

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

##### **2.1.1 Modal Intelektual**

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

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

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

### 2.1.1.1 Pengertian Modal Intelektual

Menurut Burr & Girardi (2002: 77) “ Modal intelektual adalah produk dari interaksi antara kompetensi, komitmen, dan pengendalian kerja dari karyawan.

Kapasitas intelektual dari SDM yang dimiliki organisasi dapat dilihat dari kualitas kompetensi, komitmen organisasi, dan pengendalian pekerjaan yang dimiliki oleh karyawan. “

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

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

Dari pendapat para ahli, nampak bahwa modal intelektual merupakan asset maya suatu organisasi yang dapat digunakan untuk menciptakan nilai bagi organisasi melalui kombinasi antara modal manusia dan modal struktural. Dalam penelitian ini konsep modal intelektual yang digunakan akan mengacu pada pendapat **Burr & Girardi (2002: 77) dalam Umi Narimawati (VOL.6,No2)** yang merumuskan bahwa modal intelektual = kompetensi x komitmen x pengendalian pekerjaan. Oleh karena itu, pada bagian pembahasan modal intelektual ini, juga akan dibahas mengenai kompetensi, komitmen, dan pengendalian pekerjaan.

### 2.1.1.2 Komponen Modal Intelektual

### 2.1.1.3 Kompetensi

Secara etimologi istilah kompetensi berasal dari kata bahasa Inggris "*competency*" yang artinya kecakapan atau kemampuan (Echols dan Shadily,1983:132). Sedangkan menurut Purwadarminta (1982:51) menjelaskan kompetensi sebagai kewenangan atau kekuasaan untuk menentukan atau memutuskan sesuatu hal. Dengan kata lain bahwa kompetensi disebut sebagai wewenang atau kewenangan.

**Spencer & Spencer (1993: 9) dalam Isniar Budiarti (134-140)** mengatakan "Competence is underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-reference effective and/or superior performance in a job situation". Kompetensi adalah karakteristik yang ada pada diri seseorang yang berhubungan dengan kriteria acuan yang efektif atau performance yang superior pada situasi kerja.

Kompetensi adalah suatu hal yang dikaitkan dengan kemampuan, pengetahuan/wawasan, dan sikap yang dijadikan suatu pedoman dalam melakukan tanggung jawab pekerjaan yang dikerjakan oleh pegawai. Kesuksesan yang didapat pegawai adalah hasil dari peningkatan kompetensi pegawai selama bekerja di perusahaan.

Karakteristik Kompetensi menurut Spencer dalam moeheriono (2009:3) adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebab - akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu ( A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion referenced effective and or superior performance in a job or situation).

Berdasarkan dari definisi kompetensi ini, maka beberapa makna yang terkandung didalamnya adalah sebagai berikut.

- a. Karakteristik dasar (underlying characteristic) kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan.
- b. Hubungan kausal (causally related) berarti kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksi kinerja seseorang, artinya jika mempunyai kompetensi tinggi, maka akan mempunyai kinerja tinggi pula (sebagai akibat).
- c. Kriteria (criterion referenced) yang dijadikan sebagai acuan, bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang dapat bekerja dengan baik, harus terukur dan spesifik atau terstandar, misalnya kriteria volume penjualan yang mampu dihasilkan seseorang salesman sebesar 1.000

buah/bulan atau manajer keuangan dapat mendapatkan keuntungan 1 miliar/tahun.

Secara khusus, perlu dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi tidak hanya sekedar kemampuan dalam menjalankan tugas-tugas administratif semata. Namun kompetensi akan menyangkut ajaran mengenai manusia dan perilakunya, secara hukum manusia dalam melakukan tindakannya harus sesuai dengan norma-norma atau aturan yang berlaku di dalam kehidupannya (Logeman, 1955:48-52).

Pengertian Kompetensi menurut Undang-undang No. 13 Tahun 2003 tentang, Kompetensi kerja adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Menurut Gordon (1988), aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Pengetahuan (knowledge) Yaitu informasi yang memiliki makna yang dimiliki seseorang dalam bidang kajian tertentu.
2. Pemahaman (understanding)
3. Kemampuan (skill) yaitu kemampuan untuk melakukan suatu pekerjaan fisik atau mental.
4. Nilai (value) yaitu pengertian yg dimiliki seseorang akan sesuatu yang lebih penting maupun kuran penting, apa yang lebih baik dan kuran baik, dan juga apa yang lebih benar dan apa yang salah.

5. Sikap (attitude) yaitu perasaan, pikiran, dan kecenderungan seseorang yang kurang lebih bersifat permanen mengenal aspek-aspek tertentu dalam lingkungannya
6. Minat (interest) yaitu suatu perpaduan keinginan dan kemauan yang dapat berkembang jika ada motivasi. Sedangkan menurut Djali (2008: 121) bahwa minat pada dasarnya merupakan penerimaan akan sesuatu hubungan antara diri sendiri dengan sesuatu di luar diri.

Menurut Spencer and Spencer (1993:34) Mengklasifikasikan dimensi atau komponen kompetensi individual menjadi tiga, yakni :

1) kompetensi intelektual

Kompetensi intelektual adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan intelektual individu (dapat berupa pengetahuan, keterampilan, pemahaman profesional, pemahaman kontekstual, dan lain-lain) yang bersifat relatif stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja, yang dibentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan kontekstual (Nahapiet & Ghoshal, 1998: 245).

Zohar and Marshall (2000: 3) mengungkapkan bahwa kompetensi intelektual adalah kemampuan dan kemauan yang berkaitan dengan pemecahan masalah-masalah yang bersifat rasional atau strategik. Di

samping itu, Robbins (2001: 37) juga mengatakan bahwa kompetensi intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental.

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

- a. Berprestasi, yaitu kemauan atau semangat seseorang untuk berusaha mencapai kinerja terbaik dengan menetapkan tujuan yang menantang serta menggunakan cara yang lebih baik secara terus-menerus.
- b. Kepastian kerja, yaitu kemauan dan kemampuan seseorang untuk meningkatkan kejelasan kerja dengan menetapkan rencana yang sistematis dan mampu memastikan pencapaian tujuan berdasarkan data/informasi yang akurat.
- c. Inisiatif, yaitu kemauan seseorang untuk bertindak melebihi tuntutan seseorang, atau sifat keinginan untuk mengetahui hal-hal yang baru dengan mengevaluasi, menyeleksi, dan melaksanakan berbagai metode dan strategi untuk meningkatkan kinerja. Inisiatif juga sangat berkaitan erat dengan konsep kreativitas, yaitu kompetensi yang berhubungan dengan kemampuan seseorang untuk berpikir dan bertindak secara berbeda dari kebiasaan dan lebih efektif. Dimensi dari kreatifitas ini memiliki empat sifat atau ciri, yaitu (a). peka

- terhadap masalah, (b). kaya akan gagasan/alternatif pemecahan, (c). mampu menghasilkan ide asli, dan (d). memiliki sikap fleksibilitas (bersedia mempertimbangkan berbagai gagasan).
- d. Penguasaan informasi, yaitu kepedulian seseorang untuk meningkatkan kualitas keputusan dan tindakan berdasarkan informasi yang handal dan akurat serta berdasarkan pengalaman dan pengetahuan atas kondisi lingkungan kerja (konteks permasalahan).
  - e. Berpikir analitik, yaitu kemampuan seseorang untuk memahami situasi dengan cara menguraikan permasalahan menjadi komponen - komponen yang lebih rinci serta menganalisis permasalahan secara sistematis/bertahap berdasarkan pendekatan logis.
  - f. Berpikir konseptual, yaitu kemampuan seseorang untuk memahami dan memandang suatu permasalahan sebagai satu kesatuan yang meliputi kemampuan yang memahami akar permasalahan atau pola keterkaitan komponen masalah yang bersifat abstrak (kualitatif) secara sistematis.
  - g. Keahlian praktikal, yaitu kemampuan menguasai pengetahuan eksplisit berupa keahlian untuk menyelesaikan pekerjaan serta kemauan untuk memperbaiki dan mengembangkan diri sendiri.

- h. Kemampuan linguistik, yaitu kemampuan untuk menyampaikan pemikiran atau gagasan secara lisan atau tulis untuk kemudian didiskusikan atau didialogkan sehingga terbentuk kesamaan persepsi.
- i. Kemampuan naratif, yaitu kemampuan untuk menyampaikan pokok-pokok pikiran dan gagasan dalam suatu pertemuan formal atau informal dengan menggunakan media cerita, dongeng atau perumpamaan.

## 2) Kompetensi emosional

Kompetensi emosional adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk menguasai diri dan memahami lingkungan secara objektif dan moralis sehingga pola emosinya relatif stabil ketika menghadapi berbagai permasalahan di tempat kerja yang terbentuk melalui sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal serta kapasitas pengetahuan mental/emosional (Tjakraatmadja.2002:27).

Mayer et al. (2000: 338) juga mengungkapkan bahwa kompetensi emosional merupakan bentuk dari kombinasi antara kecerdasan emosi dan berpikir. Kecerdasan emosional menurut Zohar & Marshall (2000: 3) adalah kemampuan yang berkaitan dengan kesadaran diri sendiri dan perasaan dengan orang lain yang menjadi dasar agar kecerdasan intelektual dapat digunakan secara efektif.

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

- a) Sensitifitas atau saling pengertian, yaitu kemampuan dan kemauan untuk memahami, mendengarkan, dan menanggapi hal-hal yang tidak dikatakan orang lain, yang bisa berupa pemahaman atas pemikiran dan perasaan serta kelebihan dan keterbatasan orang lain.
- b) Kepedulian terhadap kepuasan pelanggan internal dan eksternal, yaitu keinginan untuk membantu dan melayani pelanggan internal dan eksternal.
- c) Pengendalian diri, yaitu kemampuan untuk mengendalikan prestasi dan emosi pada saat menghadapi tekanan sehingga tidak melakukan tindakan yang negatif dalam situasi apapun.
- d) Percaya diri, yaitu keyakinan seseorang untuk menunjukkan citra diri, keahlian, kemampuan serta pertimbangan yang positif.
- e) Kemampuan beradaptasi, yaitu kemampuan menyesuaikan diri dan bekerja secara efektif pada berbagai situasi dan mampu melihat dari setiap perubahan situasi.
- f) Komitmen pada organisasi, yaitu kemampuan seseorang untuk mengikatkan diri terhadap visi dan misi organisasi dengan

memahami kaitan antara tanggung jawab pekerjaannya dengan tujuan organisasi secara keseluruhan.

### 3) Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk membangun simpul-simpul kerja sama dengan orang lain yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja yang terbentuk melalui sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal serta kapasitas pengetahuan sosial (Imam sugeng, 2002:200).

Kompetensi sosial individu terinternalisasi dalam bentuk tujuh tingkat kemauan dan kemampuan (Spencer & Spencer, 1993:39) sebagai berikut :

- a. Pengaruh dan dampak, yaitu kemampuan meyakinkan dan mempengaruhi orang lain untuk secara efektif dan terbuka dalam berbagi pengetahuan , pemikiran dan ide-ide secara perorangan atau dalam kelompok agar mau mendukung gagasan atau idenya.
- b. Kesadaran berorganisasi, yaitu kemampuan untuk memahami posisi dan kekuasaan secara komprehensif baik dalam organisasi maupun dengan pihak-pihak eksternal perusahaan.
- c. Membangun hubungan kerja, yaitu kemampuan untuk membangun dan memelihara jaringan kerja sama agar tetap hangat dan akrab.

- d. Mengembangkan orang lain, yaitu kemampuan untuk meningkatkan keahlian bawahan atau orang lain dengan memberikan umpan balik yang bersifat membangun berdasarkan fakta yang spesifik serta memberikan pelatihan, dan memberi wewenang untuk memberdayakan dan meningkatkan partisipasinya.
- e. Mengarahkan bawahan, yaitu kemampuan memerintah, mempengaruhi, dan mengarahkan bawahan dengan melaksanakan strategi dan hubungan interpersonal agar mereka mau mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- f. Kerja tim, yaitu keinginan dan kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain secara kooperatif yang menjadi bagian yang bermakna dari suatu tim untuk mencapai solusi yang bermanfaat bagi semua pihak.
- g. Kepemimpinan kelompok, yaitu keinginan dan kemampuan untuk berperan sebagai pemimpin kelompok dan mampu menjadi suri teladan bagi anggota kelompok yang dipimpinnya.

#### **2.1.1.4 Komitmen**

Tujuan karyawan bekerja pada umumnya adalah untuk menikmati pekerjaan yang mereka lakukan dan merasa terpuaskan dengan pekerjaan mereka. Hal ini bisa terwujud apabila manajer memikirkan perusahaan yang

dikelolanya dengan baik terutama mengenai tempat kerja dan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.

Hornby (2000: 242) mengatakan bahwa komitmen adalah kerelaan untuk bekerja keras dan memberikan energi serta waktu untuk sebuah pekerjaan (*job*) atau aktivitas. Hal ini juga dipertegas oleh Lee and Olshfski (2002: 109) bahwa komitmen merupakan sebuah konstruk multidimensional yang berhubungan dengan berbagai cara individu untuk menuju pada sesuatu yang superior, kelompok kerja, organisasi, dan akhirnya melayani masyarakat.

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

Komitmen akan mendorong rasa percaya diri, dan semangat kerja, menjalankan tugas menuju perubahan ke arah yang lebih baik. Hal ini ditandai dengan peningkatan kualitas phisik dan psikologi dari hasil kerja.

Komitmen mudah diucapkan. Namun lebih sukar untuk dilaksanakan. Mengiyakan sesuatu dan akan melaksanakan dengan penuh tanggungjawab

adalah salah satu sikap komitmen. Komitmen sering dikaitkan dengan tujuan, baik yang bertujuan positif maupun yang yang bertujuan negatif. Sudah saatnya kita selalu berkomitmen, karena dengan komitmen seseorang mempunyai keteguhan jiwa. Stabilitas sosial tinggi, toleransi,, mampu bertahan pada masa sulit, dan tidak mudah terprovokasi.

Spencer and Spencer (1993: 86) mengatakan ada empat indikator perilaku umum dari komitmen organisasi, yaitu (1) ada kerelaan untuk membantu kolega menyelesaikan tugas-tugas mereka, (2) menyatukan aktivitas dan prioritas yang dimiliki untuk memenuhi kebutuhan organisasi, (3) memahami kebutuhan kerja sama untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang lebih besar, dan (4) memilih kebutuhan-kebutuhan organisasi yang pantas dari pada mengikuti beberapa minat profesional.

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

a) Komitmen Afektif (*Affective commitment*)

Komitmen afektif, yaitu bagian dari komitmen organisasi yang lebih menekankan pada pentingnya kongruensi antara nilai dan tujuan dosen dengan nilai dan tujuan organisasi. Semakin mampu organisasi

menimbulkan keyakinan dalam diri dosen yang menjadi nilai dan tujuan pribadinya memiliki kesamaan dengan nilai dan tujuan organisasi maka akan semakin tinggi komitmen karyawan pada organisasi di tempat ia bekerja.

Somers and Birnbaum (2000: 354) mendefinisikan komitmen afektif sebagai perasaan cinta terhadap organisasi, termasuk mendukung bagi tujuan dan aktivitas organisasi. Dari beberapa konsep para pakar di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen afektif merupakan perasaan dan sikap loyal pekerja terhadap organisasinya yang ditunjukkan melalui kecintaan emosional, keberpihakan pada tujuan organisasi, dan kerelaan dari pekerja untuk menyediakan usaha dengan

b) Komitmen Kontinuen (*Continuance commitment*) / Rasional .

Komitmen kontinyu/rasional adalah bagian dari komitmen organisasi dimana karyawan akan bertahan atau meninggalkan organisasi karena melihat adanya pertimbangan rasional dari segi untung dan ruginya. Burr and Girardi (2002: 80) mempertegas bahwa komitmen kontinyu merupakan perasaan cinta pada organisasi karena karyawan menghargai besarnya biaya dikorbankan seandainya ia meninggalkan organisasi.

Somers and Birnbaum (2000: 354) menyatakan bahwa komitmen kontinyu merupakan perasaan cinta terhadap organisasi karena investasi

yang dirasakan pekerja baik secara psikologi maupun ekonomi di tempat bekerja menguntungkan jika dibandingkan dengan biaya yang dirasakan untuk keluar organisasi. Oleh karena itu, komitmen kontinyu sangat penting untuk retensi modal intelektual.

c) *Komitmen Normatif (Normative Commitment)*

Komitmen normatif adalah salah satu bagian dari komitmen organisasi dimana karyawan bertahan dalam organisasi karena ia merasakan adanya suatu kewajiban. Burr and Girardi (2002: 80) mempertegas bahwa komitmen normative merupakan refleksi dari perasaan wajib pekerja untuk tinggal dengan organisasi.

Kewajiban ini terhimpun melalui keberpihakannya pada nilai dan budaya organisasi. Aspek komitmen normatif ini mengindikasikan bahwa individu akan menunjukkan perilaku tertentu karena mereka percaya hal ini merupakan suatu hak dan moral untuk dilakukan.

Berikut ini Pengertian komitmen Menurut Para ahli adalah sebagai berikut :

a. Colquitt LePine & Wesson

Colquitt LePine & Wesson berpendapat bahwa komitmen organisasi adalah upaya yang dilakukan untuk mengingatkan seseorang berkenaan keanggotaannya di dalam suatu organisasi tertentu.

b. Griffin

Pengertian komitmen menurut Griffin organisasi adalah suatu sikap yang menunjukkan hingga sejauh mana seseorang mengenal dan mau terikat

dengan organisasinya. Jika seorang bagian memiliki komitmen yang tinggi, maka ia bakal memandang dirinya sebagai bagian organisasi yang sejati.

c. L. Mathis & H. Jackson

Mathis dan H. Jackson berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kepercayaan bagian di dalam menerima setiap obyek organisasi dan memiliki hasrat untuk tinggal dengan atau pun meninggalkan perusahaan yang akhirnya kelihatan berasal dari ketidakhadiran atau pun berasal dari angka perputaran anggota.

d. P. Robins & H. Jackson

Selain L. Mathis & H. Jackson, P. Robins & H. Jackson terhitung berpendapat berkenaan pengertian komitmen. Komitmen organisasi merupakan situasi seseorang yang memihak sebuah organisasi dan juga obyek dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi tersebut.

e. Sri Kuntjoro

Pengertian komitmen menurut Sri Kuntjoro adalah organisasi merupakan rasa identifikasi, keterlibatan, dan kesetiaan yang dinyatakan oleh seseorang terhadap organisasinya.

Menurut Ulrich (1998: 20) untuk menumbuhkan komitmen dapat dilakukan dengan tiga cara, (1) mengurangi tuntutan, (2) menambah sumber daya, dan (3) men-gubah tuntutan menjadi sumber daya. Secara rinci penjelasan ketiga strategi komitmen tersebut sebagai berikut :

#### A. Mengurangi Tuntutan

Tuntutan terhadap dosen sangat beraneka ragam. Apabila pimpinan organisasi dapat mengeliminasi tuntutan-tuntutan yang berlebihan dan tidak perlu maka keseimbangan akan tercapai. Ada tiga cara untuk mewujudkan strategi ini, yakni (a) menentukan prioritas aktivitas atau proses agar karyawan cukup mengerjakan aktivitas yang mengandung nilai tambah bagi pelanggan, (b) menentukan fokus inisiatif dan arah aktivitas, dan (c) melakukan proses rekayasa ulang melalui perampingan, otomatisasi, dan penyederhanaan pekerjaan (Hammer and Champy, 1993: 89).

#### B. Menambah sumber daya manusia

Tuntutan bisnis sangat terkait dengan keinginan organisasi untuk bersaing dalam pasar global sehingga tidak semua tuntutan dapat dikurangi dan jika tuntutan ini dikurangi maka organisasi akan mengalami kegagalan dalam mencapai tujuan. Karena tuntutan untuk bersaing pada era liberalisasi tidak dapat dihindari maka untuk merespon tuntutan ini diperlukan sumber daya manusia yang besar pula. Ada sepuluh bentuk sumber daya manusia yang dapat digunakan untuk mengimbangi tuntutan ini.

#### C. Mengubah tuntutan menjadi sumber daya

Ada beberapa cara yang dapat digunakan untuk mengubah tuntutan menjadi sumber daya, yaitu:

- Melakukan *exit interviews*

Karyawan yang keluar dapat menjadi sumber informasi terbaik mengenai apa yang sebenarnya terjadi di dalam tempat kerja. Saat pimpinan melakukan *exit interviews* akan dapat diketahui pengaruh kebijakan atau tindakan manajemen terhadap komitmen dosen. Dengan menindaklanjuti informasi semacam ini pimpinan dapat mengubah tuntutan menjadi komitmen.

- Mengasimilasi para karyawan baru.

Pada umumnya tuntutan seorang karyawan baru relatif tinggi dan dapat menjadi sangat berbeda dengan karyawan sebelumnya. Hal inilah yang mendorong institusi PT untuk menyusun proses asimilasi guna membantu para karyawan baru untuk bekerja sama dengan setiap karyawan yang lama., kebiasaan dan pengalaman kerja, harapan dan seba-gainya agar terjalin hubungan kerja sama yang baik.

- Mempertimbangkan tuntutan keluarga

Pengaruh keluarga terhadap kinerja karyawan cukup besar. Oleh karena itu, pimpinan harus menangani berbagai tuntutan dan masalah keluarga yang dihadapi karyawan agar tuntutan kerja dapat diubah menjadi sumber daya dan komitmen.

- Melibatkan karyawan baru dalam keputusan-keputusan penting. Karyawan baru sebaiknya dilibatkan dalam setiap pengambilan keputusan yang berpengaruh terhadap mereka. Bila hal ini dilakukan

maka karyawan baru akan memiliki rasa pengendalian dan komitmen yang tinggi terhadap implementasi keputusan tersebut.

#### **2.1.1.5 Pengendalian Kerja ( Job Control)**

Komitmen yang diperoleh dari kekuatan emosional karyawan yang menyenangkan dapat mengatasi kelelahan emosi dan sikap negatif (*burnout*) serta stres melalui praktik keterlibatan kerja yang berfokus pada tingkat otonomi pekerja dan pengaturan diri (*self-regulation*) atau pengendalian pekerjaan (*job control*) yang tinggi (Ulrich, 1998: 16). Secara khusus pengendalian kerja (*job control*) sebagai bagian faktor struktural (*structural factors*) akan saling berinteraksi dengan kompetensi dan komitmen untuk menjelaskan modal intelektual (Burr and Cordery, 2001).

Sistem penilaian kinerja yang tinggi (*High Work Performance System = HWPS*) telah memprediksi pengendalian pekerjaan yang tinggi berdasarkan desain kerja dan juga telah menunjukkan kontribusi terhadap pengembangan modal intelektual (Huselid, 1995: 637). Becker et al. (2001: 12) juga mengungkapkan hal yang senada bahwa HWPS merupakan elemen dari sistem sumber daya manusia yang dirancang untuk memaksimalkan keseluruhan kualitas modal manusia (*human capital*) melalui organisasi.

HWPS ini akan efektif apabila ada tiga kondisi awal, yaitu (a) karyawan harus kompeten dan memiliki pengetahuan dan keahlian yang bernilai bagi institusi PT, (b) karyawan harus rela dan termotivasi untuk

menggunakan keahliannya ini dengan usaha yang sukarela, dan (c) karyawan harus memiliki kesempatan untuk berkontribusi kepada institusi PT.

#### **2.1.1.6 Potensi Pengendalian Pekerjaan**

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

Pengendalian pekerjaan merupakan variabel sentral dari desain kerja (Frese and Zapf, 1998: 306). Menurut Armstrong (2003: 128) ada empat tujuan desain pekerjaan, yaitu (1) memenuhi tuntutan organisasi dari segi efisiensi operasional, produktivitas, dan kualitas pelayanan; (2) memenuhi tuntutan organisasi dari segi fleksibilitas dan kemampuan melaksanakan proses kerja horisontal secara hirarkis dan terpisah-pisah; (3) memenuhi kebutuhan dari segi minat, tantangan, dan prestasi; dan (4) memastikan bahwa tanggung jawab tim ditetapkan sedemikian rupa sehingga bisa meningkatkan kerja sama dan efektivitas tim. Banyak istilah berbeda yang digunakan menyatakan aspek pengendalian kerja, seperti Frese (1989: 109) pengendalian (*control*), Semmer dan Frese (1985: 296) ruang untuk bertindak (*room*

*for ac-tion*), Hacker (1986a: 10) tingkat kebebasan (*degree of freedom*), dan Hackman & Oldham (1980: 58) otonomi kerja (*work autonomy*).

### **2.1.1.7 Fungsi Pengendalian Kerja**

Fungsi pengendalian kerja berperan untuk mendeteksi keunggulan atau kelemahan yang perbaikan terhadapnya menjadi umpan balik dari suatu kegiatan yang dimulai dari tahap perencanaan hingga tahap pelaksanaan.

Fungsi pengendalian bukan hanya untuk mencari kesalahan kesalahan, tetapi berusaha untuk menghindari terjadinya kesalahan kesalahan serta memperbaikinya jika terdapat kesalahan kesalahan

Hal-hal yang dicakup dalam fungsi pengawasan adalah menciptakan standar atau kriteria, membandingkan hasil monitoring dengan standar, melakukan perbaikan atas deviasi atau penyimpangan, merevisi dan menyesuaikan metode pengendalian sebagai respon atas hasil pengendalian dan perubahan kondisi, serta mengkomunikasikan dan penyesuaian tersebut ke seluruh proses manajemen.

Adapun fungsi pengendalian kerja yaitu sebagai berikut:

1. Perencanaan
2. Koordinasi antar berbagai bagian dalam organisasi
3. Komunikasi informasi
4. Pengambilan keputusan

5. Memotivasi orang-orang dalam organisasi agar berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi agar berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi
6. Pengendalian
7. Penilaian kinerja.
8. ketentuan yang berlaku.
9. Melindungi aset organisasi.
10. Pencapaian kegiatan yang ekonomis dan efisien.

#### **2.1.1.8 Tujuan Pengendalian Kerja diantaranya :**

Pengendalian kerja bukan hanya untuk mencari kesalahan-kesalahan, tetapi berusaha untuk menghindari terjadinya kesalahan-kesalahan serta memperbaikinya jika terdapat kesalahan.

Jadi pengendalian dilakukan sebelum proses, saat proses, dan setelah proses, yakni hingga hasil akhir diketahui. Dengan pengendalian diharapkan pemanfaatan unsure-unsur manajemen efektif dan efisien.

Adapun tujuan pengendalian kerja adalah sebagai berikut :

1. Supaya proses pelaksanaan di lakukan sesuai dengan ketentuan ketentuan dari rencana
2. Melakukan tindak perbaikan (corrective), jika terdapat penyimpangan penyimpangan
3. Supaya tujuan yang di hasilkan sesuai dengan rencana

### **2.1.2 Kinerja karyawan**

Menurut Robbins (2006:258), kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Mangkunegara (2009:22) kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang.

Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan, Luthans (2005:165).

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama, Vethzal & Basri (2005:50).

Sedangkan Mathis & Jackson (2006:65) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk

meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Berdasarkan beberapa pengertian kinerja diatas menunjukkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan baik dari segi kualitas maupun kuantitas pekerjaannya dan dapat dipertanggung jawabkan sesuai dengan perannya didalam organisasi atau perusahaan, dan disertai dengan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

#### **2.1.2.1 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Luthans (2005:288) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan :

1. Efektifitas dan efisiensi Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif. Tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari, kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari -cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien.

2. Otoritas (wewenang)

Otoritas menurut adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya.

Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

### 3. Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

### 4. Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

#### **2.1.2.2 Indikator Kinerja Karyawan**

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu Stephen P.Robbins (2006:260) :

##### a. Kualitas .

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

##### b. Kuantitas.

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

##### c. Ketepatan waktu.

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

d. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

e. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

f. Komitmen kerja.

Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Menurut Mangkunegara (2009:75) kinerja karyawan dapat dinilai dari :

1. Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan, dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

2. Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

### 3. Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

### 4. Kerjasama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun diluar pekerjaan sehingga pekerjaan akan semakin baik

### 5. Inisiatif

Adanya inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah.

## 2.1.1 Hasil Penelitian Terdahulu

*Tabel 2.2 Hasil Penelitian Terdahulu*

No	Judul Penelitian / Judul Referensi	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan	Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan PT. Frisian Flag Indonesia	Menggunakan Kompetensi sebagai	Variabel X <sub>1</sub> (Kompetensi) dan X <sub>2</sub>

	(survey pada pt.Frisian flag Indonesia wilayah jawa barat) Oleh : Marliana Budhiningtias Winanti (2011)	wilayah Jawa Barat yang didasarkan pada hasil survey terhadap 215 karyawan diperoleh kesimpulan secara deskriptif dan verifikatif (pengujian hipotesis)	variable X yang mempengaruhi variabel Y yaitu kinerja karyawan	(kemampuan karyawan) tidak ada
2.	Pengaruh modal intelektual terhadap kinerja perusahaan  Oleh : Beny kuryanto, Muchamad syaripudin	Tidak ada pengaruh positif antara IC sebuah perusahaan dengan kinerjanya, semakin tinggi nilai IC sebuah perusahaan, kinerja masa depan perusahaan tidak semakin tinggi, tidak ada pengaruh positif antara tingkat pertumbuhan IC sebuah perusahaan dengan kinerja masa depan perusahaan, kontribusi IC untuk sebuah kinerja masa depan perusahaan akan berbeda sesuai dengan jenis industrinya.	Menggunakan Variabel modal intelektual sebagai variable independen	Penelitian ini menggunakan variable kinerja perusahaan sebagai Variabel dependen
3.	Pengaruh motivasi dan kemampuan serta komitmen terhadap kinerja pengurus UPK PNPM mandiri perdesaan dikabupaten lumajang	Motivasi dan kemampuan serta komitmen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pengurus UPK PNPM Mandiri Perdesaan di Kabupaten Lumajang dapat diterima. Hal ini ditunjukkan dengan Fhitung > Ftabel. Hasil Analisis data juga	Menggunakan Komitmen sebagai variable independen	Menggunakan motivasi dan kemampuan sebagai variable independen

	<p>Oleh :</p> <p>Kasno T.Kasim,SE.MM</p> <p><i>Jurnal WIGA Vol. 2 No. 1, Maret 2012 ISSN NO 2088-0944</i></p>	<p>menunjukkan bahwa koefisien determinasi (R Square) sebesar = 0,495 yang berarti bahwa sekitar 49,5% dari variabel motivasi dan kemampuan serta komitmen secara bersama-sama mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja</p>		
4.	<p>Pengaruh pendidikan dan pelatihan, kompetensi terhdap kinerja karyawan PT.Bank Riau Kepri kantor Pusat Pekan baru</p> <p>Oleh:</p> <p>Susi Hendriani, Yulia Efni &amp; Arika Fitriani</p> <p>Pekbis Jurnal, Vol.5, No.2, Juli 2013: 133-144</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan Kompetensi yang diukur dengan indikator latar belakang pendidikan, kemampuan/keahlian, wawasan dan pengalaman berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Riau Kepri.</p> <p>Hasil penelitian mengartikan bahwa semakin baik kompetensi yang dimiliki maka akan meningkatkan kinerja karyawan dan sebaliknya</p>	<p>Menggunakan Kompetensi sebagai variable X yang mempengaruhi variabel Y yaitu kinerja karyawan</p>	<p>Menggunakan Variabel pendidikan dan pelatihan sebagai variable independen</p>
5.	<p>Intellectual capital and business performance in Malaysian industries</p> <p>Oleh :</p> <p>Dr. Nick Bontis</p>	<p>The statistical results of this study are based on methodological recommendations used to evaluate the reliability of actions stated that this calculation became the first measure used to assess quality</p>	<p>Use intellectual capital as an independent variable</p>	<p>Use business variables as the dependent variable</p>

	<p>Institute for Intellectual Capital Research</p> <p>1280 Main Street West MGD #207, Hamilton, Ontario, Canada L8S 4M4, 2000</p>	<p>instrument. Because the strict psychometric evaluation of IC instruments has been carried out at previous studies, this test was used to confirm these results.</p>		
6.	<p>Motivasi kerja, komitmen karyawan dan budaya organisasi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan</p> <p>PT.Gudang Garam Manado</p> <p>Oleh :</p> <p>Kenly Rimpulaeng Jantje L. Sepang</p> <p>Jurnal EMBA Vol.2 No.3 September 2014, Hal. 137-148</p>	<p>Motivasi kerja, Komitmen karyawan, dan Budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan.</p> <p>Motivasi kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan</p> <p>Komitmen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan</p> <p>Budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan.</p>	<p>Komitmen sebagai variable X yang mempengaruhi variabel Y yaitu kinerja karyawan</p>	<p>Menggunakan budaya organisasi sebagai variable independen</p>
7.	<p>Intellectual capital and business performance in the Portuguese banking industry</p>	<p>The underlying concept behind the Basel Accords is to strengthen the relationship between economic and regulatory</p>	<p>using intellectual capital as an independent variable</p>	<p>use business as a dependent variable</p>

	Maria do Rosário Cabrita and Nick Bontis (2008)	capital – the capital that banks must hold to protect the financial services system from the risk of failure.		
8.	Pengaruh gaya kepemimpinan ,motivasi kerja terhadap komitmen yang berimplikasi terhadap kinerja karyawan  Oleh :  Bagus Putu Fabio, Musa Hubeis dan Herien Puspitawati (2016)	Penelitian ini menghasilkan jika komitmen organisasi merupakan kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan .Gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan komitmen berpengaruh nyata terhadap kinerja dengan besarnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja tergolong kecil.	Menggunakan Kompetensi sebagai variable X yang mempengaruhi variabel Y yaitu kinerja karyawan	Untuk meningkatkan kinerja perlu dilakukan <i>coaching and counselling</i> secara rutin. Program <i>reward</i> yang ditingkatkan dan penjelasan aturan teknisnya.
9.	Pengaruh person jobfit, kepuasan & komitmen terhadap keinginan pindah dan kinerja dosen PTS Bandung  oleh : Umi Narimawati ,2005 ( disertai kopetis wilayah IV jabar dan banten Unpad Bandung)	Terdapat pengaruh antara person jobfit, kepuasan & komitmen terhadap keinginan pindah dan kinerja dosen PTS secara simultan maupun parsial.	Variabel independent (X3) yang kita teliti sama yaitu komitmen, dan variable devendent (Y) yaitu kinerja.	Peneliti melakukan Penelitian terhadap dosen PTS, sedangkan penulis terhadap karyawan.

10.	Intellectual capital and traditional measures of corporate performance  Steven Firer S. Mitchell Williams (2003)	Productivity (or efficiency) described which inputs are converted to outputs. Conversely, profitability described corporate performance as the degree to which a firm's revenues exceed costs. Finally, market evaluation concentrates on the degree to which a firm's market value exceeds its book value. This last dimension is related to a firm's performance because if the firm was not operating well (not performing), then its market value would probably be limited to the net book value of its assets.	In the linear multiple regression with profitability as the dependent variable the control factor of financial performance (denoted as ROE) is not included, as the return on equity may also be used as a proxy for the dependent variable	Owing to space limitations correlation values are not formally presented in the present paper. Results of correlation analysis can be obtained from the authors upon request
-----	--	--	---	--

## 2.2 Kerangka Pemikiran

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

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

Menurut Edvinsson (2000: 12) “ Modal intelektual merupakan Potensi pendapatan di masa depan yang merupakan kombinasi dari modal manusia (kecerdasan, keahlian, pengetahuan) dan potensi dari orang-orang dalam organisasi. ” Menurut Tunggal (2002: 1) “ Modal intelektual adalah nilai total dari suatu perusahaan yang menggambarkan aktiva tidak berwujud (*intangible assets*) perusahaan yang bersumber dari tiga pilar, yaitu modal manusia, struktural, dan pelanggan. “

Menurut Burr & Girardi (2002: 77) “ Modal intelektual adalah produk dari interaksi antara kompetensi, komitmen, dan pengendalian kerja dari karyawan. Kapasitas intelektual dari SDM yang dimiliki organisasi dapat dilihat dari kualitas kompetensi, komitmen organisasi, dan pengendalian pekerjaan yang dimiliki oleh karyawan. “ Dari pendapat para ahli, nampak bahwa modal intelektual merupakan asset maya suatu organisasi yang dapat digunakan untuk menciptakan nilai bagi organisasi melalui kombinasi antara modal manusia dan modal struktural.

Dalam penelitian ini konsep modal intelektual yang digunakan akan mengacu pada pendapat Burr & Girardi (2002: 77) yang merumuskan bahwa modal intelektual = kompetensi x komitmen x pengendalian pekerjaan.

### **2.2.1 Hubungan Modal Intelektual dengan Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan akan mencapai hasil yang lebih maksimal apabila didukung dengan modal intelektual yang dimiliki. Maka setiap karyawan diharapkan dapat terus menggali pengetahuannya dan tidak hanya bergantung pada sistem yang ada. Sehingga dapat dikatakan bahwa setiap karyawan mempunyai peran didalam meningkatkan perusahaannya. Untuk menghasilkan kinerja yang baik, maka perusahaan membutuhkan system yang baik pula. System ini bukan hanya sekedar peraturan atau standar yang ada, melainkan juga melibatkan pihak - pihak yang terkait langsung yaitu sumberdaya manusianya.

Beberapa hasil dari penelitian menyimpulkan, bahwa sebenarnya sumber daya yang dimiliki perusahaan dapat menjadi sumber keunggulan, dan dapat meningkatkan kinerja perusahaan (Wernerfelt, 1984 : 171-180; Barney, 1986 :1231-1241, 1991 : 99-120; Rumelt, 1991 : 167-185; Amit & Schoemaker, 1993 :33-46). Dari uraian diatas, tampak jelas bahwa bakat, minat dan kemampuan yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan. Sehingga Modal Intelektual mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan.

### **2.2.2 Hubungan Kompetensi dengan kinerja karyawan**

Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh karyawan dan sesuai dengan tuntutan peran pekerjaan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Karyawan yang

kompeten biasanya memiliki karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan kerja yang relatif stabil ketika menghadapi suatu situasi di tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, dan kapasitas pengetahuan kontekstualnya sehingga ia dengan cepat dapat mengatasi permasalahan kerja yang dihadapi, melakukan pekerjaan dengan tenang dan penuh dengan rasa percaya diri, memandang pekerjaan sebagai suatu kewajiban yang harus dilakukan secara ikhlas, dan secara terbuka meningkatkan kualitas diri melalui proses pembelajaran.

Karakteristik Kompetensi menurut Spencer dalam moeheriono (2009:3) adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebab - akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu ( A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion referenced effective and or superior performance in a job or situation).

Hal ini akan memberikan dorongan yang kuat kepada karyawan untuk mengerjakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan efisien dan efektif serta secara psikologis akan memberikan pengalaman kerja yang bermakna dan rasa tanggung jawab pribadi mengenai hasil-hasil pekerjaan yang dilakukannya. Pada akhirnya, semua hal ini akan meningkatkan kinerja

karyawan baik yang berhubungan dengan faktor pekerjaan maupun karakteristik personal. Ini didukung pernyataan teoritik dari Spencer & Spencer (1993: 78) bahwa kompetensi intelektual, emosional, dan sosial sebagai bagian dari kepribadian yang paling dalam pada seseorang dapat memprediksi atau mempengaruhi keefektifan kinerja individu.

### **2.2.3 Hubungan Komitmen dengan Kinerja Karyawan**

Tingkat komitmen baik komitmen perusahaan terhadap karyawan, maupun antara karyawan terhadap perusahaan sangat diperlukan karena melalui komitmen - komitmen tersebut akan tercipta iklim kerja yang profesional. Komitmen akan mendorong karyawan memiliki rasa percaya diri, dan semangat kerja, menjalankan tugas menuju perubahan ke arah yang lebih baik. Hal ini ditandai dengan peningkatan kualitas fisik dan psikologi dari hasil kerja

Individu yang tepuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk memenuhi komitmen terhadap organisasi, sehingga munculnya loyalitas pegawai terhadap organisasi, yang akhirnya menyebabkan pegawai tersebut memiliki rasa ketergantungan dan tanggung jawab pada organisasi. Individu yang memiliki komitmen organisasional rendah cenderung untuk melakukan cara yang dapat mengganggu kinerja organisasi seperti turnover yang tinggi, kelambanan dalam bekerja, keluhan dan bahkan mogok kerja.

Wright (1992) dalam Windy Aprilia Murty dan Gunasti Hudiwinarsih (2012) mendukung bahwa semakin tinggi komitmen seseorang terhadap tugasnya maka akan semakin tinggi kinerja yang akan dihasilkan, yang menuju pada tingkat penilaian yang semakin tinggi. Hal serupa juga di kemukakan oleh Rivai (2005) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Semakin tinggi komitmen organisasional dari karyawan maka akan semakin meningkat kinerja individual karyawan.

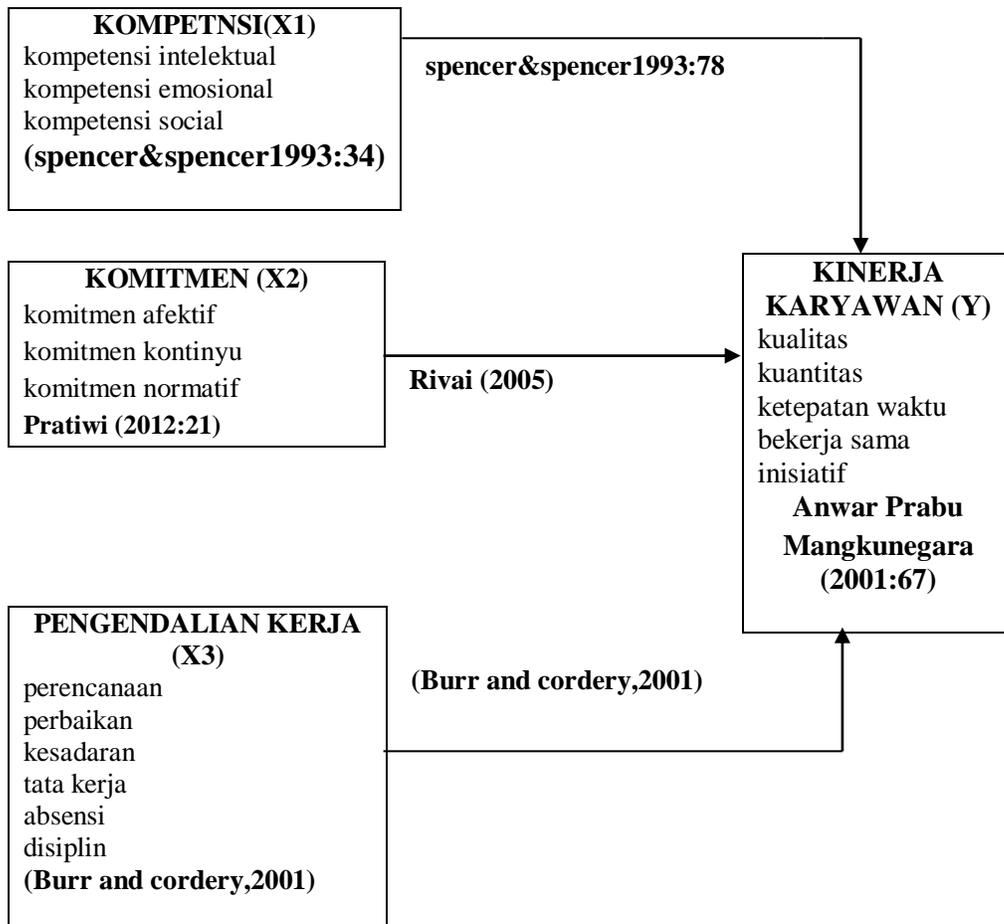
#### **2.2.4 Hubungan Pengendalian Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

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

Komitmen yang diperoleh dari kekuatan emosional karyawan yang menyenangkan dapat mengatasi kelelahan emosi dan sikap negatif (*burnout*) serta stres melalui praktik keterlibatan kerja yang berfokus pada tingkat otonomi pekerja dan pengaturan diri (*self-regulation*) atau pengendalian pekerjaan (*job control*) yang tinggi (Ulrich, 1998: 16). Secara khusus pengendalian kerja (*job control*) sebagai bagian faktor struktural (*structural factors*) akan saling berinteraksi dengan kompetensi dan komitmen untuk menjelaskan modal intelektual (Burr and Cordery, 2001).

## Paradigma Penelitian

### MODAL INTELEKTUAL



**Gambar 2.1**  
**Paradigma Kerangka Pemikiran**

## 2.3 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2009:93), menyatakan bahwa pengertian hipotesis penelitian adalah sebagai berikut : “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan”. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara yang diungkapkan dalam pernyataan yang dapat di uji dan merupakan jawaban sementara dari rumusan masalah yang telah dibuat sebelumnya.

### Sub Hipotesis :

**H1** : Diduga modal intelektual yang terdiri dari kompetensi karyawan cukup baik, komitmen karyawan cukup rendah, pengendalian kerja cukup baik dan kinerja karyawan belum maksimal di universitas komputer Indonesia.

**H2** : Di duga ada pengaruh antara kompetensi (X1) dengan kinerja karyawan (Y) di universitas komputer indonesia

**H3** : Di duga ada pengaruh antara komitmen (X2) dengan kinerja karyawan (Y) di universitas komputer Indonesia

**H4** : Di duga ada pengaruh antara pengendalian kerja (X3) dengan kinerja karyawan (Y) di universitas komputer indonesia