BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Kinerja

2.1.3.1 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Anwar Prabu Mangkunegara (2006:67)

Seseorang harus mempunyai hasil kerja yang dapat dicapai di dalam organisasi sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi, tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral dan etika. Kinerja hanya berlaku dalam sebuah organisasi atau perusahaan dimana ada aturan, skala, alat ukuran (*tools)*, dan ada orang yang melaksanakannya (*actors*) serta ada sekumpulan orang serta ada tujuan organisasi tersebut. Dalam pelaksanaannya atau pengukuran kinerja kemudian terdapat hubungan yang sangat erat antara kinerja kerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja keseluruhan lembaga (*institutional performance*).

Implikasi dari seluruh pengertian kinerja *(Performance)* adalah bahwa tujuan yang ingin dicapai sebuah perusahaan sangat ditentukan oleh kinerja kerja individu yang terlibat di dalamnya. Kinerja seorang pegawai dikatakan baik, jika dia memenuhi persyaratan yang ditetapkan organisasi, misalnya keterampilan

(*skill)* tinggi, mau bekerja karena diberi upah, serta memberikan harapan (*expectation*) masa depan yang lebih baik. Oleh karena itu terdapat hubungan yang erat antara pelaksanaan tugas (*performance*) motivasi, harapan, dan produktivitas.

2.1.3.2 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses menilai seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka. Sebagian besar karyawan dan manajer sangat menyukai proses penilaian kinerja ini. Karena penilaian kinerja digunakan untuk tujuan penting begitu banyak, perusahaan dengan system penilaian kinerja yang buruk akan menghadapi masalah yang luar biasa (Sri Widodo, 2015: 38).

Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Stolovitch and Keeps, 1992) Untuk mengukur kinerja tersebut, perusahaan pada umumnya mengadakan sistem penilaian kinerja (*performance appraisal*) yang dapat dinilai secara kuantitatif yaitu dengan angka dan dilakukan secara obyektif, sebagai berikut: (1) Deskripsi secara sistematik tentang relevansi antara tugas-tugas yang diberikan dengan pelaksanaannya oleh seorang pekerja, (2) Usaha mengidentifikasikan, mengukur, dan mengelola pekerjaan yang dilaksanakan oleh para pekerja di lingkungan perusahaan. (3) Kegiatan mengidentifikasi pelaksanaan pekerjaan dengan menilai aspeknya yang difokuskan pada pekerjaan. (4) Kegiatan pengukuran sebagai usaha menetapkan keputusan tentang sukses atau gagal dalam melaksanakan pekerjaan oleh seorang pekerja.

Penilaian kinerja perusahaan menggunakan formulir-formulir penilaian untuk kinerja karyawan apakah ada kemajuan atau tidak. Melalui pendekatan aspek manusiawi untuk memotivasi para karyawan dan pelatihan diharapkan kinerja para karyawan dapat ditingkatkan. Dengan kata lain program pelatihan juga dapat memberikan nilai (*Value*) bagi seorang individu selaku karyawan, baik dalam hal peningkatan kerja dalam bidang pengetahuan, keterampilan, sikap maupun kelakuan sosial. Untuk pekerja akan mengukur tingkat kinerjanya, salah satu cara dengan menggunakan formulir penilaian.

Penilaian kinerja umumnya dilakukan dengan cara membandingkan kinerja aktual yang diperoleh dari hasil penelitian terhadap karyawan dengan standar kerjanya. Istilah "kinerja jabatan" yang berkaitan dengan analisis dimaksudkan untuk menyaring dan menilai/meramal kinerja sesungguhnya dalam rangka penenempatan pada suatu jabatan tertentu.

2.1.1.3 Metode Penilaian Kinerja

Pada ummnya orang-orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia sependapat bahwa penilaian prestasi kerja para pegawai merupakan bagian penting dari seluruh proses kekaryaan pegawai yang bersangkutan. Pentingnya penilaian prestasi kerja yang rasional dan di terapkan secara objektif terlihat pada paling sedikit dua kepentingan, yaitu kepentingan pegawai yang bersangkutan dan kepentingan organisasi. Metode penilaian kinerja dibagi menjadi 2 macam yaitu:

1. Penilaian kerja yang berorientasi ke masa lalu; hasil penilaian kinerja masa lalu bermanfaat sebagai umpan balik bagi karyawan untuk mengetahui kelebihan dan kekurangannya selama proses bekerja sehingga dapat dicari dan ditemukan cara-cara meningkatkan dan memperbaiki kinerja masa depannya. Teknik yang dipakai dalam penilaian kinerja masa lalu berupa skala peringkat, checklist, metode insiden kritikal, catatan penyelesaian pekerjaan, skala peringkat berdasarkan perilaku, observasi lapangan, demostrasi kemampuan melaksanakan tugas, dan metode perbandingan.
2. Penilaian Kinerja dengan berorientasi ke masa depan berguna sebagai instrumen untuk meramalkan kemampuan seseorang di masa depan, yang kemudian akan berguna untuk pengambilan keputusan tentang penempatan, promosi, alih tugas dan alih wilayah. Teknik utama penilaian kinerja masa depan adalah "*assessment centres* yaitu dengan menggunakan pusat-pusat penilaian.

2.1.2 Modal Manusia

2.1.1.1 Pengertian Modal Manusia

Modal Manusia adalah kemampuan yang dimiliki setiap anggota organisasi untuk digunakan dalam proses penciptaan aset intelektual (Sangkala, 2006). Menurut Schermerhon (2005), Modal Manusia dapat diartikan sebagai nilai ekonomi dari SDM yang terkait dengan kemampuan, pengetahuan, ide-ide, inovasi, energi dan komitmennya. Modal manusia adalah faktor kunci kesuksesan yang menyediakan kemampuan bersaing terhadap perusahaan (Malhotta, 2001 dalam Sangkala, 2006:41). Pembentukan nilai tambah yang dikontribusikan oleh

Human Capital dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya akan memberikan *sustainable revenue* di masa akan datang bagi suatu organisasi. (Malhotra 2003 dan Bontis 2002 dalam Rachmawati dan Wulani 2004).

Menurut Stewart et al (1998) dalam Sawarjuwono dan Kadir (2003) mengatakan bahwa Modal Manusia merupakan *lifeblood* dalam modal intelektual, sumber dari *innovation* dan *improvement*, tetapi merupakan komponen yang sulit untuk diukur. Modal Manusia mencerminkan kemampuan kolektif perusahaan untuk menghasilkan solusi terbaik berdasarkan pengetahuan yang dimiliki oleh orang-orang yang ada dalam perusahaan tersebut, dimana akan meningkat jika perusahaan mampu menggunakan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawannya.

Fitz-Enz (2000) mendeskripsikan *Human Capital* sebagai kombinasi dari tiga faktor, yaitu: 1) karakter atau sifat yang dibawa ke pekerjaan, misalnya intelegensi, energi, sikap positif, keandalan, dan komitmen, 2) kemampuan seseorang untuk belajar, yaitu kecerdasan, imajinasi, kreatifitas dan bakat dan 3) motivasi untuk berbagi informasi dan pengetahuan, yaitu semangat tim dan orientasi tujuan.

2.1.1.2 Pengukuran Modal Manusia

Sumber daya manusia merupakan sumber daya terpenting yang dimiliki oleh suatu organisasi, salah satu implementasinya ialah bahwa investasi terpenting yang mungkin dilakukan oleh suatu organisasi adalah dibidang sumber daya manusia.

Pengukuran Modal Manusia bukan dimaksudkan untuk menentukan nilai instrisik SDM, melainkan dampak perilaku SDM atas proses-proses organisasional. Pengukuran ini penting dilakukan untuk mengetahui efektivitas strategi yang dijalankan perusahaan terhadap seberapa besar kontribusi karyawan terhadap peningkatan kinerja. Disamping itu, pengukuran SDM merupakan suatu manajemen kinerja yang sangat penting dan sebagai alat untuk melakukan perbaikan. Menurut Fitz-Enz (2000), perusahaan yang tidak melakukan pengukuran SDM, maka perusahaan tersebut tidak akan dapat:

1. Mengkomunikasikan harapan kinerja yang spesifik
2. Mengetahui apa yang sesungguhnya terjadi dalam organisasi
3. Mengidentifikasi gap kinerja yang harus dianalisis dan dieliminasi
4. Memberikan umpan balik dengan membandingkan kinerja terhadap standar
5. Mengetahui kinerja yang harus diberi reward
6. Mendukung keputusan berkaitan dengan alokasi sumber daya, proyeksi, dan jadwal

Program-program pelatihan yang direncanakan akan memberikan manfaat kepada organisasi berupa peningkatan produktivitas, peningkatan moral pengurangan biaya dan stabilitas serta keluwesan (fleksibelitas) organisasi yang makin besar untuk menyesuaikan diri dengan persyaratan-persyaratan eksternal berubah. Era kegiatan pengembangan dan pelatihan karyawan meliputi:

1. Pelatihan Pegawai (*Employee Training*)

2. Pendidikan Karyawan (*Employee Education*)
3. Pengembangan Pegawai (*Employee Development*)
4. Pengembangan Non Pegawai (*Non Employee Development*)

2.1.1.3 Komponen-komponen Modal Manusia

Mayo (2000) sumber daya manusia atau *Human Capital* memiliki lima komponen yaitu *individual capability*, *Individual motivation*, *leadership*, *the organizational climate*, dan *workgroup effectiveness*. Masing-masing komponen memiliki peranan yang berbeda dalam menciptakan Modal Manusia perusahaan yang pada akhirnya menentukan nilai sebuah perusahaan, kelima komponentersebut meliputi: 1) *Individual capability. Knowledge/skill/experience/network; ability to achieve results, potential for growth; and what they bring into work from other parts of their life, 2) individual motivation. Aspirations, ambitions and drive; work motivations; productivity, 3) leadership. The clarity of vision of top management and thei ability to communicate it and behave in a way that is consistent with it.*, 4) *the organizational climate. The culture of the organization, especially in itsfreedom to innovate, openness, flexibility and respect for the individual.* dan 5) *Workgroup Effectiveness. Supportiveness, mutual respect, sharing in common goals and values.*

2.1.1.4 *Peran* Modal Manusia

Peran *Human Capital* dalam penciptaan kekayaan intelektual (*intellectual assets*) sangat strategis, karena hanya *Human Capital* (SDM) yang dapat menciptakan pengtahuan dan sekaligus memiliki pengetahuan. Sedangkan pengetahuan itu sendiri merupakan unsur terpenting dalam proses penciptaan nilai organisasi/perusahaan, sehingga penciptaan nilai perusahaan sangat dipengaruhi oleh modal manusia (SDM strategik).

Pendapat diatas senada dengan pandangan Edvinsson dan Malone (1977) yang menyatakan bahwa Modal Manusia (SDM strategik) merupakan kombinasi pengetahuan, keterampilan, keinovasian, dan kemampuan karyawan untuk melaksanakan tugas-tugasnya termasuk nilai-nilai perusahaan, kultur dan filosofi.

2.1.3 Kerjasama Tim

2.1.2.1 Pengertian Kerjasama Tim

Teamwork adalah kelompok usaha yang menghasilkan kinerja yang terdiri dari: tujuan yang jelas, terbuka dan jujur dalam komunikasi, pengambilan keputusan kooperatif, suasana kepercayaan, rasa memiliki, keterampilan mendengarkan yang baik, dan juga adanya partisipasi semua anggota Sharma *et al* (2012). Menurut Dishon and O'Leary (1994: 11) bahwa Kerjasama Tim *adalah group of two five students who are tied totgether by a common purpose to complete a task and to include every group members*. Dalam konteks ini Bene and Seats (1991) menegaskan bahwa premis mayor dalam suatu tim adalah bahwa

setiap orang dalam tim dan produktif untuk menuju tercapainya hasil yang diinginkan.

Teamwork juga bagaikan sebuah orkestra yang saling bekerja sama menimbulkan suatu musik yang indah. Bila salah seorang pemain salah memainkan alat musiknya maka akan menimbulkan disharmonis. *Teamwork* akan berhasil hanya jika mereka dapat melenyapkan kompetisi dan berkonsentrasi pada perbedaan pandangan dan keahlian untuk mengatasi masalah atau tantangan dengan cepat.

Dapat di sintesiskan, bahwa Kerjasama Tim adalah sekelompok orang dengan kemampuan, talenta, pengalaman dan latar belakang yang berbeda yang berkumpul bersama-sama untuk mencapai satu tujuan dalam satu atau lebih kegiatan. Indikatornya terlihat pada kerjasama, satu arah tujuan, dialogis, delegasi dan organisasi.

a. Kejujuran. Karyawan harus jujur terutama pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam melaksanakan atau mengelola jabatan tersebut harus sesuai dengan kata perbuatannya. Dia tidak menyelewengkan jabatannya untuk kepentingan pribadinya.
b. Disiplin. Karyawan harus disiplin terhadap dirinya, tugas-tugasnya, serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan. Disiplin karyawan sangat penting karena hanya dengan kedisiplinan memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal.

c. Prestasi kerja. Karyawan itu harus mampu mencapai hasil kerja yang dapat di pertanggung jawabkan kualitas maupun kuantitasnya dan bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukan bahwa karyawan dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik.
d. Kerjasama. Karyawan dapar bekerjasama secara harmonis dengan sesama karyawan baik *vertical* maupun *horizontal* dalam mencapai sasaran perusahaan. Dengan demikian, akan tercipta suasana hubungan kerja yang baik di antara sesama karyawan.
e. Kecakapan. Karyawan itu cakap, kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatan tersebut dengan baik, tanpa mendapat bimbingan yang terus menerus dari atasannya.
f. Loyalitas. Karyawan harus loyal dalam membela perusahaan atau korps dari tindakan yang merugikan perusahaan. Ini menunjukan bahwa dia ikut berpartisipasi aktif terhadap perusahaan tersebut
g. Kepemimpinan. Dia harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerjasama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaan. Dia harus menjadi penutan dan memperoleh *personality authority* yang tinggi dari para bawahannya.
h. Komunikatif. Karyawan harus dapat berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima atau mempersepsi informasi dari atasan maupun dari bawahannya dengan baik, sehingga tidak terjadi miskomunikasi.
i. Pendidikan. Karyawan harus telah memiliki ijasah dari pendidikan formal, sesuai dengan spesifikasi jabatannya.

2.1.2.2 Jenis- jenis Kerjasama Tim

Menurut Daft (2000) jenis Kerjasama Tim terdiri dari 6 (enam) jenis :

1. Tim Formal. Tim formal adalah sebuah tim yang dibentuk oleh organisasi sebagai bagian dari struktur organisasi formal.
2. Tim Vertikal. Tim vertikal adalah sebuah tim formal yang terdiri dari seorang manajer dan beberapa orang bawahannya dalam rantai komando organisasi formal
3. Tim Horizontal. Tim horizontal adalah sebuah tim formal yang terdiri dari beberapa karyawan dari tingkat hirarki yang hampir sama tapi berasal dari area keahlian yang berbeda.
4. Tim dengan Tugas Khusus. Tim dengan tugas khusus adalah sebuah tim yang dibentuk diluar organisasi formal untuk menangani sebuah proyek dengan kepentingan atau kreativitas khusus.
5. Tim Mandiri. Tim Mandiri adalah sebuah tim yang terdiri dari 5 hingga 20 orang pekerja dengan beragam keterampilan yang menjalani rotasi pekerjaan untuk menghasilkan sebuah produk atau jasa secara lengkap, dan pelaksanaannya diawasi oleh seorang annggota terpilih.
6. Tim Pemecahan Masalah. Tim pemecahan masalah adalah biasanya terdiri dari 5 hingga 12 karyawan yang dibayar perjam dari departemen yang sama, dimana mereka bertemu untuk mendiskusikan cara memperbaiki kualitas, efisiensi, dan lingkungan kerja.

Sedangkan menurut Hariandja (2006) ada 3 (tiga) tipe tim, yaitu:

1. *Problem solving team.* Sebuah tim yang dibentuik untuk mengatasi berbagai masalah yang muncul dalam upaya memperbaiki produktivitas. Pada dasarnya, kegiatan tim ini adalah mengidentifikasikan berbagai masalah, mendiskusikan bagaimana memecahkan masalah tersebut dan melakukan tindakan untuk memperbaiki. Anggota tim biasanya berasal dari satu departemen yang beranggotakan kurang lebih sepuluh orang yang melakukan pertemuan rutin setiap minggu.
2. *Self managed team.* Sebuah tim yang dimaksudkan untuk memperbaiki produktivitas dengan memberikan kewenangan pada kelompok untuk mengatur kerja mereka, misalnya menjadwal kerja, menentukan metode kerja, mengawasi anggota, memberi reward dan hukuman bagi anggota dan merekrut anggota. Keanggotaan ini biasanya berasal dari satu departemen yang melakukan tugas yang sama.
3. *Cross functional team.* Sebuah tim yang ditujukan untuk menyelesaikan tugas-tugas khusus, misalnya pengembangan produk baru atau perencanaan dan perubahan sistem kompensasi. Anggota tim ini berasal dari berbagai departemen yang memiliki keahlian dan orientasi yang berbeda yang bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan.

2.1.2.3 Tahap Perkembangan Kerjasama Tim

Hal yang sangat mendasar dalam mewujudkan keutuhan sebuah tim agar dapat berkinerja dan berdaya guna adalah dengan melakukan perancangan tim

yang baik. Pentingnya perancangan tim yang baik diuraikan Griffin (2004) dengan membagi ke dalam 4 (empat) tahap perkembangan, yaitu:

1. *Forming* (pembentukan)**,** adalah tahapan di mana para anggota setuju untuk bergabung dalam suatu tim. Karena kelompok baru dibentuk maka setiap orang membawa nilai-nilai, pendapat dan cara kerja sendiri-sendiri. Konflik sangat jarang terjadi, setiap orang masih sungkan, malu-malu, bahkan seringkali ada anggota yang merasa gugup. Kelompok cenderung belum dapat memilih pemimpin (kecuali tim yang sudah dipilih ketua kelompoknya terlebih dahulu).
2. *Storming* (merebut hati), adalah tahapan di mana kekacauan mulai timbul di dalam tim. Pemimpin yang telah dipilih seringkali dipertanyakan kemampuannya dan anggota kelompok tidak ragu-ragu untuk mengganti pemimpin yang dinilai tidak mampu. Faksi-faksi mulai terbentuk, terjadi pertentangan karena masalah-masalah pribadi, semua bersikeras dengan pendapat masing-masing. Komunikasi yang terjadi sangat sedikit karena masing-masing orang tidak mau lagi menjadi pendengar.
3. *Norming* (pengaturan norma), adalah tahapan di mana individu-individu dan subgroup yang ada dalam tim mulai merasakan keuntungan bekerja bersama dan berjuang untuk menghindari team tersebut dari kehancuran (bubar). Karena semangat kerjasama sudah mulai timbul, setiap anggota mulai merasa bebas untuk mengungkapkan perasaan dan pendapatnya kepada seluruh anggota tim.

4. *Performing* (melaksanakan), adalah tahapan merupakan titik kulminasi di mana team sudah berhasil membangun sistem yang memungkinkannya untuk dapat bekerja secara produktif dan efisien. Pada tahap ini keberhasilan tim akan terlihat dari prestasi yang ditunjukkan.

2.1.2.4 Peranan Anggota Tim

Selanjutnya Williams (2008) membagi ada 5 (lima) hal yang menunjukkan peranan anggota dalam membangun kerja tim yang efektif, yaitu:

1. Para anggota mengerti dengan baik tujuan tim dan hanya dapat dicapai dengan baik pula dengan dukungan bersama, dan oleh karena itu mempunyai rasa saling ketergantungan, rasa saling memiliki tim dalam melaksanakan tugas.
2. Para anggota menyumbang keberhasilan tim dengan menerapkan bakat dan pengetahuannya untuk sasaran tim, dapat bekerja dengan secara terbuka, dapat mengekspresikan gagasan, opini dan ketidaksepakatan, peranan dan pertanyaannya disambut dengan baik.
3. Para anggota berusaha mengerti sudut pandang satu sama lain, didorong untuk mengembangkan keterampilannya dan menerapkan pada pekerjaan, untuk itu mendapat dukungan dari tim.
4. Para anggota mengakui bahwa konflik adalah hal yang normal, atau hal yang biasa, dan berusaha memecahkan konflik tersebut dengan cepat dan konstruktif (bersifat memperbaiki).

5. Para anggota berpartisipasi dalam keputusan tim, tetapi mengerti bahwa pemimpin mereka harus membuat peraturan akhir setiap kali tim tidak berhasil membuat suatu keputusan, dan peraturan akhir itu bukan merupakan persesuaian.

2.1.4 Hasil Penelitian Terdahulu

Sebelum penulis melakukan penelitian, penulis mempelajari dan membaca penelitian terdahulu yang dilakukan oleh peneliti Terdahulu, untuk menjaga keaslian penelitian, maka dapat dibandingkan dengan penelitian-penelitian Terdahulu yang berkaitan dengan variable penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Peran *Modal Manusia* dan *structural capital* Dalam meningkatkan kinerja organisasi (suatu kajian konseptual) Oleh : Usup Riassy Christa (2013)	Beberapa penelitian terdahulu telah berhasil membangun konklusi, dimana ditketahui bahwa *Modal Manusia* dan *structural capital* berpengaruh signifikan meningkatkan kinerja organisasi atau perusahaan.	Menggunakan variable *Modal Manusia* sebagai variable yang mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan.	Penelitian terdahulu menggunakan konsep peran *Modal Manusia* dan *structural capital* sebagai komponen utama modal intelektual.
2	Modal Manusia dan Kaitannya dengan Kinerja: Suatu Kajian Terhadap Gudang Manufaktur Berlisensi di Semenanjung Malaysia. Oleh: Azahari	Modal manusia yang telah sepakati oleh para ahli sebagai sumberdaya yang paling berharga bagi suatu organisasi dapat ditingkatkan melalui investasi terhadapnya. Investasi dalam modal manusia dapat menciptakan pembelajaran dan pertumbuhan terus menerus	Menggunakan variable *Modal Manusia* sebagai variable yang mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan.	Konsep yang digunakan penelitian terdahulu berfokus pada Modal Manusia dan kinerja.

	Ramli,, Donny Abdul Latief Poespowidjojo, dan Khairunnisak Ahmad Shakir. (2014)	dalam organisasi.		
3	Pengaruh Kepemimpinan Dan *Teamwork* Terhadap Kinerja Karyawan Di Koperasi Sekjen Kemdikbud Senayan Jakarta Oleh : Marudut Marpaung. (2014).	1. Terdapat pengaruh negatif tidak signifikan kinerja pegawai koperasi di Sekjen Kemdikbud Senayan Jakarta 2. Terdapat pengaruh positip signifikan *Teamwork* terhadap kinerja pegawai koperasi di Sekjen Kemdikbud Senayan Jakarta. 3. Kepemimpinan dan *Teaemwork* secara bersama–sama memberikan kontribusi terhadap performans pegawai koperasi	Menggunakan variable *Teamwork* sebagai variable yang mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan.	Metode pengujian yang di gunakan penelitian terdahulu adalah analisis path sedangkan penulis menggunakan analisis regresi linier.
4	Pengaruh Kepribadian Terhadap Kerjasama Tim Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Oleh: Wahyu Kusuma Pratiwi dan Dwiarko Nugrohoseno (2014).	Kerjasama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kerjasama tim yang terjalin dengan baik akan dapat meningkatkan kinerja pada PT Apie Indo Karunia. Semakin kerjasama tim terjalin dengan baik dan optimal maka semakin baik pula hasil kerjanya.	Menggunakan metode kuantitatif. Dan menggunakan variable *Kerjasama Tim* sebagai variable yang mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan.	Indikator Kerjasama Tim yang digunakan berbeda. Pada penelitian terdahulu menggunakan indikator dari Sopiah (2008:43) dan penulis menggunakan indikator dari Fadel (2009:195)
5	Peran Modal Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan: Suatu Tinjauan Teoritis Dan Empiris Oleh : Endri (2010).	Studi empiris yang berkaitan dengan hubungan antara Modal Manusia dalam berbagai aspek dan kinerja perusahaan telah mengalami perkembangan pesat akhir-akhir ini. Paper ini mencoba melakukan tinjauan ringkas baik secara teoritikal maupun empiris terhadap keterkaitan antara Modal Manusia dan kinerja perusahaan, serta penting	Menggunakan variable *Modal Manusia* sebagai variable yang mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan.	Konsep yang digunakan di penelitian terdahulu berbeda. Hanya pemaparan teori dan tidak ada hipotesis.

		dilakukan bagaimana perusahaan melakukan pengelolaan terhadap SDM untuk mendukung kinerja yang terbaik. Kinerja terbaik penting bagi perusahaan untuk meningkatkan nilai perusahaan yang dapat memuaskan semua pihak terutama stockholders.		
6	Effect Of Human Capital Investment On Organizational Performance By : I-Ming Wang, Chich-Jen Shieh and Fu-Jin Wang (2008).	It can be seen from the analysis above that the management level, internal trust relations, and interpersonal relationships are the three major factors affecting organizational performance. These factors also show overlapping influences on organizational performance to a certain extent. In conclusion, the organizational members and their shared relationships are key components in the establishment of organizational performance.	Menggunakan variable *Modal Manusia* sebagai variable yang mempengaruhi peningkatan kinerja.	Penelitian terdahulu menggunakan metode analisis path, sedangkan penulis menggunakan analisis regresi linier.
7	Effect of Teamwork on Employee Performance By : Sheikh Raheel Manzoor, Hafiz Ullah, Murad Hussain, and Zulqarnain Muhammad Ahmad (2011).	The research study found that Kerjasama Tim, esprit de corps, team trust and recognition and rewards has a significant positive effect on employee performance. The multiple regression model shows the significantly strong relationship between set of 4 independent variables namely Kerjasama Tim, esprit de corps, team trust, recognition & rewards and dependent variable that is employee performance. However, Kerjasama Tim was found to be the most significant independent variable having strong	Menggunakan variable *Kerjasama Tim* sebagai variable yang mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Dan menggunakan metode kuantitatif.	Penelitian terdahulu menggunakan konsep yang berbeda.

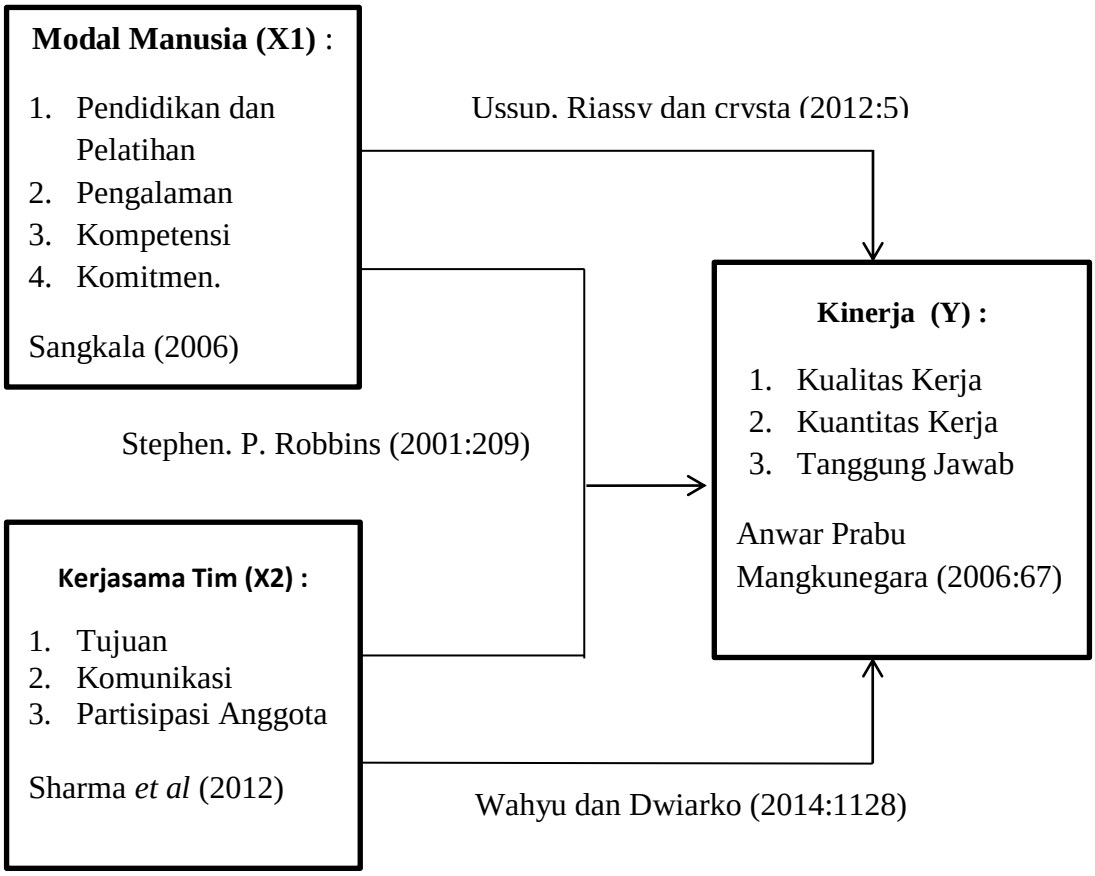
		relationship with the dependent variable of employee performance.		

2.2 Kerangka Pemikiran

Kinerja karyawan merupakan faktor yang sangat penting dan berpengaruh bagi kemajuan setiap organisasi atau perusahaan. Jika kinerja karyawan di suatu perusahaan baik maka akan dengan mudah perusahaan tersebut mencapai tujuan organisasinya. Peningkatan kinerja karyawan dapat dicapai melalui modal manusia dan kerjasama tim.

Baiknya kualitas sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan merupakan asset berharga yang tak ternilai harganya. Karena sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan juga keterampilan dapat menunjang keberhasilan dan keberlangsungan hidup perusahaan. Jika sumber daya manusia sudah baik di tambah dengan kemampuan beradaptasi dan bekerja sama dalam tim dengan baik juga penuh tanggung jawab maka kinerja karyawan pun akan meningkat.

Untuk pemperkuat dan mendukung kerangka pemikiran yang telah diuraikan diatas maka peneliti akan menjelaskan teori-teori penghubung yang berkaitan antar variable penelitian, yaitu Modal Manusia, Kerjasama Tim dan Kinerja.



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.2.1 Peningkatan Kinerja Karyawan melalui Modal Manusia

Menurut Schermerhon (2005), Modal Manusia dapat diartikan sebagai nilai ekonomi dari SDM yang terkait dengan kemampuan, pengetahuan, ide-ide, inovasi, energi dan komitmennya. Modal Manusia merupakan kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, inovasi dan kemampuan seseorang untuk menjalankan tugasnya sehingga dapat menciptakan suatu nilai untuk mencapai tujuan. (Endri, 2010:180).

Menurut Sangkala (2006) :

> *Modal Manusia* adalah unsur yang sangat penting dari modal intelektual, karena dapat menciptakan daya saing bagi organisasi/perusahaan. Secara operasional didefinisikan sebagai kemampuan yang dimiliki setiap anggota organisasi untuk digunakan dalam proses penciptaan aset intelektual. Karenanya, *Modal Manusia* memiliki peran sangat urgen sebagai komponen kunci yang mempengaruhi tinggi-rendahnya tingkat kinerja sebuah organisasi/perusahaan.

Human Capital memiliki daya dorong yang kuat guna perbaikan produktivitas individual karyawan,sekaligus meningkatkan kinerja perusahaan melalui kemampuan sumber daya manusia (SDM) mengkomunikasikan pengetahuan (*soft skills*), terampil dan profesional dalam bekerja dan mampu membangun nilai relasional berkesinambungan dalam bentuk kemitraan antara perusahaan sebagai *stakeholder* internal dan pelanggan sebagai *stakeholder* eksternal (Usup Riassy. Christa., 2013: 5).

2.2.2 Peningkatan Kinerja Karyawan melalui Kerjasama Tim

Menurut Cohen dan Bailey (1999) dalam Manzoor *et al.,* (2011) kerjasama tim adalah kumpulan individu yang saling bergantung pada tugas dan bersama-sama bertanggung jawab atas hasil yang diperoleh. Suhendy dan Anggara (2010: 109) mengatakan bahwa kerjasama tim adalah suatu kelompok yang memiliki ikatan dan interaksi yang harmonis memacu terjadinnya perubahan, pertumbuhan dan perkembangan pribadi maupun organisasi.

Berdasarkan hasil pengujian peneliti terdahulu didapat bahwa pengaruh kerjasama tim terhadap kinerja berpengaruh positif dan signifikan, sehingga H5

diterima. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingginya kerjasama tim dapat meningkatkan kinerja. Berdasarkan hasil estimasi *inner weight* untuk pengaruh kerjasama tim terhadap kinerja menunjukkan hasil koefisien *estimate* sebesar 0,959696 dengan t-statistik sebesar 173,860745 ≥1,96%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kerjasama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Oleh karena itu karyawan perlu melakukan kerjasama tim yang baik dalam melaksanakan pekerjaannya, hal ini dikarenakan dengan berlangsungnya kerjasama tim secara baik dan optimal antar karyawan, maka akan mempengaruhi kinerja yang akan dihasilkannya dan otomatis akan membuat pekerjaan lebih cepat terselesaikan sesuai dengan keinginan konsumen. (Wahyu Kusuma Pratiwi Dan Dwiarko Nugrohoseno, 20114:1128).

2.2.3 Peningkatan Kinerja melalui Modal Manusia dan Kerjasama Tim

Untuk bekerja dengan efektif, suatu tim menuntut tiga tipe keterampilan yang berlainan. Pertama, tim perlu orang-orang dengan keahlian teknis. Kedua, perlu orang dengan keterampilan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan agar mampu mengidentifikasikan masalah, membangkitkan alternative, mengevaluasi alternative, dan membuat pilihan yang kompeten. Akhirnya, tim memerlukan orang-orang (SDM) dengan keterampilan mendengarkan dengan baik, umpan balik, penyelesaian konflik, dan keterampilan antar pribadi lainnya. Tidak ada tim yang dapat mencapai kinerja tanpa potensi mengembangkan ketiga tipe keterampilan itu. Jika salah satu terlalu banyak dengan mengorbankan yang

lain akan menghasilkan kinerja tim yang lebih rendah. (Stephen P. Robbins, 2001:290).

Efektif MSDM dapat membentuk dasar dari tingginya kinerja dan system kerja keorganisasian dimana teknologi, struktur organisasi, orang, dan proses kerja sama untuk memberikan organisasi keuntungan dalam lingkungan yang kompetitif. Dengan mempertahankan kinerja system kerja yang tinggi termasuk pengembangan program pelatihan, perekrutan orang dengan keahlian baru, dan pembentukan imbalan untuk pelaku organisasi seperti kerjasama tim, fleksibelitas, dan selalu belajar. (Sri Widodo, 2015:50).

2.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan persyaratan sementara atau dugaan jawaban sementara yang paling memungkinkan dan masih harus dibnuktikan melalui penelitian. Dugaan jawaban ini bermanfaat bagi penelitian agar proses peneltian lebih terarah. Dengan kata lain , hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian.

Menurut Umi Narimawati (2007 : 73) **:**

> "Hipotesis dapat dikatakan sebagai pendugaan sementara mengenai hubungan antar variabel yang akan diuji kebenarannya. Karena sifatnya dugaan, maka hipotesis hendaknya mengandung implikasi yang lebih jelas terhadap pengujian hubungan yang dinyatakan."

Berdasarkan kerangka pemikiran dan rumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka penulis mengambil hipotesis sememtara dalam memecahkan masalah tersebut, bahwa :

1. Modal manusia pada Direktorat Produksi PT. Dirgantara Indonesia sudah memenuhi kebutuhan perusahaan, kerjasama tim berjalan dengan efektif, dan kinerja karyawan sudah memenuhi standar perusahaan.
2. Peningkatan kinerja karyawan pada Direktorat Produksi PT. Dirgantara Indonesia (PERSERO) Bandung ditentukan secara signifikan oleh modal manusia.
3. Peningkatan kinerja karyawan pada Direktorat Produksi PT. Dirgantara Indonesia (PERSERO) Bandung ditentukan secara signifikan oleh kerjasama tim.
4. Peningkatan kinerja karyawan pada Direktorat Produksi PT. Dirgantara Indonesia (PERSERO) Bandung ditentukan secara signifikan oleh modal manusia dan kerjasama tim.