

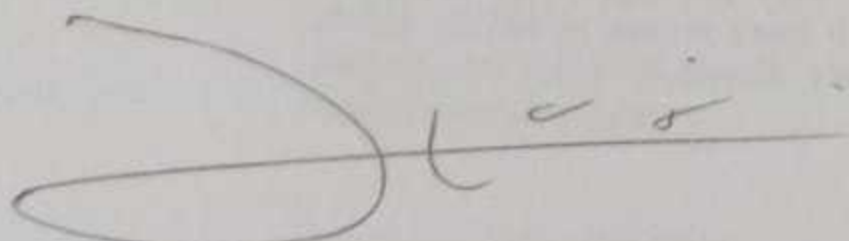
**KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA DAN *GROUP SYNERGY* SEBAGAI FAKTOR PENCIPTA KINERJA ORGANISASI PADA PERUSAHAAN TERBUKA YANG TERCATAT DI BURSA EFEK INDONESIA**

*Quality of Human Resources and Group Synergy as Factors to Create Organizational Performance on the Publicly-Traded Companies in the Indonesian Stock Exchange*

Samuel Prasetya Dharmatama Anantadjaya  
NPM: 2006-81-2001

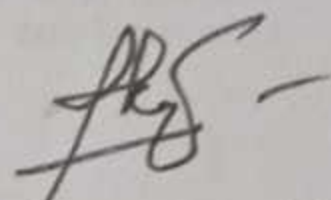
**PERSETUJUAN DISERTASI**

**Promotor**



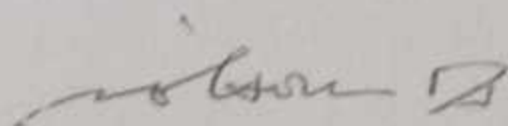
Prof. Dr. Hamfri Djajadikerta, SE, Ak, MM

**Ko-Promotor**



Dr. Ir. Paulus Sukpto, MBA

**Penguji**



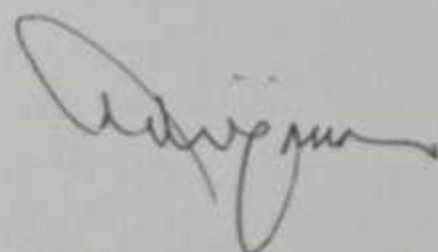
Prof. Dr. Wilson Bangun,  
SE, Msi

**Penguji**



Prof. Dr. Marcellia Susan,  
SE, MSIE

**Penguji**



Dr. Adang Widjana, Drs,  
MM

## Pernyataan

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya dengan data diri sebagai berikut;

Nama : Samuel Prasetya Dharmatama Anantadjaya  
NPM : 2006-81-2001  
Program Studi : Doktor Ilmu Ekonomi

menyatakan bahwa disertasi dengan judul;

**"KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA DAN *GROUP SYNERGY* SEBAGAI FAKTOR PENCIPTA KINERJA ORGANISASI PADA PERUSAHAAN TERBUKA YANG TERCATAT DI BURSA EFEK INDONESIA"**

adalah benar-benar karya saya sendiri dibawah bimbingan Promotor dan Ko-Promotor, dan saya tidak melakukan penjiplakan, atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku dalam masyarakat.

Apabila di kemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam karya saya, atau jika ada tuntutan *formal*, atau *informal* dari pihak lain yang berkaitan dengan keaslian karya saya ini, saya siap menanggung segala resiko, akibat, dan/atau sanksi yang dijatuhkan kepada saya, termasuk pembatalan gelar akademik yang saya peroleh dari Universitas Katolik Parahyangan.

Bandung, 16 Maret 2011



Samuel Prasetya Dharmatama Anantadjaya

**KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA DAN *GROUP SYNERGY* SEBAGAI FAKTOR PENCIPTA NILAI TAMBAH ORGANISASI  
(Studi Pada Perusahaan Terbuka Non-Bank yang Tercatat di Bursa Efek Indonesia)**

*Quality of Human Resources and Group Synergy as Factors to Create Value-Added to Organizations  
(Study on the Non-Bank Publicly-Traded Companies in the Indonesian Stock Exchanges)*

Sidang Tertutup Disertasi



Samuel PD Anantadjaya  
NPM: 2006-81-2001

Program Doktor Ilmu Ekonomi  
Program Pascasarjana  
Universitas Katolik Parahyangan  
Bandung, Januari 2011

**KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA DAN *GROUP SYNERGY* SEBAGAI FAKTOR PENCIPTA NILAI TAMBAH ORGANISASI  
(Studi Pada Perusahaan Terbuka Non-Bank yang Tercatat di Bursa Efek Indonesia)**

*Quality of Human Resources and Group Synergy as Factors to Create Value-Added to Organizations  
(Study on the Non-Bank Publicly-Traded Companies in the Indonesian Stock Exchanges)*

Samuel PD Anantadjaya  
NPM: 2006-81-2001

PERSETUJUAN DISERTASI

Promotor

Prof. Dr. Hamfri Djajadikerta, SE, Ak, MM

Ko-Promotor

Dr. Ir. Paulus Sukpto, MBA

Penulis menyatakan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya atas bantuan dana yang diterima melalui skema Dana Hibah Penelitian Disertasi Doktor untuk tahun ajaran 2010-2011.

# Daftar Isi

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>I</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>II</b>
<b>BAB 1 – PENDAHULUAN.....</b>	<b>3</b>
1.1. Latar Belakang .....	3
1.2. Identifikasi Masalah.....	16
1.3. Tujuan Penelitian .....	17
1.4. Kegunaan Hasil Penelitian .....	17
<b>BAB 2 – KAJIAN PUSTAKA.....</b>	<b>20</b>
2.1. Teori Organisasi.....	21
2.1.1. Teori Organisasi Klasik.....	21
2.1.2. Teori Organisasi Berbasis Sumber Daya ( <i>Resource-Based View</i> ) .....	24
2.1.3. Teori Organisasi Berbasis Pengetahuan ( <i>Knowledge-Based Theory of the Firm</i> ) .....	26
2.1.4. Aktiva Tidak Berwujud .....	28
2.1.5. Sejarah Penelitian <i>Human Capital</i> .....	33
2.1.5.1. Sebelum Tahun 2000.....	33
2.1.5.2. Setelah Tahun 2000.....	39
2.2. <i>Group Synergy</i> .....	45
2.2.1. Penyelarasan Sumber Daya Manusia Dengan Strategi Organisasi .....	52
2.2.2. <i>Integration</i> dari Sumber Daya Manusia .....	53
2.3. Nilai Tambah Organisasi .....	55
2.3.1. Tingkat Efisiensi Organisasi .....	56
2.3.2. Tingkat Efektifitas Organisasi .....	58
2.4. Kerangka Pemikiran dan Hipotesa.....	59
2.4.1. Kualitas Sumber Daya Manusia.....	59
2.4.2. <i>Group Synergy</i> .....	60
2.4.3. Pengaruh “Kualitas Sumber Daya Manusia” Terhadap “ <i>Group Synergy</i> ” .....	60
2.4.4. Tingkat Efisiensi Organisasi .....	62
2.4.5. Tingkat Efektifitas Organisasi .....	63
2.4.6. Pengaruh “ <i>Group Synergy</i> ” Terhadap “Efisiensi” dan “Efektifitas” .....	64
2.4.6. Perbedaan Model Penelitian .....	66
<b>BAB 3 – METODE PENELITIAN.....</b>	<b>67</b>
3.1. Metode Penelitian .....	67

3.2.	Obyek Penelitian.....	67
3.3.	Metode Analisa .....	71
3.3.1.	Variabel <i>Latent Exogeneous</i> (Kualitas Sumber Daya Manusia) .....	73
3.3.2.	Variabel <i>Latent Endogeneous</i> ( <i>Group Synergy</i> ).....	76
3.3.3.	Variabel <i>Endogeneous</i> (Tingkat Efisiensi dan Tingkat Efektifitas) .....	80
3.3.4.	Langkah Analisa .....	87
<b>BAB 4 – HASIL PENELITIAN &amp; ANALISA DATA .....</b>		<b>92</b>
4.1.	Profil Populasi.....	92
4.1.1.	Data dari Kuesioner Mengenai Kualitas Sumber Daya Manusia .....	92
4.1.2.	Data dari Kuesioner Mengenai <i>Group Synergy</i> .....	99
4.1.3.	Data dari Laporan Keuangan Mengenai Efisiensi & Efektifitas .....	105
4.1.3.1.	Tingkat Efisiensi Organisasi.....	105
4.1.3.2.	Tingkat Efektifitas Organisasi .....	106
4.1.4.	Data Gabungan Dari Kualitas Sumber Daya Manusia, <i>Group Synergy</i> , Efisiensi dan Efektifitas .....	114
4.2.	<i>Reliability &amp; Validity Testing</i> dari Kuesioner.....	118
4.2.1.	<i>Reliability Testing</i> ( <i>Pre-testing</i> Kuesioner).....	119
4.2.2.	<i>Validity Testing</i> ( <i>Pre-testing</i> Kuesioner).....	120
4.2.3.	<i>Reliability Testing</i> ( <i>Post-testing</i> Kuesioner).....	121
4.2.4.	<i>Validity Testing</i> ( <i>Post-testing</i> Kuesioner) .....	123
4.3.	Hasil AMOS.....	124
4.3.1.	<i>Reliability Testing</i> .....	124
4.3.2.	<i>Validity Testing</i> .....	126
4.3.3.	<i>Model Testing</i> .....	128
4.4.	Kualitas Sumber Daya Manusia.....	134
4.5.	<i>Group Synergy</i> .....	146
4.6.	Pengaruh “Kualitas Sumber Daya Manusia” terhadap “ <i>Group Synergy</i> ” .....	156
4.7.	Tingkat Efisiensi Organisasi .....	158
4.7.1.	Pengaruh “Kualitas Sumber Daya Manusia” Terhadap “Efisiensi” .....	162
4.7.2.	Pengaruh “ <i>Group Synergy</i> ” Terhadap “Efisiensi” .....	174
4.8.	Tingkat Efektifitas Organisasi .....	177
4.8.1.	Pengaruh “Kualitas Sumber Daya Manusia” Terhadap “Efektifitas” .....	181
4.8.2.	Pengaruh “ <i>Group Synergy</i> ” Terhadap “Efektifitas” .....	186
<b>BAB 5 – KESIMPULAN &amp; REKOMENDASI.....</b>		<b>190</b>

5.1. Kesimpulan .....	190
5.2. Rekomendasi.....	205
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>210</b>



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	: Kerangka Tinjauan Pustaka.....	21
Gambar 2.2	: Empat Komponen dari Aktiva Tidak Berwujud.....	28
Gambar 2.3	: Tiga Komponen dari Aktiva Tidak Berwujud.....	30
Gambar 2.4	: Tranformasi dari Aktiva Tidak Berwujud.....	31
Gambar 2.5	: Sumber Daya Manusia dan <i>Second Curve</i> .....	33
Gambar 2.6	: Dampak dari Aktiva Tidak Berwujud Terhadap Kinerja Organisasi.....	49
Gambar 2.7	: Kualitas Sumber Daya Manusia dengan <i>Group Synergy</i> .....	61
Gambar 2.8	: Kualitas Sumber Daya Manusia dengan Tingkat Efisiensi....	63
Gambar 2.9	: Kualitas Sumber Daya Manusia dengan Tingkat Efektifitas.	64
Gambar 2.10	: <i>Group Synergy</i> dengan Efisiensi dan Efektifitas.....	65
Gambar 2.11	: Kerangka Pemikiran.....	65
Gambar 3.1	: Variabel <i>Latent Exogeneous</i> .....	74
Gambar 3.2	: Variabel <i>Latent Endogeneous</i> .....	78
Gambar 3.3	: Variabel <i>Endogeneous</i> .....	80
Gambar 3.4	: Model Penelitian (versi AMOS).....	87
Gambar 4.1	: Kualitas Sumber Daya Manusia (Rata-rata di 8 Sektor Industri).....	93
Gambar 4.2	: Group Synergy (Rata-rata di 8 Sektor Industri).....	100
Gambar 4.3	: Model Struktural AMOS.....	128
Gambar 4.4	: Model Struktural AMOS (revisi).....	131
Gambar 4.5	: Model Struktural AMOS (Kualitas Sumber Daya Manusia).....	134
Gambar 4.6	: Model Struktural AMOS ( <i>Group Synergy</i> ).....	146
Gambar 4.7	: Model Struktural AMOS (Kualitas Sumber Daya Manusia dengan <i>Group Synergy</i> ).....	156
Gambar 4.8	: Model Struktural AMOS (Kualitas Sumber Daya Manusia, <i>Group Synergy</i> dengan Tingkat Efisiensi).....	158
Gambar 4.9	: Model Struktural AMOS (Kualitas Sumber Daya Manusia, <i>Group Synergy</i> dengan Tingkat Efektifitas).....	177

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	:	Penelitian Tentang <i>Human Capital</i> Sebelum Tahun 2000...	34
Tabel 2.2	:	Penelitian Tentang <i>Human Capital</i> Setelah Tahun 2000.....	39
Tabel 3.1	:	Populasi Penelitian (menurut jumlah perusahaan terbuka)..	69
Tabel 3.2	:	Populasi Penelitian (menurut sektor industri).....	70
Tabel 3.3	:	Kriteria <i>Goodness of Fit</i> .....	72
Tabel 3.4	:	Operasionalisasi Kualitas Sumber Daya Manusia.....	75
Tabel 3.5	:	Operasionalisasi <i>Group Synergy</i> .....	78
Tabel 3.6	:	Operasionalisasi Efisiensi dan Efektifitas.....	84
Tabel 3.7	:	Ringkasan Model Penelitian (versi AMOS).....	85
Tabel 4.1	:	Data Kualitas Sumber Daya Manusia (per sektor industri)..	93
Tabel 4.2	:	Data <i>Group Synergy</i> (per sektor industri).....	100
Tabel 4.3	:	Data Kinerja Keuangan untuk 8 Sektor Industri (berdasarkan tingkat efisiensi dan tingkat efektifitas).....	106
Tabel 4.4	:	Data Kinerja Keuangan per Industri (berdasarkan tingkat efisiensi dan tingkat efektifitas).....	107
Tabel 4.5	:	<i>Descriptive Statistics</i> .....	114
Tabel 4.5 (a)	:	<i>One-Sample Test</i> untuk Dimensi Kualitas Sumber Daya Manusia.....	115
Tabel 4.5 (b)	:	<i>One-Sample Test</i> untuk Dimensi <i>Group Synergy</i> .....	116
Tabel 4.6	:	<i>Case Processing Summary (Pre-Testing Kuestioner)</i> .....	119
Tabel 4.7	:	<i>Reliability Statistics (Pre-Testing Kuestioner)</i> .....	119
Tabel 4.8	:	<i>Item-Total Correlaton (Pre-Testing Kuestioner)</i> .....	120
Tabel 4.9	:	<i>Case Processing Summary (Post-Testing Kuestioner)</i> .....	121
Tabel 4.10	:	<i>Reliability Statistics (Post-Testing Kuestioner)</i> .....	121
Tabel 4.11	:	<i>Item-Total Correlation (Post-Testing Kuestioner)</i> .....	122
Tabel 4.12	:	<i>Model Fit Test</i> .....	124
Tabel 4.13	:	<i>Case Processing Summary</i> (semua indikator).....	125
Tabel 4.14	:	<i>Reliability Statistics</i> (semua indikator).....	125
Tabel 4.15	:	<i>Item-Total Correlation</i> (semua indikator).....	126
Tabel 4. 16	:	<i>Tests of Normality</i> .....	127
Tabel 4.17	:	<i>Assessment of Normality</i> .....	129
Tabel 4.18	:	<i>Modification Indices (Covariance)</i> .....	130
Tabel 4.19	:	<i>Model Fit Test</i> (model revisi).....	133

## ABSTRAK

Tidak diragukan lagi bahwa upaya penciptaan nilai dan penambahan nilai merupakan tujuan utama bagi organisasi. Penciptaan dan penambahan nilai ini relatif berdasarkan kepada aktiva yang tidak berwujud. Secara khusus dilakukan oleh organisasi yang berorientasi pengetahuan, atau disebut dengan *knowledge-based firms* (Sampurno, 2006), yang relatif didominasi oleh organisasi teknologi informasi, termasuk dengan organisasi lain yang mengutamakan informasi sebagai mesin penggerak untuk tetap dapat mengembangkan usaha di masa mendatang (Carroll dan Hunter, 2005). Tingkat penggunaan aktiva, dan manajemen terhadap aktiva tidak berwujud memainkan peran penting untuk memetakan langkah organisasi (Sangkala, 2006). Namun, analisa terhadap laporan keuangan organisasi dengan melakukan perbandingan antara nilai buku (*book value*) dan nilai pasar (*market value*) ternyata tidak dapat mengungkapkan penyebab dari perbedaan nilai tersebut.

Teori organisasi klasik dari Coase (1937) digunakan sebagai dasar pemikiran awal, yang mengarah kepada pembahasan mengenai aktiva tidak berwujud. Penelitian ini mencoba untuk menelusuri sejarah dari peran penting aktiva tidak berwujud untuk sebuah organisasi, dengan perkembangan yang sudah terjadi sampai saat ini. Penelitian ini juga berupaya untuk mengkaitkan aktiva tidak berwujud dengan kinerja organisasi, seperti yang tertuang di dalam laporan keuangan organisasi. Di dalam penelitian ini, kualitas sumber daya manusia dan *group synergy* digunakan sebagai variabel untuk mewakili aktiva tidak berwujud. Laporan keuangan dari perusahaan terbuka juga digunakan untuk mempelajari pengaruh antara kualitas sumber daya manusia dan *group synergy* dengan kinerja keuangan.

## ABSTRACT

*Undoubtedly, efforts to create value and value added for organizations represent the ultimate goal for organizations. The value creation and value added are mostly based on the intangible assets. This is mainly true for organizations that oriented themselves into knowledge, or otherwise known as knowledge-based firms (Sampurno, 2006), which are dominated by information technological firms, including other organizations that put forward information as the driving force for expansion into the future (Carroll dan Hunter, 2005). The utilization rate, and management of intangible assets play a significant role towards the organizational mapping (Sangkala, 2006). However, comparative analysis on financial statements on book value and market value may not reveal the causes of such differences.*

*The classical theory of the firm by Coase (1937) is used as the initial framework of thinking, in the attempt to develop theoretical understanding on the intangible assets. This research attempts to track the history of intangible assets, including the development of intangible assets to-date. This research also attempts to relate intangible assets with organizational performance, as stated in the organizations' financial statements. In this research, quality of human resources and group synergy are used as the variables to represent the intangible assets. Financial statements from publicly traded firms are used to study the influence of quality of human resources and group synergy to the financial performance of organizations.*

## BAB 1 – PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Nilai tambah untuk organisasi merupakan suatu hal yang berusaha dicapai oleh organisasi. Nilai tambah untuk organisasi memiliki beragam bentuk yang dapat diwujudkan. Secara umum, nilai tambah untuk organisasi dapat berbentuk kepemilikan atas faktor-faktor produksi yang diperlukan untuk dapat menjalankan kegiatan operasional setiap harinya, seperti; modal awal/kerja, bangunan, mesin, sistem, prosedur kerja, tenaga kerja, dan jiwa kewirausahaan dari sang pemilik (Ebert dan Griffin, 2007: 6-7). Pada tingkatan selanjutnya, nilai tambah untuk organisasi juga dapat berbentuk sesuatu yang relatif lebih “*internal*” bagi organisasi, seperti; peningkatan penjualan, penghematan biaya, dan beragam jenis peningkatan kinerja organisasi lainnya, yang umumnya dapat dianalisa melalui laporan keuangan organisasi. Nilai tambah untuk organisasi yang relatif lebih *internal* ini, memberikan dampak terhadap kelangsungan hidup organisasi, serta memberikan penambahan nilai bagi pemilik (*shareholders’ value*), anggota organisasi, dan pemangku kepentingan lainnya (*stakeholders’ value*).

Dari sudut pandang pemilik organisasi, kinerja organisasi, yang dapat dicapai dan tertuang di dalam laporan keuangan, tentunya merupakan suatu hal penting yang harus diperhatikan setiap waktu. Selain untuk dapat mewujudkan *maximum shareholders’ wealth*, kinerja organisasi diperlukan untuk menjaga citra dan reputasi organisasi di pasar sehingga nilai organisasi tersebut tetap baik, khususnya bagi para pemegang saham. Block dan Hirt (2008: 5) menyatakan bahwa kinerja organisasi yang tertuang di dalam laporan keuangan, diperlukan untuk dapat mengetahui kondisi organisasi. Tentunya untuk dapat mengetahui kondisi organisasi, analisa terhadap laporan keuangan harus dilakukan sehingga dapat diamati bagaimana suatu organisasi mencapai kinerja yang lebih tinggi lagi, jika dibandingkan dengan kinerja organisasi di periode sebelumnya. Kalau suatu organisasi dapat mencapai tingkat kinerja yang lebih baik di periode selanjutnya, maka terjadi penambahan nilai bagi organisasi tersebut. Penambahan nilai bagi

organisasi dapat diamati dengan melakukan analisa terhadap kinerja organisasi, seperti; membandingkan nilai buku (*book value*) dan nilai pasar (*market value*), dan membandingkan rasio (Block dan Hirt, 2008: 12, 27, 298; Saleh, et al, 2006: 2).

Analisa atas laporan keuangan yang membandingkan nilai buku dan nilai pasar sudah menjadi kebiasaan umum untuk mengetahui seberapa besar nilai pasar untuk organisasi (Block dan Hirt, 2008: 12, 298; Sampurno, 2006; Saleh, et al, 2006: 2). Perbandingan ini relatif diperlukan, bukan hanya pada saat organisasi akan dijual, menjalin kerjasama, *merger*, ataupun melakukan *acquisition*, tetapi juga diperlukan untuk mengamati persaingan dan pergerakan pasar. Dengan semakin meningkatnya nilai pasar suatu organisasi, maka nilai organisasi tersebut otomatis akan meningkat sehingga “harga jual” organisasi semakin mahal. Tentunya hal ini merupakan serangkaian penciptaan nilai tambah bagi organisasi.

Analisa rasio juga sudah menjadi kebiasaan umum untuk mengetahui beragam jenis kinerja organisasi yang sudah dapat dilakukan selama periode tertentu (Block dan Hirt, 2008: 54; Saleh, et al, 2006: 5-6). Secara umum, Block dan Hirt (2008: 55) mengemukakan 4 jenis analisa rasio yang dapat dilakukan, yaitu; (1) rasio profitabilitas<sup>1</sup> (*profitability ratio*), yang digunakan untuk mengukur tingkat pengembalian “modal” organisasi sehingga tingkat efektifitas organisasi dapat dievaluasi; (2) rasio penggunaan aktiva<sup>2</sup> (*asset utilization ratio*), yang digunakan untuk mengukur kecepatan perputaran aktiva sehingga tingkat efisiensi organisasi dapat dievaluasi; (3) rasio likuiditas<sup>3</sup> (*liquidity ratio*), yang digunakan untuk mengukur kemampuan organisasi dalam memenuhi kewajibannya; dan (4) rasio

---

<sup>1</sup> Menurut Block dan Hirt (2008), yang tergolong rasio profitabilitas adalah; *profit margin* ( $PM = \frac{NI}{TS}$ ), *return on assets* ( $ROA = \frac{NI}{TA}$ ), dan *return on equity* ( $ROE = \frac{NI}{TE}$ ), dimana; “NI” adalah *net income*, “TS” adalah *total sales*, “TA” adalah *total assets*, dan “TE” adalah *total equity*.

<sup>2</sup> Menurut Block dan Hirt (2008), yang tergolong rasio penggunaan aktiva adalah; *receivables turnover* ( $RETO = \frac{CS}{A/R}$ ), *inventory turnover* ( $ITO = \frac{TS}{inv}$ ), *fixed asset turnover* ( $FATO = \frac{TS}{FA}$ ), dan *total asset turnover* ( $TATO = \frac{TS}{TA}$ ), dimana; “CS” adalah *credit sales*, “A/R” adalah *accounts receivable*, “TS” adalah *total sales*, “inv” adalah *inventory*, dan “FA” adalah *fixed asset*.

<sup>3</sup> Menurut Block dan Hirt (2008), yang tergolong rasio likuiditas adalah; *current ratio* ( $CR = \frac{CA}{CL}$ ), dan *quick ratio* ( $QR = \frac{CA - inv}{CL}$ ), dimana; “CA” adalah *current assets*, “CL” adalah *current liabilities*, dan “inv” adalah *inventory*.

penggunaan hutang<sup>4</sup> (*debt utilization ratio*), yang digunakan untuk mengukur posisi kewajiban organisasi berdasarkan aktiva yang dimiliki oleh organisasi, dan *earning power* organisasi. Dengan memperhatikan 4 jenis rasio tersebut diatas, maka peningkatan rasio yang terjadi di dalam organisasi mengandung arti bahwa nilai organisasi tersebut bertambah. Secara khusus, jika dilihat dari sisi rasio profitabilitas, peningkatan rasio ini mengandung arti bahwa kinerja organisasi mampu mengembalikan modal dengan lebih tinggi. Dengan tingkat modal yang lebih tinggi berarti tingkat efektifitas organisasi semakin baik sehingga memberikan nilai tambah bagi organisasi. Dari sisi rasio penggunaan aktiva, peningkatan rasio ini mengandung arti bahwa kinerja organisasi membaik karena dapat memutarakan aktiva semakin cepat pula. Dengan tingkat perputaran aktiva yang semakin cepat berarti tingkat efisiensi organisasi semakin baik sehingga memberikan nilai tambah bagi organisasi. Dari sisi rasio likuiditas, peningkatan rasio ini mengandung arti bahwa kinerja organisasi semakin membaik karena meningkatnya kemampuan organisasi untuk dapat memenuhi kewajibannya. Hal ini mencerminkan terjadinya pertambahan nilai bagi organisasi. Dari sisi rasio penggunaan hutang, peningkatan rasio ini mengandung arti bahwa kinerja organisasi semakin membaik karena aktiva dan *earning power* organisasi dapat menutupi kewajiban organisasi. Dengan demikian, terjadi pertambahan nilai bagi organisasi secara keseluruhan.

Namun, laporan keuangan yang dihasilkan oleh organisasi, ternyata masih belum mampu untuk memberikan penjelasan terhadap perbedaan yang terjadi antara nilai buku dan nilai pasar tersebut. Saleh, et al (2006: 2) mengungkapkan bahwa perbedaan yang terjadi antara nilai buku dan nilai pasar tersebut adalah karena adanya perubahan dalam sumber ekonomi yang digunakan oleh organisasi untuk dapat menghasilkan nilai tambah bagi organisasi; dari yang dahulu lebih bergantung kepada aktiva berwujud (*tangible assets*), berubah menjadi lebih bergantung kepada aktiva tidak berwujud (*intangible assets*).

---

<sup>4</sup> Menurut Block dan Hirt (2008), yang tergolong rasio penggunaan hutang adalah; *debt-to-assets* ( $DAR = \frac{TD}{TA}$ ), *times interest earned* ( $TIE = \frac{EBIT}{int}$ ), dan *fixed charge coverage* ( $FCC = \frac{EBFCT}{FC}$ ), dimana; "TD" adalah *total debt*, "TA" adalah *total assets*, "EBIT" adalah *earnings before interest and taxes*, "int" adalah *interest*, "EBFCT" adalah *earnings before fixed charges and taxes*, dan "FC" adalah *fixed charges*.

Menurut Kaplan dan Norton (2004: 4), di Amerika Serikat, kurang dari 25% nilai organisasi dihasilkan oleh aktiva yang berwujud. Di Australia pernah dilaporkan bahwa berkisar antara 50%-90% nilai organisasi masa kini, dihasilkan dari aktiva tidak berwujud, khususnya *intellectual capital* (Sangkala, 2006: 4). Secara khusus, porsi 50%-90% nilai organisasi yang dihasilkan oleh *intellectual capital* tersebut, dilakukan oleh organisasi yang berorientasi pengetahuan (*knowledge-based firms*), yang relatif didominasi oleh organisasi teknologi informasi, termasuk dengan organisasi lain yang mengutamakan informasi sebagai mesin penggerak untuk tetap dapat mengembangkan usaha di masa mendatang (Carroll dan Hunter, 2005; Sampurno, 2006). Di Indonesia, dengan menggunakan sekumpulan organisasi yang berbasis teknologi, Sihotang dan Winata (2008), menemukan bahwa *intellectual capital* yang tercatat di organisasi yang berbasis teknologi di Indonesia adalah sekitar 51% di tahun 2002 dan meningkat menjadi sekitar 69% di tahun 2004. Secara rata-rata *intellectual capital* mewakili sekitar 27%<sup>5</sup> dari nilai pasar organisasi yang berbasis teknologi di Indonesia (Sihotang dan Winata, 2008).

Penelitian atas harga saham dari organisasi yang berorientasi pengetahuan dan relatif bergantung kepada teknologi informasi juga sudah dilakukan di Amerika Serikat. Ditemukan bahwa karena Yahoo! relatif menggunakan *intellectual capital* dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, maka organisasi ini terbukti mampu untuk meningkatkan nilai pasarnya lebih cepat ketimbang organisasi yang belum berorientasi pengetahuan dan teknologi informasi. Nilai pasar dari Yahoo! dapat dilihat melalui harga saham organisasi yang relatif tinggi di pasar, bukan saja jika dibandingkan dengan nilai buku dari saham nya, tetapi juga jika dibandingkan dengan organisasi lain yang relatif masih mengutamakan keunggulan dari faktor produksinya, seperti Wal-Mart (Bejar, 2008: 2; Ebert dan Griffin, 2007). Bukti empiris tersebut diatas menunjukkan bahwa dengan

---

<sup>5</sup> Sihotang dan Winata (2008) juga menjabarkan bahwa dari rata-rata 27% yang mewakili porsi *intellectual capital* di dalam nilai pasar organisasi di Indonesia, terdapat 3 jenis *intellectual capital*, yaitu; *human capital* (31%), *relational capital/customer capital* (31%), dan *organizational capital/structural capital* (38%).



semakin tingginya harga pasar, kinerja organisasi semakin baik karena terjadi suatu penciptaan nilai tambah bagi organisasi.

Oleh sebab itu, mengingat bahwa aktiva merupakan suatu kumpulan harta sebuah organisasi, maka tidak diragukan lagi bahwa aktiva perlu dikelola dengan baik untuk mendorong penciptaan nilai tambah organisasi di masa mendatang. Seperti yang sudah disebutkan sebelumnya, di dalam pencatatan keuangan sebuah organisasi, kumpulan harta dapat dibagi menjadi beberapa kelompok, seperti aktiva lancar (*current assets*) dan aktiva tidak lancar (*fixed assets*), aktiva berwujud (*tangible assets*) dan aktiva tidak berwujud (*intangible assets*).

Peran dari aktiva lancar dan aktiva tidak lancar sudah relatif banyak dibahas karena tercatat dengan jelas di dalam setiap perumusan laporan keuangan organisasi. Peran dari aktiva berwujud juga relatif sudah banyak dibahas semenjak dulu karena memang kekayaan sebuah organisasi, termasuk dengan daya saing dari sebuah organisasi, sering kali dihitung dengan jumlah kepemilikan atas aktiva berwujud, baik aktiva yang tergolong lancar, maupun tidak lancar.

Seperti yang sudah disebutkan sebelumnya, bentuk dari aktiva berwujud bagi sebuah organisasi dapat dilihat dari beragam faktor produksi yang dimiliki oleh organisasi; mulai dari tanah, gedung, mesin, uang, dan tenaga kerja (Ebert dan Griffin, 2007). Semakin besar bidang tanah yang dimiliki oleh sebuah organisasi, maka terjadi penciptaan nilai tambah bagi organisasi karena organisasi tersebut semakin kaya. Semakin besar gedung yang dimiliki, termasuk dengan semakin banyak gedung yang dimiliki oleh sebuah organisasi, maka semakin kaya organisasi tersebut. Sama halnya dengan jumlah mesin dan uang yang dimiliki. Dengan semakin meningkatnya jumlah tenaga kerja yang bekerja di dalam sebuah organisasi, maka tentu saja organisasi tersebut semakin kaya dan hebat. Peningkatan jumlah tenaga kerja yang berada di dalam sebuah organisasi relatif mencerminkan juga peningkatan jumlah produksi yang dapat dihasilkan oleh sebuah organisasi. Dengan adanya peningkatan jumlah produksi yang dapat dihasilkan oleh organisasi, maka terjadi penciptaan nilai tambah bagi organisasi

karena tingkat penjualan dapat semakin tinggi.

Kalau aktiva berwujud sudah mendapatkan perhatian yang sangat tinggi, dan sudah menjadi suatu hal yang umum untuk dievaluasi dan dicatat di dalam laporan keuangan, perhatian dan pembahasan mengenai aktiva tidak berwujud, masih relatif kurang. Perhatian dan pembahasan terhadap peran dari aktiva tidak berwujud ini masih relatif terbatas kepada kebutuhan hanya untuk meningkatkan faktor produksi lain, yang sudah disebutkan diatas. Walaupun demikian, kesadaran terhadap peran penting dari aktiva tidak berwujud untuk dapat mendongkrak kinerja organisasi sudah semakin meningkat (Sampurno, 2006; Sangkala, 2006: 6). Era ini kerap disebut dengan *knowledge-based economy*, dimana diwarnai oleh banyak perubahan dalam cara organisasi bekerja, khususnya mengenai *parameter* yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi (Sampurno, 2006; Sangkala, 2006: 92, 98; Saleh, et al, 2006: 2, 4). Di dalam kurun waktu ini, pengetahuan sudah relatif dapat diterima sebagai suatu sumber kekayaan organisasi.

Di dalam kancah perekonomian dunia, sudah terlihat jelas peningkatan intensitas persaingan antar organisasi, seperti; *market penetration*, beragam jenis investasi (*diversification*), serta pembentukan hubungan kerjasama (*networking*) antara organisasi yang semakin kuat (Cardy dan Selvarajan, 2006; Carroll dan Hunter, 2005; Sangkala, 2006: 90). Menurut Yolles (2008), di dalam penelitiannya mengenai *social psychology of collectives*, pembentukan *networking* tersebut, sebenarnya dimulai dari tingkat individu yang berada di dalam organisasi. Jenis *individual networking* ini kemudian meningkat sampai kepada pembentukan *group synergy* antar manusia di dalam suatu organisasi untuk menjalankan kegiatan operasional organisasi bersama-sama. Dengan terbentuknya *group synergy* di dalam suatu organisasi, kegiatan operasional akan berjalan lancar sehingga organisasi dapat menghasilkan produk/jasa dengan lebih cepat dan baik. Hal ini tentunya juga mencerminkan rantai penciptaan nilai tambah bagi organisasi karena produk/jasa dapat lebih cepat dilempar ke pasar, dan dengan

mutu yang lebih baik, sehingga terjadinya peningkatan penjualan. Paling tidak, ini merupakan harapan organisasi.

Dampak dari persaingan sengit tersebut juga mendorong organisasi untuk dapat selalu meningkatkan kinerjanya masing-masing, bukan hanya untuk sekedar mendongkrak jumlah produksi, tetapi juga untuk dapat tetap mempertahankan keberadaannya di pasar. Hal ini sejalan dengan pemikiran dari teori organisasi berbasis sumber daya (*resource-based theory of the firm*), dimana organisasi akan berupaya untuk fokus kepada beragam jenis sumber daya yang dimiliki oleh organisasi, dan mengelola sumber daya tersebut dengan baik untuk kepentingan organisasi (Acedo, et al, 2006). Pemikiran mengenai *dynamic capabilities* (Hubbard, 2004), juga sejalan dengan kesadaran akan pentingnya aktiva tidak berwujud. Pemikiran ini mengutamakan identifikasi atas proses yang tidak berjalan dengan baik di dalam organisasi sehingga “mengganggu” penggunaan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi, dan mengarahkan organisasi kepada situasi *underperformance* (Hubbard, 2004). Kalau teori organisasi sumber daya mengutamakan pengelolaan atas sumber daya untuk menciptakan keunggulan bersaing bagi organisasi, pemikiran *dynamic capabilities* mengedepankan proses yang dilakukan di dalam organisasi sehingga dapat mendukung pembentukan sumber daya organisasi untuk menciptakan keunggulan bersaing di pasar. Selanjutnya, Hubbard (2004) juga menambahkan bahwa pembentukan *dynamic capabilities* di dalam organisasi hanya dapat dicapai jika setiap unit kerja di dalam organisasi saling bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Kalau konsep *dynamic capabilities* (Hubbard, 2004) ini digabungkan dengan konsep *social psychology* (Yolles, 2008), hal ini mencerminkan perlunya *group synergy* di dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Upaya penciptaan sumber daya yang unik sehingga dapat menambah nilai setiap produk/jasa, merupakan alasan mendasar atas peningkatan perhatian terhadap aktiva tidak berwujud tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Sangkala (2006: 93) mengatakan bahwa tingkat penggunaan dan manajemen yang efektif atas aktiva tidak berwujud, memainkan

peran penting untuk dapat memetakan langkah organisasi selanjutnya. Merujuk kepada analisa *second curve*, yang relatif populer di awal tahun 1990an, secara eksplisit, Morrison (1996) mengemukakan bahwa sumber daya manusia merupakan suatu hal penting bagi organisasi. Keberadaan sumber daya manusia di dalam sebuah organisasi, dengan beragam keahlian (*skills*), kemampuan (*ability*), dan kompetensi (*competence*), merupakan suatu faktor yang sangat sulit ditiru oleh pesaing. Lebih lanjut Morrison (1996) mengemukakan bahwa untuk dapat menghasilkan fenomena *faster, better, dan cheaper*, sumber daya manusia merupakan suatu faktor penentu kesuksesan. Sangat mungkin sekali organisasi pesaing “membajak” sumber daya manusia dari organisasi lain, tetapi dengan mengacu kepada hubungan keterikatan antara *human capital, information capital, dan organizational capital*, seperti yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton (2004), maka perpindahan sumber daya manusia tersebut belum tentu dapat mengulang kesuksesan yang sama di dalam lingkungan kerja yang baru.

Teori organisasi klasik dari Coase (1937) dan Penrose (1959) digunakan sebagai dasar pemikiran dalam penelitian ini, untuk menelusuri sejarah peran penting dari aktiva tidak berwujud untuk sebuah organisasi, sampai kepada peran manusia di dalam sebuah organisasi, dan memberikan dasar pemikiran mengenai kinerja organisasi. Karena teori organisasi klasik ini belum mencakup peran manusia di dalam analisisnya, maka teori organisasi klasik ini hanya dijadikan sebagai dasar pemikiran dalam membangun analisa terhadap teori organisasi lainnya. Teori organisasi klasik ini kemudian dikembangkan menjadi teori organisasi berbasis sumber daya (*resource-based theory of the firm*), yang tentunya lebih menekankan peran dari aktiva tidak berwujud yang dimiliki oleh sebuah organisasi, dan yang sudah digunakan oleh banyak organisasi di berbagai sektor industri di seluruh dunia (Acedo, et al, 2006). Teori organisasi berbasis pengetahuan (*knowledge-based theory of the firm*), juga membukakan jalan terhadap meningkatnya perhatian atas aktiva yang tidak berwujud. Dengan berjalannya waktu, pemikiran moderen terhadap sebuah organisasi mulai bermunculan guna memperluas ruang lingkup pemahaman atas penambahan nilai bagi organisasi melalui kinerja organisasi setiap periodenya.

Berdasarkan penjelasan diatas, terlihat adanya perubahan besar yang terjadi di dalam organisasi dalam membangun sumber pendapatannya. Di masa lampau, organisasi lebih cenderung fokus kepada *liquid assets*, yang dapat diperjualbelikan dengan mudah sehingga dapat ditukar menjadi *cash* dalam waktu singkat. Di masa kini, organisasi lebih cenderung membangun *long-term assets*<sup>6</sup> sebagai bagian dari langkah strategis organisasi untuk dapat memenangkan pasar, dengan mengubah bentuk *intangible assets* menjadi *cash* melalui dukungan dari langkah strategis organisasi<sup>7</sup>, misalnya melalui peningkatan pendapatan organisasi, dan pengurangan biaya produksi (Kaplan and Norton, 2004: 4-5; Namasivayam dan Denizci, 2006: 381). Hal ini dapat terwujud berkat adanya peningkatan kualitas dari sumber daya manusia yang berada di dalam sebuah organisasi. Dengan terjadinya perubahan yang semakin cepat, dari aktiva tidak berwujud menjadi *cash*, maka penciptaan nilai tambah bagi organisasi juga semakin cepat.

Seperti yang sudah diungkapkan sebelumnya, keahlian, kemampuan, dan kompetensi dari sumber daya manusia merupakan faktor yang unik bagi organisasi dalam upaya mencapai kesuksesan melalui *faster, better, dan cheaper* (Morrison, 1996). Ternyata, pemikiran dari Namasivayam dan Denizci (2006: 384) juga mendukung pentingnya keahlian, kemampuan, dan kompetensi dari sumber daya manusia di dalam sebuah organisasi dapat menjadi motor penggerak utama, untuk dapat mencapai tingkat arus kas yang lebih baik di masa mendatang.

*Skills, ability dan competencies* dari sumber daya manusia tentunya dapat

---

<sup>6</sup> Penggunaan istilah "*long-term assets*" ini untuk memberikan ilustrasi bahwa peran manusia relatif mencerminkan nilai aktiva jangka panjang bagi sebuah organisasi. Oleh sebab itu, peran manusia di dalam sebuah organisasi juga dianggap sebagai suatu aktiva tidak berwujud bagi organisasi dalam jangka panjang. Sedangkan peran manusia di dalam sebuah organisasi dianggap dan diharapkan lebih berwujud dalam jangka pendek dengan memberikan pengaruh langsung terhadap keuangan organisasi (Kaplan dan Norton, 2004).

<sup>7</sup> Di dalam konteks ini, paling tidak ada 2 (dua) strategi yang perlu diperhatikan, yaitu; pertumbuhan pendapatan (*revenue growth*), dan pengurangan biaya (*cost reduction*). Langkah strategi tersebut dapat dicapai melalui peningkatan produktifitas. Tingkat produktifitas yang lebih tinggi mencerminkan tingkat kemampuan yang lebih tinggi dari sumber daya manusia yang berada di dalam sebuah organisasi. Dalam ulasan penelitian ini, yang dimaksud dengan "kemampuan dari sumber daya manusia", atau juga yang dapat disebut dengan "*human resources capabilities*" berarti adalah "*human capital*", atau juga dapat disebut dengan "*intellectual capital*" (Kaplan and Norton, 2004; Namasivayam dan Denizci, 2006).

memberikan dampak terhadap tingkat penggunaan dari *property*, *plant* dan *equipment* yang dimiliki oleh organisasi. Misalnya, penggunaan ruangan yang efisien di gudang, membutuhkan tingkat keahlian karyawan yang bekerja di gudang tersebut, sehingga mereka dapat menghitung ruangan yang tersedia, dan membuat rak penyimpanan, termasuk dengan penataan penyimpanan yang rapih. Keahlian dan kemampuan dalam mengoperasikan komputer juga diperlukan. Penggunaan dari peralatan yang efisien juga merupakan pencerminan dari tingkat *competencies* yang lebih tinggi dari sumber daya manusia di sebuah organisasi. Seorang karyawan di bagian Akuntansi, misalnya, relatif membutuhkan komputer untuk melakukan *data entry*. Jika ruang lingkup tugas dan pekerjaan dari seorang karyawan tersebut memang hanya terbatas kepada *data entry* saja, maka tentunya perangkat komputer yang disediakan untuk karyawan tersebut, cukup yang sederhana saja.

Kalau dilihat dari sudut pandang *social psychology* (Yolles, 2008), kebutuhan akan peningkatan pengetahuan tersebut dimulai dari setiap individu yang berada di dalam organisasi. Perkembangan selanjutnya mengarah kepada setiap kegiatan operasional organisasi. Hal ini kerap kali disebut dengan *collective mind*, atau pemikiran bersama, dimana organisasi sebenarnya bukan hanya sekedar kumpulan benda saja, tetapi merupakan suatu rangkaian alur proses yang mendorong kinerja organisasi yang berkesinambungan untuk dapat mencapai *operational reliability*. Pemikiran bersama ini membentuk pola, yang berlandaskan kebutuhan, dan menghubungkan semua langkah kerja di dalam organisasi.

Pemikiran bersama yang membentuk pola kebersamaan tersebut didukung oleh pemikiran *group psychology*, khususnya dari sudut pandang *individual identity theory* dan *group identity theory* (Geisinger, 2004: 607). Menurut *individual identity theory*, setiap individu akan selalu membayangkan tingkat kemampuannya untuk dapat melakukan segala sesuatu sendiri, dan juga membayangkan dirinya sebagai anggota dari kelompok tertentu. Lalu, proses selanjutnya akan bergeser ke arah *group identity*, yang mengikuti pemikiran *group identity theory*, dimana jika individu tersebut merasa memiliki “label” yang

sama dengan rekan sekelompoknya, maka individu tersebut akan merasa memiliki “kategori” yang sama sehingga akan berupaya untuk melakukan adaptasi dengan lingkungan sekitar dalam menghadapi beragam “kategori” yang lainnya.

Keberadaan kelompok, juga sangat mempengaruhi perilaku individu (Sutter, 2008). Hal ini dapat dilihat dengan jelas di dalam perilaku individu setiap harinya. Secara mandiri, perilaku individu akan relatif berbeda jika dibandingkan dengan perilaku individu yang sama di dalam suatu kelompok. Fenomena ini mencerminkan *cognitive psychology* yang sangat rasional bagi setiap individu. Inilah yang juga terjadi di dalam organisasi sehingga terbentuknya *group synergy* dalam menjalankan kegiatan operasional rutin organisasi.

Dengan demikian, sumber daya manusia, sebagai satu unsur dari kumpulan *intangible assets* yang dimiliki oleh organisasi, harus ada untuk dapat terciptanya *group synergy* di dalam organisasi. Tentunya dengan kehadiran *group synergy* di dalam organisasi, diharapkan dapat menghasilkan kinerja organisasi yang lebih baik. Hal ini akan mendukung proses pencapaian dan pembentukan nilai tambah bagi organisasi sehingga kinerja organisasi menjadi lebih baik daripada sebelumnya (Namasivayam dan Denizci, 2006: 381; Richieri, et al, 2008: 3-4; Saleh, et al, 2006: 4).

Oleh sebab itu, kalau organisasi memperkuat setiap komponen dari *intangible assets* tersebut, maka kinerja organisasi di masa mendatang diharapkan dapat lebih baik. Seperti yang dikemukakan oleh Morrison (1996), penyebab utama adalah karena para pesaing akan mengalami kesulitan untuk dapat mengikuti, mengkopi, ataupun menduplikasi beragam jenis keahlian, kemampuan, dan kompetensi sumber daya manusia di suatu organisasi. Kalau organisasi hanya memperkuat aspek teknologi, sistem, prosedur, fasilitas, dan tingkat kualitas/kuantitas produksi, maka para pesaing akan dapat mengikuti, mengkopi, dan menduplikasi aspek tersebut dengan relatif mudah. Namun, sumber daya manusia yang ada di dalam sebuah organisasi merupakan aspek yang sangat sulit untuk diikuti dan ditiru oleh pesaing.

Di dalam penelitian yang dilakukan oleh Campbell, et al (2002), dinyatakan bahwa kecepatan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan harus selalu diutamakan. Hal ini dapat dicapai dengan meningkatkan kualitas karyawan. Jika sebuah organisasi menuangkan konsentrasi penuh untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusianya, maka kualitas sumber daya manusia dapat menjadi halangan bagi pesaing, dan relatif sulit ditiru oleh pesaing (Kaplan dan Norton, 2004: 4-5; Morrison, 1996; Jensen, 2001).

Kaplan dan Norton (2004) menggunakan *Balanced Score Card*, atau yang disingkat dengan “BSC”, untuk mendukung peran dari sumber daya manusia di dalam sebuah organisasi. Peran manajerial yang strategis hanya dapat dibentuk jika sebuah organisasi memutuskan untuk mulai memberikan fokus kepada sejumlah aktiva tidak berwujud, yang dapat dikelompokkan menjadi; *human capital*, *informational capital*, dan *organizational capital*.

Kaplan dan Norton (2004: 4) mengemukakan bahwa negara yang tidak melakukan investasi untuk sumber daya manusianya akan mengalami jumlah *output* per individu yang lebih rendah, dan tingkat pertumbuhan yang lebih lambat dari negara yang memang melakukan investasi terhadap masyarakatnya masing-masing. Penelitian terhadap penciptaan nilai tambah bagi sebuah negara menunjukkan bahwa walaupun Singapura merupakan suatu negara kecil di Asia Tenggara, namun karena Singapura melakukan investasi besar terhadap sumber daya manusianya, maka Singapura dapat mencapai tingkat pendapatan per kapita yang jauh lebih besar dari negara-negara tetangganya, termasuk Indonesia (Kaplan dan Norton, 2004: 4; Mansi dan Reeb, 2002). Berdasarkan data per tahun 2008, yang diperoleh dari [www.cia.gov](http://www.cia.gov) (2009), dengan *gross domestic product* (“GDP”) sejumlah US\$ 238 milyar, Singapura menyisihkan anggaran sebesar 3.7% dari GDP, atau sejumlah US\$ 9 milyar, untuk pendidikan. Anggaran pendidikan ini terbukti dapat mendongkrak nilai pasar dari harga saham perusahaan di Singapura US\$ 267 milyar (112% dari GDP), dan tingkat GDP per kapita yang relatif tinggi, US\$ 52,600. Sebagai perbandingannya adalah



Indonesia, dengan tingkat GDP US\$ 917 milyar, hanya menyisihkan 3.6% dari GDP untuk pendidikan sejumlah US\$ 33 milyar. Walaupun nilai yang dianggarkan untuk pendidikan di Indonesia jauh melebihi anggaran pendidikan di Singapura, namun hal ini belum dapat terlihat dari nilai pasar harga saham perusahaan di Indonesia, yang hanya mencapai US\$ 99 milyar (11% dari GDP), dengan tingkat GDP per kapita US\$ 3,900. Bukti empiris ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia memiliki kemampuan untuk mendorong penciptaan nilai tambah bagi organisasi dalam jangka panjang, termasuk mendorong pertumbuhan organisasi (Kaplan dan Norton, 2004: 4-5; Mansi dan Reeb, 2002).

Dari ulasan diatas, kualitas sumber daya manusia merupakan faktor penting bagi organisasi, baik dalam upaya untuk meningkatkan nilai pasar organisasi, maupun untuk menjaga kelangsungan hidup organisasi. Namun, apakah benar bahwa organisasi memandang kualitas karyawan sebagai suatu faktor yang penting? Kalau organisasi memandang kualitas karyawan sebagai suatu yang penting bagi organisasi, maka diharapkan terjadi lonjakan jumlah *investment* untuk meningkatkan kualitas karyawannya. Untuk organisasi yang sudah meningkatkan jumlah *investment* guna meningkatkan kualitas karyawannya, seharusnya mengalami sukses di dalam persaingan pasar. Namun, pada kenyataannya banyak organisasi yang tetap gagal menghadapi gejolak pasar walaupun sudah meningkatkan jumlah *investment* untuk kualitas karyawannya.

Disamping itu, pada ulasan sebelumnya dijabarkan pula bahwa manusia adalah faktor yang sulit untuk ditiru oleh pesaing. Walaupun terjadi perpindahan kerja, dari satu unit kerja ke unit kerja lain, ataupun dari satu organisasi ke organisasi lain, tidak ada jaminan bahwa seorang karyawan dapat mengulang kesuksesan yang sama di tempat yang baru. Hal ini mencerminkan adanya pengaruh *group synergy* di dalam organisasi terhadap karyawan untuk dapat menjaga kesuksesan organisasi di masa mendatang.

Penelitian ini akan melakukan identifikasi untuk mempelajari faktor apa saja yang tergolong ke dalam faktor kualitas sumber daya manusia, dan *group synergy*.

Sedangkan faktor pencipta nilai tambah bagi organisasi dipelajari melalui kinerja organisasi, yang tertera di dalam laporan keuangan dari organisasi terbuka yang sahamnya diperdagangkan di Bursa Efek Indonesia (“BEI”).

Selanjutnya, faktor tersebut akan dianalisa dengan lebih mendalam untuk mengetahui berapa besar pengaruh dari masing-masing faktor terhadap kinerja organisasi, yang dilihat dari rasio profitabilitas dan rasio aktifitas untuk mengukur tingkat efisiensi dan efektifitas organisasi. Semakin tinggi rasio profitabilitas berarti tingkat efektifitas organisasi semakin baik sehingga tercipta nilai tambah bagi organisasi. Sama halnya juga dengan rasio aktifitas, dimana semakin baik rasio aktifitas, artinya tingkat efisiensi organisasi semakin baik sehingga tercipta nilai tambah bagi organisasi. Topik sehubungan dengan kualitas sumber daya manusia, keberadaan *group synergy*, dan penciptaan nilai tambah organisasi menjadi sangat menarik untuk diteliti lebih lanjut.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Dengan ulasan diatas, dan dengan mempertimbangkan sudut pandang dari *theory of the firm*, khususnya *resource-based theory of the firm*, dan *knowledge-based theory of the firm*, menjadi jelas peran penting kualitas sumber daya manusia bagi organisasi. Namun, patut dipertanyakan apakah hanya dengan memahami peran penting sumber daya manusia bagi organisasi, dan dengan memberikan beragam bentuk *training* dan *development* bagi karyawan, maka organisasi akan dapat mencapai kinerja yang lebih baik dan mengalami perbaikan secara otomatis? Apakah ternyata kehadiran dari karyawan di dalam organisasi juga relatif memerlukan keberadaan *group synergy* di dalam organisasi untuk lebih memberikan pengaruh positif terhadap kinerja organisasi itu sendiri? Hal inilah yang mendasari pemikiran terhadap perumusan penelitian ini. Topik sehubungan dengan kualitas sumber daya manusia, keberadaan *group synergy*, dan penciptaan nilai tambah bagi organisasi menjadi sangat menarik untuk dapat diteliti lebih lanjut.

Oleh sebab itu, secara umum, permasalahan pokok yang menjadi fokus dalam

penelitian ini adalah;

1. Berapa besar pengaruh kualitas sumber daya manusia terhadap pembentukan *group synergy* di dalam organisasi?
2. Berapa besar pengaruh kualitas sumber daya manusia terhadap tingkat efisiensi organisasi?
3. Berapa besar pengaruh kualitas sumber daya manusia terhadap tingkat efektifitas organisasi?
4. Berapa besar pengaruh *group synergy* terhadap tingkat efisiensi organisasi?
5. Berapa besar pengaruh *group synergy* terhadap tingkat efektifitas organisasi?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh dari kualitas sumber daya manusia yang berada di dalam sebuah organisasi, dengan dikaitkan kepada keberadaan *group synergy* dan tingkat efisiensi dan tingkat efektifitas organisasi sebagai faktor pencipta nilai tambah bagi sebuah organisasi. Secara khusus, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut;

1. Untuk melakukan pengukuran dan analisa antara kualitas sumber daya manusia terhadap terciptanya *group synergy* di dalam sebuah organisasi.
2. Untuk melakukan pengukuran dan analisa antara kualitas sumber daya manusia terhadap tingkat efisiensi organisasi.
3. Untuk melakukan pengukuran dan analisa antara kualitas sumber daya manusia terhadap tingkat efektifitas organisasi.
4. Untuk melakukan pengukuran dan analisa antara *group synergy* terhadap tingkat efisiensi organisasi.
5. Untuk melakukan pengukuran dan analisa antara *group synergy* terhadap tingkat efektifitas organisasi.

### **1.4. Kegunaan Hasil Penelitian**

Dengan mengetahui pengaruh kualitas sumber daya manusia di dalam sebuah organisasi, melalui pemahaman terhadap efisiensi, efektifitas, dan produktifitas sebuah organisasi, diharapkan penelitian ini berguna, baik dari sisi teori, dan praktis untuk dapat diterapkan di dalam organisasi.

Dari sisi teori, penelitian ini memberikan kontribusi sebagai berikut;

1. Berupaya untuk mengkaitkan pemikiran teori organisasi dengan aktiva tidak berwujud, khususnya sumber daya manusia.
2. Berupaya untuk mengkaitkan pemikiran mengenai aktiva tidak berwujud, khususnya sumber daya manusia, dengan konsep *strategic management*, yang meliputi; *strategic competence*.
3. Berupaya untuk mengkaitkan pemikiran mengenai sumber daya manusia dengan konsep *group synergy*.
4. Berupaya untuk mengkaitkan konsep *group synergy* dengan evaluasi atas kinerja organisasi, khususnya mengenai tingkat efisiensi dan tingkat efektifitas organisasi.
5. Berupaya untuk mengkaitkan konsep *strategic management* dengan evaluasi atas kinerja organisasi, khususnya mengenai tingkat efisiensi dan tingkat efektifitas organisasi.

Dari sisi praktis, penelitian ini memberikan kontribusi sebagai berikut;

1. Model penciptaan nilai untuk sebuah organisasi dapat digunakan untuk memetakan langkah kerja strategis semenjak dini, sehingga tindakan pencegahan, perbaikan, dan pengembangan terhadap peran sumber daya manusia dapat dilakukan sesuai dengan faktor yang mempengaruhinya.
2. Model penciptaan nilai untuk sebuah organisasi dapat digunakan sebagai salah satu alat dalam melakukan evaluasi kinerja sebuah organisasi. Beberapa contoh mengenai evaluasi kinerja organisasi adalah; mengenai kelayakan sebuah organisasi untuk mendapatkan pinjaman, ataupun mendapatkan tambahan pinjaman, baik jangka pendek maupun jangka panjang, sekaligus melakukan pemantauan atas penggunaan pinjaman tersebut untuk meningkatkan upaya penciptaan nilai bagi organisasi secara bertahap dan berkesinambungan.
3. Model penciptaan nilai untuk sebuah organisasi dapat digunakan sebagai salah

satu alat dalam melakukan evaluasi kinerja sebuah organisasi, khususnya mengenai kelayakan sebuah organisasi untuk mendapatkan suntikan dana tambahan dari calon *investor*, termasuk beragam jenis hubungan kerja sama yang dapat dijalin, seperti; *joint venture*, *outsourcing*, *product bundling*, *diversification*, *merger*, *acquisition*, dan lain sebagainya.

## BAB 2 – KAJIAN PUSTAKA

Penelitian ini menggunakan dasar pemikiran dari teori organisasi, dan menitikberatkan kepada pembahasan dari aktiva tidak berwujud, secara khusus adalah sumber daya manusia. Menurut Sampurno (2006), istilah “*intangible assets*” ini sering digunakan secara bersamaan dengan istilah lainnya, seperti; *intellectual capital*, yang cenderung digunakan di bidang manajerial (Sampurno, 2006).

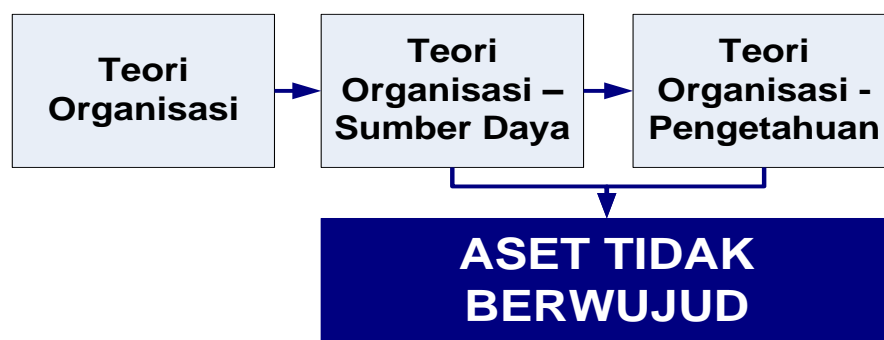
Jika dilihat dari sisi manajerial, aktiva tidak berwujud ini dapat dibagi menjadi 4 (empat) jenis sebagai bentuk dari keunggulan bersaing bagi sebuah organisasi (Sampurno, 2006; Stewart, 2005), yaitu; *human capital* (yang terdiri dari *skills*, *talents*, dan jenis kemampuan lain yang dimiliki oleh sebuah organisasi), *structural capital* (yang terdiri dari sistem, prosedur, kebijakan, dan peraturan yang ada di dalam sebuah organisasi), *customer capital* (yang berupaya untuk mencerminkan hubungan organisasi dengan pelanggannya), dan *partner capital* (yang mencerminkan hubungan kerja antar organisasi).

Sebagai perbandingan terhadap jenis aktiva tidak berwujud, yang dibahas diatas, Kaplan dan Norton (2004: 199-203) mengutarakan bahwa aktiva tidak berwujud dapat digolongkan menjadi 3 (tiga) jenis sebagai bentuk keunggulan bersaing bagi sebuah organisasi, yaitu; *human capital* (yang terdiri dari *skills*, *talents*, dan kepiawaian manusia di dalam sebuah organisasi untuk dapat melakukan berbagai jenis kegiatan kerja yang sudah dirumuskan dalam strategi organisasi), *information capital* (yang mencerminkan ketersediaan sistem informasi, penerapan dari pengetahuan, dan segala bentuk *infrastructure* yang harus ada di dalam organisasi untuk mendukung penerapan strategi organisasi), dan *organizational capital* (yang terdiri dari visi/misi organisasi, ketersediaan pemimpin di semua jenjang manajemen, meluruskan tujuan dan langkah kerja organisasi, menerapkan sistem insentif yang mengarah kepada strategi organisasi, dan berbagi pengetahuan dengan tim kerja dan pihak ketiga lainnya).

Kedua skema aktiva tidak berwujud diatas tetap menampilkan aspek *human capital* di dalam organisasi. Dengan ditambah konsep pemikiran *group synergy*, faktor-faktor tersebut diharapkan dapat memberikan identifikasi atas penciptaan nilai tambah bagi organisasi melalui kinerja organisasi tersebut, yang dilihat dari tingkat efisiensi dan tingkat efektifitas organisasi.

Berdasarkan dari latar belakang yang dijabarkan diatas, maka penelitian ini akan menggunakan kerangka pemikiran seperti berikut ini, seperti yang diilustrasikan di dalam gambar 2.1.

**Gambar 2.1: Kerangka Tinjauan Pustaka**



## 2.1. Teori Organisasi

Teori organisasi digunakan sebagai dasar untuk membangun penelitian ini. Teori organisasi yang digunakan adalah teori organisasi klasik, termasuk pengembangannya, khususnya, teori organisasi berbasis sumber daya, dan teori organisasi berbasis pengetahuan. Kedua jenis teori organisasi ini memiliki peran penting terhadap pemikiran yang mengarah kepada aktiva tidak berwujud, khususnya adalah peran *human capital* di dalam organisasi.

### 2.1.1. Teori Organisasi Klasik

Teori organisasi sudah banyak digunakan dan dijadikan referensi untuk mencoba menjelaskan apa sebenarnya yang terjadi di “belakang layar” sebuah organisasi. Mekanisme harga, pada awalnya, disebut sebagai faktor utama terjadinya pembagian dari sumber daya<sup>8</sup> yang dimiliki oleh organisasi. Hal ini berarti bahwa

<sup>8</sup> Yang dimaksud dengan “pembagian dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi” adalah sebenarnya *allocation of firm’s resources*, yang notabeneanya dijelaskan melalui mekanisme harga (Coase, 1937).

kegiatan operasional yang sebenarnya terjadi di dalam sebuah organisasi dengan mengubah *input* menjadi *output*, dipandang sebagai sebuah *blackbox*, dimana individu diluar organisasi tersebut tidak akan dapat mengerti (Coase, 1937).

Kepiawaian sebuah organisasi dalam membagikan sumber daya dan faktor produksi tersebut ke seluruh unit usahanya, merupakan sumber keunggulan bersaing utama. Pemahaman ini sudah pernah menjadi wilayah penelitian penting di dalam bidang ilmu *strategic management*. Dalam penelitian mereka, Lazonick (1997), dan Sampurno (2006), mengatakan bahwa penelitian tentang pembagian dari sumber daya dan faktor produksi sebuah organisasi dengan kemampuan organisasi untuk tetap bertahan di persaingan pasar, sudah semakin populer dengan berkembangnya bidang ilmu *strategic management*. Harapan organisasi untuk dapat mencapai dan merealisasikan penciptaan nilai dan pengadaan nilai tambah bagi pelanggan, menjadi motor penggerak utama untuk organisasi. Untuk mewujudkan hal itu, tingkat penggunaan yang efektif, bersama dengan manajemen dari sumber daya tersebut memegang peran kunci supaya organisasi dapat bertahan di pasar (Garnsey, et al, 2004).

Menurut Edith Penrose (1959), di dalam artikel populer yang dihasilkannya, yang berjudul "*The Growth of the Firm*", dinyatakan bahwa efek industri dapat membawa kesuksesan dalam pencapaian dan pertahanan dari kinerja sebuah organisasi. Secara rata-rata, pada saat industri mulai mengembangkan diri dengan mengadopsi teknologi, meningkatkan keahlian, dan menghasilkan produk yang lebih baik, sebuah organisasi harus tetap mengikuti *trend* pasar yang ada untuk memastikan posisinya di pasar.

Selanjutnya, teori organisasi *growth* ini (Penrose, 1959), mengatakan bahwa pertumbuhan<sup>9</sup> sebuah organisasi mencerminkan hasil akhir dari gabungan

---

<sup>9</sup> Seperti yang diungkapkan oleh Garnsey, et al (2004), Penrose (1959), dan Stam, et al (2006), di dalam teori organisasi *growth*, istilah "*growth*" diartikan sebagai "*a mixture of creative and dynamic interaction between productive resources of the firm while matching them to the market opportunities*". Fokus yang dirumuskan adalah seputar sumber daya produktif saja karena memang jenis sumber daya produktif ini sangat menguntungkan organisasi dengan mendatangkan penjualan, dan menghasilkan laba.



interaksi yang kreatif dan dinamis antara sumber daya organisasi yang produktif dengan mencocokkan sumber daya tersebut kepada peluang yang ada di pasar. Keterbatasan dan ketersediaan aneka ragam sumber daya akan relatif menyulitkan sebuah organisasi untuk dapat bertumbuh dan berkembang. Sampai dengan saat ini, organisasi pada umumnya lebih fokus untuk melakukan *management* terhadap sumber daya yang terpasang dan digunakan saja. Perlakuan dari organisasi yang terfokus kepada sumber daya yang terpasang dan sudah digunakan ini memberikan dampak terhadap tingkat penggunaan antara sumber daya produktif dan sumber daya yang relatif tidak produktif, namun tersedia di dalam sebuah organisasi. Dengan kata lain, karena organisasi relatif terpacu kepada sumber daya yang produktif, maka akhirnya sebuah organisasi juga memiliki kecenderungan untuk mulai meningkatkan permintaan atas sumber daya yang sudah dimiliki, namun relatif kurang atau bahkan tidak produktif selama ini.

Kesuksesan sebuah organisasi biasanya tergantung kepada produk akhir yang dihasilkan. Untuk sebuah organisasi tekstil, misalnya, produk tekstil akhir yang berupa kain jadi, dan bukan kain *grey*, benang, ataupun kapas, merupakan ukuran sukses dari organisasi tekstil tersebut. Dengan adanya kondisi pasar yang dinamis, organisasi harus menuai sukses melalui produk baru, yang harus berbeda dengan produk lamanya, dimana kesuksesan sudah pernah dicapai sebelumnya (Holmstrom dan Roberts, 1998; Stam, et al, 2006).

Walaupun ilustrasi berikut ini dimulai dengan teori organisasi klasik dari Coase (1937), yang diwarnai oleh pengertian sederhana mengenai batasan ruang lingkup sebuah organisasi, penelitian ini berupaya untuk fokus kepada penerapan dari teori organisasi berbasis sumber daya (*resource-based theory of the firm*), dan teori organisasi berbasis pengetahuan (*knowledge-based theory of the firm*). Teori organisasi berbasis pertumbuhan (*growth theory of the firm*) dari Penrose (1959) mencoba untuk memunculkan peran penting dari perkembangan dan pertumbuhan sebuah organisasi dengan melakukan adaptasi terhadap perubahan lingkungan, seperti; perkembangan teknologi, perjanjian kerjasama, peningkatan keahlian, dan perubahan lain yang terjadi di pasar. Teori organisasi berbasis kewirausahaan

(*entrepreneurship theory of the firm*) dari Foss dan Klein (2004), Stam, et al (2006) lebih mengedepankan peran *entrepreneur* dalam memetakan jalur dan langkah kerja organisasi di masa mendatang. Hal ini diperlukan mengingat situasi dan kondisi pasar yang semakin tidak menentu dengan tingkat persaingan yang semakin tinggi. Gabungan dari beberapa teori organisasi tersebut diatas memberikan landasan kepada terbentuknya teori organisasi sumber daya dan teori organisasi pengetahuan. Kedua teori terakhir memberikan pondasi terhadap peran dari aktiva tidak berwujud untuk sebuah organisasi.

### **2.1.2. Teori Organisasi Berbasis Sumber Daya (*Resource-Based View*)**

Teori organisasi klasik sudah mengalami perkembangan yang sangat drastis sehubungan dengan ruang lingkup kinerja dari sebuah organisasi. Sekitar tahun 1980-an, ada beberapa ulasan mengenai cara baru untuk melihat sebuah organisasi, yaitu dengan memperhatikan aspek sumber daya<sup>10</sup> yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Ide ini muncul berdasarkan pemikiran dari teori organisasi terdahulu, dimana organisasi bergantung kepada kumpulan sumber daya yang dimilikinya, baik sumber daya produktif, maupun tidak produktif, untuk tetap bertumbuh dan berkembang. Sampai dengan saat itu, terkesan bahwa organisasi dan kegiatan kerja manajemen terbatas dengan kondisi sekitar yang relatif stabil, dengan tingkat perubahan yang minim (Hamsal, 2006). Dengan adanya asumsi bahwa lingkungan sekitar organisasi adalah stabil, maka manajemen tentunya akan menyusun langkah strategis yang konsisten dengan lingkungan yang stabil tersebut. Penyusunan strategi yang tidak konsisten akan memberikan dampak besar terhadap kegiatan operasi dari sebuah organisasi (Campbell, et al, 2002; Tucker, 1991). Namun, beberapa tahun belakangan ini, para peneliti memusatkan perhatian kepada peran dari tingkat kelenturan organisasi, atau *flexibility*, sebagai sumber keunggulan bersaing untuk organisasi. Hal ini disebabkan karena tingginya tingkat *turbulence* yang ada di dalam dunia usaha. Untuk dapat

---

<sup>10</sup> Analisa pertama kali mengenai sumber daya dilakukan oleh Penrose (1959), yang berupaya mempelajari proses manajemen internal, dan kegiatan kerja yang dilakukan oleh manajemen internal tersebut. Proses dan kegiatan kerja dari manajemen internal tersebut dipengaruhi oleh perilaku organisasi secara keseluruhan. Perilaku tersebut mengarahkan organisasi kepada interaksi yang dinamis dengan organisasi lain sembari mencoba untuk mengembangkan pemikiran kreatif tentang manajemen. Pengadaan sumber daya tambahan dari luar organisasi merupakan tanda dari interaksi yang dinamis dan pemikiran kreatif dari manajemen. Dengan demikian, suatu organisasi tidak terbatas hanya dengan kumpulan sumber daya yang dimilikinya sendiri.

memenangkan persaingan, kecepatan menjadi faktor yang penting. Disamping itu pula, *flexibility* dalam memberikan tanggapan juga dianggap sebagai suatu hal yang dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja organisasi (Campbell, et al, 2002; Rigby dan Rogers, 2000). Untuk alasan tersebut, *resource-based view*<sup>11</sup> telah dapat memposisikan ke dalam jajaran teori organisasi sebelumnya, sebagai suatu cara baru untuk dapat mempertahankan keunggulan bersaing untuk sebuah organisasi (Foss dan Klein, 2004; Stam, et al, 2006).

Pemikiran dari teori organisasi *resource-based* menunjukkan bahwa sumber daya yang dimiliki oleh sebuah organisasi sebenarnya menunjukkan kemampuan organisasi tersebut karena sumber daya tersebut merupakan kontributor yang besar terhadap tingkat laba organisasi. Sehubungan dengan tingkat laba dari organisasi, tingkat kemampuan dari sumber daya manusia dalam menangani seluruh sumber daya yang dimiliki oleh organisasi menjadi kunci sukses untuk organisasi tersebut (Berger dan Bonaccorsi di Patti, 2003). *Resource-based theory* menunjukkan bahwa kinerja organisasi tidak tergantung dari karakteristik industri, tetapi lebih kepada keunikan sumber daya dan kemampuan yang dimiliki oleh sebuah organisasi untuk mencari peluang yang ada di pasar sehingga dapat tetap bertahan di dalam persaingan pasar<sup>12</sup>. Hal ini relatif benar karena sumber daya yang dimiliki oleh sebuah organisasi sebenarnya merupakan *input* untuk dapat melakukan proses lanjutan. Hal ini berarti bahwa sumber daya tunggal, walaupun mahal harga pengadaannya, dinilai berharga, dan unik, tidak dapat menghasilkan keunggulan bersaing untuk organisasi. Gabungan dari beberapa sumber daya tersebut merupakan kunci sukses untuk meningkatkan keunggulan bersaing. Satu faktor tambahan yang perlu diperhatikan juga adalah integrasi dari kumpulan sumber daya tersebut, yang memang berasal dari unit

---

<sup>11</sup> "*Resource-Based View*" disebut juga dengan "*Resource-Based Theory*". Istilah *Resource-Based theory* sudah diterima secara luas dalam bidang manajemen stratejik (Acedo, et al, 2006; Sampurno, 2006).

<sup>12</sup> Di dalam konteks penelitian ini, "peluang pasar dan bertahan di dalam persaingan pasar", yang meliputi faktor berikut, tetapi tidak terbatas kepada; peningkatan teknologi, deregulasi, tingkat suku bunga yang tinggi (untuk dana pinjaman dari organisasi keuangan), siklus produk yang pendek, pemain baru sebagai pesaing, tekanan pasar saham, inflasi, melemahnya daya beli konsumen, tingkat nilai tukar yang tinggi (antara nilai mata uang lokal dengan mata uang asing lainnya), perubahan preferensi konsumen, meningkatnya harapan konsumen terhadap kualitas produk dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi, kehadiran produk pengganti, meningkatnya keinginan konsumen, globalisasi, dan penemuan baru. Faktor tersebut memberikan dampak kepada tingkat persaingan produk dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi di dalam pasar, yang dapat diketahui melalui perluasan pasar, misalnya (D'Aveni and Thomas, 2004; Hamsal, 2006).

usaha yang berbeda (Bridoux, 2004; Cardy dan Selvarajan, 2006; Carroll dan Hunter, 2005).

Jika seseorang melakukan analisa terhadap sumber daya yang dimiliki oleh sebuah organisasi, maka tentunya mengharapkan bahwa seluruh sumber daya yang dimiliki oleh sebuah organisasi dapat dimanfaatkan. Hal ini meliputi; aktiva, kapasitas (terpasang dan terpakai), keahlian, kemampuan, proses bisnis, sistem dan prosedur, manajemen informasi, dan manajemen pengetahuan (penemuan, pembuatan, pelaksanaan, dan pengaturannya). Sumber daya tersebut seharusnya dimiliki dan diawasi penggunaannya oleh manajemen untuk memastikan tingkat efektifitas dan efisiensi yang tinggi dalam setiap siklus produksi. Organisasi harus memperpanjang keunggulan bersaingnya dengan tetap melakukan penciptaan nilai, tanpa terpengaruh apa yang sedang dilakukan oleh para pesaingnya. Penciptaan nilai tersebut harus dilakukan pada saat para pesaing sedang tidak dapat melakukan sesuatu hal yang unik. Tentunya, untuk dapat melakukan hal ini, organisasi harus memastikan bahwa sumber daya strategis tersedia pada saat langkah strategis penciptaan nilai tersebut akan dilakukan. Langkah strategis mengenai penciptaan nilai tersebut harus memastikan bahwa nilai tambah memang dapat dirasakan, seperti; unik, jarang, sulit ditiru oleh pesaing, dan sulit mencari produk dan jasa pengganti (Sampurno, 2006). Dalam pemahaman yang lebih umum, langkah strategis mengenai penciptaan nilai mencerminkan pemikiran yang ditawarkan oleh Morrison (1996) di dalam ulasannya mengenai *second curve*<sup>13</sup>.

### **2.1.3. Teori Organisasi Berbasis Pengetahuan (*Knowledge-Based Theory of the Firm*)**

Pengetahuan dan manajemen pengetahuan memainkan peran yang penting di dalam sebuah organisasi. Kekurangan pengetahuan, akan membawa kearah

---

<sup>13</sup> *Second curve* dari Morrison (1996) mencoba untuk mempelajari perbedaan antara cara dan metode tradisional dan moderen, yang dilakukan oleh organisasi dalam menjalankan roda usahanya masing-masing. Dalam kondisi ekonomi yang tidak stabil, akan selalu muncul kondisi baru, ide baru, teknologi baru, termasuk konsumen baru, yang mengharapkan supaya produk dan jasa dapat diproduksi dengan lebih cepat, lebih baik, dan lebih murah, daripada sebelumnya. Disamping itu pula, analisa *second curve* juga menunjukkan bahwa para konsumen cenderung mengharapkan ketersediaan produk dan jasa kapanpun dan dimanapun konsumen memerlukannya. Produk dan jasa yang baru juga akan menghadapi kenyataan bahwa siklus produk akan menjadi lebih singkat dari sebelumnya.

kondisi ketidakmampuan untuk melakukan sesuatu yang sudah direncanakan sebelumnya. Sama halnya dengan tidak mengetahui bagaimana menerapkan manajemen pengetahuan di dalam sebuah organisasi akan menyebabkan pengulangan pekerjaan. Hal ini relatif jelas dilihat dengan tingginya tingkat variasi dan *turbulence* yang ada di pasar. Organisasi harus dapat mengerti tentang pentingnya merawat, menjaga, dan tetap mengembangkan *intellectual capital*.

Dengan menggunakan perspektif yang lebih besar daripada sebuah organisasi, Departemen Komunikasi dan Informasi di Republik Indonesia (2006) telah merumuskan *blue-print* tentang upaya yang harus dilakukan untuk meningkatkan sumber daya manusia di Indonesia terhadap kebutuhan akan informasi dan teknologi komunikasi. Dengan mempelajari *blue-print* tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa untuk dapat meningkatkan kualitas dari sumber daya manusia di Indonesia, peran informasi sangat penting. Jika masyarakat di Indonesia mulai mengetahui adanya berbagai macam informasi, maka tingkat kesadaran mereka akan meningkat. Jika tingkat kesadaran mereka terhadap informasi sudah meningkat, maka masyarakat di Indonesia diharapkan akan semakin memiliki pengetahuan. Peningkatan pengetahuan tersebut akan memberikan dampak positif terhadap kemampuan mereka dalam melakukan pekerjaan mereka masing-masing. Akibatnya, kualitas dari masyarakat di Indonesia akan meningkat. Jika hal ini dapat dicapai, maka Indonesia akan lebih mampu bersaing di pasar global. *Blue-print* dari Departemen Komunikasi dan Informasi (2006) menjabarkan 5 (lima) kunci sukses<sup>14</sup> dalam penerapan daripada *blue-print* tersebut, yaitu, kepemimpinan yang kuat, keahlian yang cocok, sistem insentif, sumber daya yang memadai, dan rangkaian *action plans*. Ketidakhadiran faktor kunci tersebut akan menyebabkan kegagalan dalam penerapan *blue-print*. Oleh sebab itu, semua

---

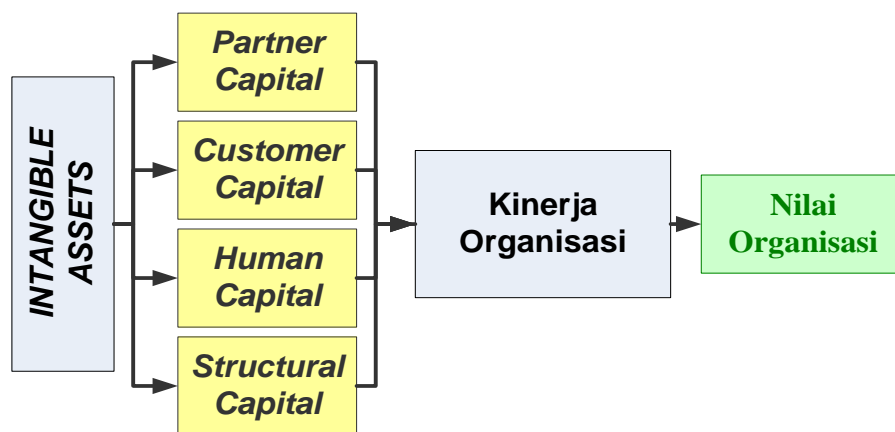
<sup>14</sup> Berdasarkan Pusat Penelitian Departemen Komunikasi dan Informasi di Republik Indonesia (2006), pemenuhan dari 5 (lima) syarat berikut ini akan membawa perubahan. Harus di mengerti bahwa akan terjadi sesuatu jika ada syarat yang belum dipenuhi. Pertama, fase *confusion* akan terjadi karena tidak ada pemimpin yang kuat untuk dapat memulai suatu proses perubahan. Kedua, fase *anxiety* akan terjadi karena tidak ada keahlian yang cocok yang diperoleh karyawan selama ini, namun karyawan diharapkan dapat dengan mudah dan cepat mengerti tentang perubahan yang terjadi di dunia informasi dan teknologi komunikasi. Ketiga, fase *stagnancy* akan terjadi karena tidak ada sistem insentif yang jelas bagi karyawan. Keempat, fase *frustration* akan terjadi jika tidak ada sumber daya yang memadai untuk dapat turut mendukung proses perubahan tersebut. Kelima, fase *false start* akan terjadi jika tidak ada *action plans* yang pasti, dengan seluruh langkah kerja detail yang harus dilakukan, dan arah yang akan dituju dengan melakukan perubahan tersebut.

faktor harus ada sehingga rencana perubahan dan pengembangan sumber daya manusia di Indonesia dapat tercapai.

#### 2.1.4. Aktiva Tidak Berwujud

Seperti sudah dijelaskan sebelumnya, istilah “tidak berwujud” merujuk kepada hal yang tidak memiliki wujud. Hal ini menjadi lebih mudah dipahami di era *knowledge-based economy*, seperti sekarang ini, dimana organisasi sudah mulai mengubah cara pandang terhadap *parameter* yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi.

Gambar 2.2: Empat Komponen dari Aktiva Tidak Berwujud



Sumber: Sampurno, 2006

Jika dilihat dari sisi manajerial, aktiva tidak berwujud<sup>15</sup> ini dapat dibagi menjadi 4 (empat) jenis sebagai bentuk dari keunggulan bersaing bagi sebuah organisasi (Sampurno, 2006; Stewart, 2005). Gambar 2.2 memberikan ilustrasi tentang keempat komponen dari aktiva tidak berwujud tersebut.

1. **Human Capital**, atau yang selanjutnya disingkat dengan “HC”, terdiri dari; keahlian (*skills*), talenta (*talents*), dan jenis kemampuan lain yang dimiliki oleh sebuah organisasi. Hal ini merupakan sumber utama bagi pembentukan keunggulan bersaing bagi sebuah organisasi karena semua jenis *capital* yang lain memerlukan kehadiran manusia untuk memulai dan mengembangkan.

<sup>15</sup> Penggunaan dari istilah “aktiva tidak berwujud” ini sering dikaitkan dengan istilah lainnya, seperti; *knowledge assets*, dan *intellectual capital*. Kalau istilah “*intangible assets*” sering digunakan di dalam bidang Akuntansi, istilah “*knowledge assets*” lebih umum digunakan di dalam bidang Ekonomi, sedangkan istilah “*intellectual capital*” lebih cenderung digunakan di dalam bidang manajerial dan hukum (Sampurno, 2006).

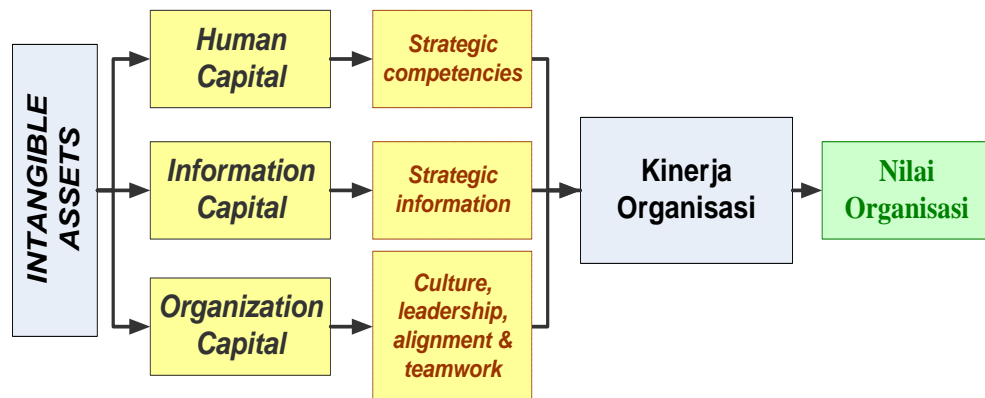
2. ***Structural Capital***, atau yang selanjutnya disingkat dengan “SC”, terdiri dari; sistem, prosedur, kebijakan, dan peraturan yang ada di dalam sebuah organisasi. Hal ini memberikan kesempatan untuk menggunakan *human capital* dengan lebih efektif untuk menciptakan sistem informasi yang lebih baik, sekaligus memperbaiki kemampuan manajerial.
3. ***Customer Capital***, atau yang selanjutnya disingkat dengan “CC”, terdiri dari hubungan organisasi dengan pelanggannya. Hal ini membutuhkan *human capital* untuk dapat menciptakan versi *structural capital* yang disesuaikan dengan keinginan pelanggan. Hal ini dapat diwujudkan melalui *database* sehingga organisasi dapat menjalankan *customer relationship management*, dan mengetahui kepada siapa saja sebuah organisasi telah dapat menjual produk dan jasanya selama ini.
4. ***Partner Capital***, atau yang selanjutnya disingkat dengan “PC”, terdiri dari individu lain dan organisasi lain, dimana sebuah organisasi menjalin hubungan kerja selama ini. Hal ini berarti bahwa sebuah organisasi harus mempunyai *strategic partners, change agents, administrative experts, dan employee advocates* untuk dapat mendukung kegiatan operasi dengan tetap berupaya untuk menjaga posisi yang baik di tengah persaingan pasar (Noe, et al, 2006). Tipe dari sumber daya ini mengacu kepada penciptaan nilai yang strategis untuk organisasi.

Sebagai perbandingan terhadap jenis aktiva tidak berwujud, seperti yang sudah dibahas sebelumnya, menurut Kaplan dan Norton (2004: 199-203), *intangible assets* dapat dibagi menjadi 3 (tiga) jenis sebagai bentuk dari keunggulan bersaing bagi sebuah organisasi. Gambar 2.3 memberikan ilustrasi atas ketiga komponen dari aktiva tidak berwujud tersebut, yaitu;

1. ***HC***, yang terdiri dari keahlian (*skills*), talenta (*talents*), dan kepiawaian untuk dapat melakukan berbagai jenis kegiatan kerja yang sudah dirumuskan dalam strategi organisasi. Penjelasan ini mirip dengan ulasan sebelumnya diatas.

2. **Information Capital**, atau yang selanjutnya disingkat dengan “IC”, terdiri dari ketersediaan sistem informasi, penerapan dari pengetahuan, dan segala bentuk *infrastructure* yang harus ada di dalam organisasi untuk mendukung *execution* dari strategi.

Gambar 2.3: Tiga Komponen dari Aktiva Tidak Berwujud



Sumber: Kaplan and Norton, 2004: 199-211

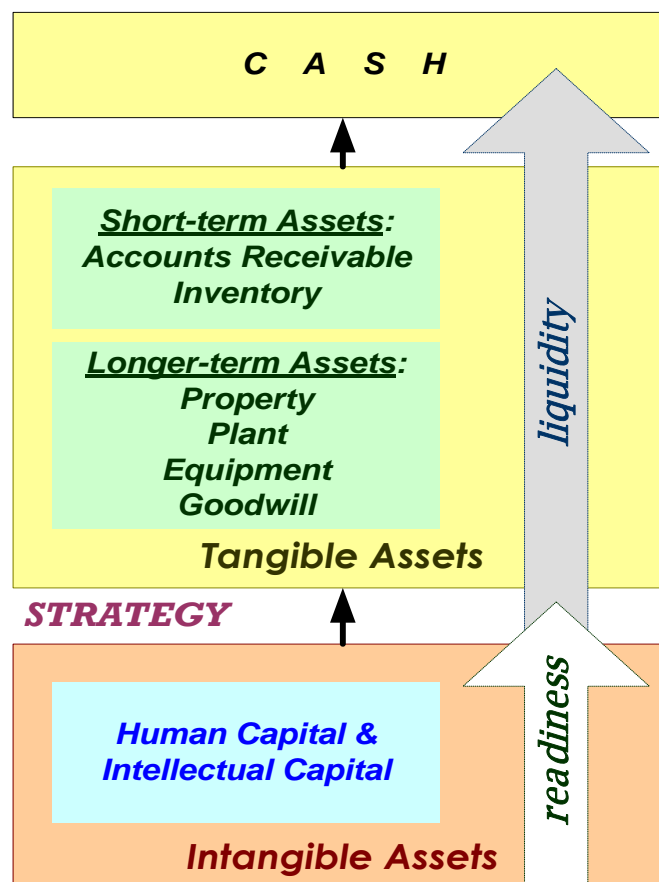
3. **Organizational Capital**, atau yang selanjutnya disingkat dengan “OC”, terdiri dari visi dan misi organisasi, ketersediaan pemimpin yang bermutu di semua jenjang manajemen untuk dapat memobilisasi organisasi menuju strategi yang sudah dirumuskan sebelumnya, meluruskan tujuan dan langkah kerja organisasi, menerapkan sistem insentif yang mengarah kepada strategi organisasi, dan berbagi pengetahuan dengan tim kerja dan pihak ketiga lainnya guna mencapai rencana strategik yang diinginkan oleh sebuah organisasi.

Berdasarkan penjelasan diatas, terlihat jelas bahwa ada perubahan besar yang terjadi di dalam organisasi dalam membangun sumber pendapatannya. Di masa lampau, organisasi lebih cenderung fokus kepada *liquid assets*, yang dapat diperjualbelikan dengan mudah sehingga dapat ditukar menjadi *cash* dalam waktu singkat. Di masa kini, organisasi lebih cenderung membangun *long-term assets* sebagai bagian dari langkah strategis organisasi untuk dapat memenangkan pasar.



Gambar 2.4 berikut ini memberikan ilustrasi mengenai “Transformasi dari Aktiva Tidak Berwujud”, menunjukkan langkah yang harus dilakukan untuk mengubah *intangible assets* menjadi *cash* melalui dukungan dari langkah strategis organisasi, secara khusus adalah peningkatan pendapatan organisasi, dan pengurangan biaya produksi (Kaplan and Norton, 2004: 211-213; Namasivayam dan Denizci, 2006: 387). Hal ini dapat terwujud berkat adanya peningkatan produktifitas dari sumber daya manusia yang berada di dalam sebuah organisasi. Dari ilustrasi ini juga dapat terlihat dengan mudah bahwa *ability* dan *competencies* dari sumber daya manusia di dalam sebuah organisasi dapat menjadi motor penggerak utama untuk pencapaian arus kas yang lebih baik di masa mendatang, walaupun orientasi pencapaian hal tersebut cenderung lebih lama.

**Gambar 2.4: Transformasi dari Aktiva Tidak Berwujud**



Sumber: Kaplan dan Norton, 2004: 212

Jika diperhatikan dari sisi *long-term assets*, *ability* dan *competencies* dari sumber daya manusia juga memberikan dampak terhadap tingkat penggunaan dari

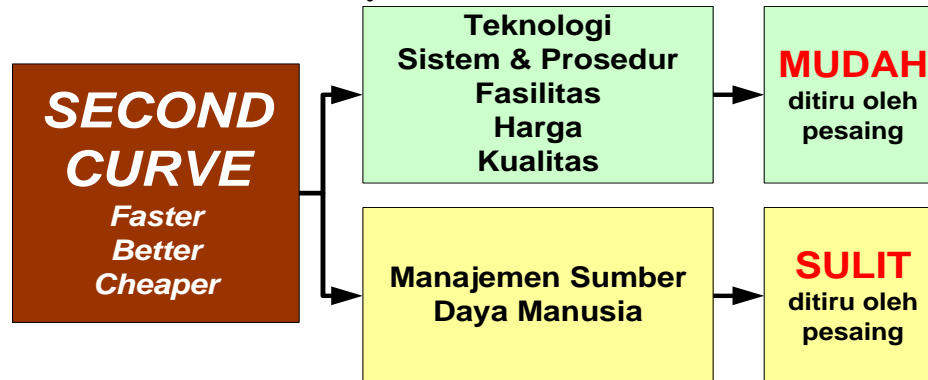
*property, plant* dan *equipment* yang dimiliki oleh sebuah organisasi dalam menjalankan kegiatan usaha rutusnya. Misalnya, penggunaan ruangan yang efisien di gudang, membutuhkan tingkat *intelligence* yang relatif tinggi dari para karyawan yang bekerja di gudang tersebut, sehingga mereka dapat menghitung ruangan yang tersedia, dan membuat rak penyimpanan, termasuk dengan penataan penyimpanan yang rapih. Keahlian dan kemampuan dalam mengoperasikan komputer juga diperlukan sehingga semua perhitungan menjadi akurat, dan penyimpanan data menjadi lebih baik. Penggunaan dari peralatan yang efisien juga merupakan pencerminan dari tingkat *competencies* yang lebih tinggi dari sumber daya manusia di sebuah organisasi. Seorang karyawan di bagian Akuntansi, misalnya, yang belum mahir dalam penggunaan sebuah perangkat komputer yang telah disediakan oleh organisasi, mungkin hanya menggunakan perangkat komputer tersebut untuk sekedar melakukan *data entry*. Padahal, seperti diketahui bersama, perangkat komputer yang sama, dapat digunakan untuk membantu melakukan banyak hal, selain hanya *data entry* saja. Jika ruang lingkup tugas dan pekerjaan dari seorang karyawan tersebut memang hanya terbatas kepada *data entry* saja, maka tentunya perangkat komputer yang disediakan untuk karyawan tersebut, cukup yang sederhana saja.

Dengan demikian, sangatlah jelas bahwa komponen *intangible assets* harus ada sehingga kinerja organisasi dapat maksimal. Hal ini akan mendukung proses pencapaian dan pembentukan nilai tambah sehingga kinerja organisasi menjadi lebih baik daripada sebelumnya.

Gambar 2.5 memberikan ilustrasi mengenai “*Sumber Daya Manusia & Second Curve*”. Gambar ini menunjukkan bahwa banyak aspek dari dalam organisasi yang cenderung mudah diikuti oleh pesaing, dan akhirnya ditiru. Aspek yang mudah diikuti dan ditiru ini tidak dapat menjaga posisi organisasi di pasar. Jika sebuah organisasi memutuskan untuk menggunakan peralatan dan mesin yang memiliki teknologi tinggi sehingga proses produksi mereka menjadi lebih cepat dan lebih baik, tentunya hal ini relatif mudah diikuti dan ditiru oleh pesaing, dengan membeli dan menggunakan teknologi canggih tersebut dari pasar.

Fasilitas yang ada di dalam sebuah organisasi, juga dapat ditiru dengan mudah oleh pesaing.

Gambar 2.5: Sumber Daya Manusia dan *Second Curve*



Sumber: Morrison, 1996

Di dalam penelitian yang dilakukan oleh Campbell, et al (2002), dinyatakan bahwa kecepatan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan harus selalu diutamakan dengan meningkatkan kualitas karyawan. Jika sebuah organisasi konsentrasi untuk meningkatkan kualitas karyawan, maka hal ini akan dapat membangun halangan besar bagi pesaing, dan relatif sulit ditiru oleh pesaing (Kaplan dan Norton, 2004: 4-5, 203; Jensen, 2001).

### 2.1.5. Sejarah Penelitian *Human Capital*

Topik mengenai *human capital* sudah banyak dibahas di dalam penelitian sebelumnya. Untuk memberikan gambaran mengenai perkembangan penelitian perihal *human capital*, berikut ini adalah pembahasan penting sejak tahun 1970an, yang dibagi di dalam 2 (dua) kelompok periode, yaitu; periode sebelum tahun 2000, dan periode setelah tahun 2000.

#### 2.1.5.1. Sebelum Tahun 2000

Seperti dapat dilihat dari tabel berikut ini, pembahasan mengenai *human capital* pada periode sebelum tahun 2000 ini, relatif di dominasi oleh peneliti dari Amerika Serikat. Beberapa hal dapat disimpulkan sebagai berikut;

1. Kondisi keuangan organisasi yang melemah menjadi *parameter* yang umum digunakan. Dengan skala industri yang besar, dan masuknya produk Jepang

ke Amerika Serikat, industri otomotif menjadi pusat perhatian pertama. Pada saat yang hampir bersamaan, perhatian juga ditujukan kepada organisasi yang mendapatkan penghargaan sebagai organisasi yang baik. Sampai dengan saat ini, perhatian masih dicurahkan kepada setiap personil karyawan organisasi yang berada di dalam organisasi besar.

2. Setelah beberapa saat perhatian ditujukan kepada masing-masing personil karyawan sebagai individu, penelitian selanjutnya lebih difokuskan kepada seluruh anggota organisasi sebagai suatu kesatuan. Penelitian yang dilakukan oleh Hammer dan Stanton (1995) merupakan sebuah penelitian yang mulai mempelajari seluruh anggota organisasi sebagai suatu kesatuan, atau yang disebut sebagai *human capital*, di dalam konteks penelitian ini.
3. Beragam faktor mengenai *human capital* yang diteliti pada periode ini adalah;
  - a. *Emotional intelligence* dari para karyawan.
  - b. Tingkat investasi yang dilakukan oleh organisasi terhadap upaya peningkatan kualitas dari *human capital*.
  - c. Beragam jenis pendidikan, pelatihan, dan pengalaman karyawan, yang telah dibuktikan berpengaruh terhadap tingkat pengetahuan, *competence* (*skills, ability, efforts*), dan *cognitive* karyawan tersebut.
  - d. Pengaruh dari peningkatan kualitas *human capital* terhadap filosofi masing-masing karyawan, nilai, pembelajaran, kebudayaan, dan kemampuan organisasi dalam menghadapi persaingan di dunia usaha.
4. Perumusan model untuk menghitung dampak dari peningkatan kualitas *human capital*.

**Tabel 2.1: Penelitian tentang *Human Capital* Sebelum Tahun 2000**

Penulis, Institusi, Sumber	Tahun	Dimensi dari <i>Intellectual Capital</i> yang dibahas	Pendekatan, Analisa & Kesimpulan
Mirvis dan Lawlwer (Journal of Applied	1977	<i>Attitude</i> karyawan	<i>Attitude</i> karyawan <b>sangat berpengaruh</b> terhadap kondisi

Penulis, Institusi, Sumber	Tahun	Dimensi dari <i>Intellectual Capital</i> yang dibahas	Pendekatan, Analisa & Kesimpulan
			Psychology) keuangan organisasi
Dertouzos, et al (MIT Sloan School of Management, USA)	1989	Perhatian yang kurang terhadap sumber daya manusia menyebabkan penurunan tingkat produktifitas bagi organisasi	Penelitian dilakukan di dalam banyak bidang industri di Amerika Serikat, khususnya industri manufaktur.  Peningkatan perhatian terhadap kualitas sumber daya manusia akan <b>berpengaruh</b> kepada tingkat produktifitas yang lebih tinggi.
Womack, et al (Massachusetts Institute of Technology, USA)	1990	Revolusi industri otomotif Jepang berlandaskan kemampuan sumber daya manusia sehingga mampu melakukan <i>information sharing</i> di dalam <i>supply chain management</i> dengan melakukan kerjasama, komunikasi, penggunaan sumber daya organisasi yang efisien, menghilangkan <i>waste</i> , dan <i>continous improvement</i> .	Penelitian dilakukan di industri otomotif Amerika Serikat, Eropa, dan Jepang.  Kualitas sumber daya manusia <b>berpengaruh</b> kepada <i>information sharing</i> dalam penanganan <i>supply chain management</i> organisasi.
Tucker (The Innovation Resources, USA)	1991	Menangani perubahan masa depan melalui kemampuan sumber daya manusia	Penelitian dilakukan di Amerika Serikat dengan mempelajari organisasi yang mendapatkan predikat “ <i>best run companies</i> ”.  Kualitas sumber daya manusia <b>sangat berpengaruh</b> untuk dapat menghindari kegagalan usaha, kegagalan reaksi, dan merumuskan respon yang tepat terhadap perubahan pasar.
Goleman (Harvard)	1995	<i>Emotional intelligence</i>	Kematangan emosi <b>berpengaruh</b> terhadap kesuksesan usaha.

Penulis, Institusi, Sumber	Tahun	Dimensi dari <i>Intellectual Capital</i> yang dibahas	Pendekatan, Analisa & Kesimpulan
Graduate School of Business, USA)			<p>Penelitian dilakukan di dalam bidang manajemen di berbagai sektor industri di Amerika Serikat.</p> <p>Fokus dari penelitian adalah gaya kepemimpinan sebuah organisasi.</p>
Hammer dan Stanton (New York Times)	1995	<i>Job design</i> , struktur organisasi, sistem, kepemimpinan, dan kelompok kerja	<p>Organisasi harus mengalami revolusi <i>reengineering</i> menyeluruh untuk dapat bertahan di dalam persaingan usaha.</p> <p>Faktor utama yang harus tersedia untuk menjamin bahwa revolusi <i>reengineering</i> dapat berjalan lancar adalah kepemimpinan, dan kelompok kerja.</p>
Black dan Lynch (The American Economic Review, USA)	1996	Investasi terhadap <i>human capital</i>	<p><i>Human capital</i> merupakan kombinasi dari individu, kelompok, dan organisasi. Keberhasilan dari <i>human capital</i> <b>tergantung</b> kepada karakteristik pekerja, pembentukan karakteristik tersebut, dan praktek kerja organisasi.</p> <p>Peningkatan investasi terhadap <i>human capital</i> <b>berpengaruh</b> kepada peningkatan produktifitas.</p>
Nasseri (Brint Institute, USA)	1996	Pendidikan, pelatihan, pengalaman, dan <i>cognitive</i>	<p><i>Human capital</i> merupakan kombinasi dari bakat dan pengetahuan.</p> <p>Penelitian dilakukan di berbagai sektor industri.</p>
Skyrme (Business Intelligence, USA)	1997	Pendidikan, <i>competence</i> , pengalaman, dan <i>know-how</i>	<p><i>Human capital</i> merupakan segala sesuatu yang dipikirkan oleh kumpulan individu.</p> <p>Penelitian dilakukan di berbagai sektor industri.</p>
Edvinson dan Malone (City University of New York, USA)	1997	Pengetahuan, <i>competence</i> , pengalaman, nilai, kebudayaan, dan filosofi individu	<p><i>Human capital</i> merupakan kombinasi dari pengetahuan, <i>skills</i>, <i>innovation</i>, dan <i>competence</i> anggota organisasi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.</p>

Penulis, Institusi, Sumber	Tahun	Dimensi dari <i>Intellectual Capital</i> yang dibahas	Pendekatan, Analisa & Kesimpulan
			Penelitian dilakukan di berbagai sektor industri.
Jensen, et al	1997	Nilai organisasi	<i>Human capital</i> <b>berpengaruh</b> terhadap penciptaan nilai organisasi, termasuk budaya organisasi.
			Penelitian dilakukan di berbagai sektor industri.
Lazonick (University of Massachusetts, Lowell, USA)	1997	Pembelajaran organisasi, dan persaingan internasional	Pembelajaran organisasi berdasarkan kepada peningkatan keahlian sumber daya manusia ( <i>skill-based organizational learning</i> ). Peningkatan pembelajaran organisasi <b>berpengaruh</b> terhadap kesuksesan persaingan internasional.
			Penelitian dilakukan terhadap organisasi besar di Amerika Serikat dan Jepang, yang melakukan ekspor dan impor beragam jenis produk.
Bontis (Intellectual Journal of Technology Management)	1998, 1999	1998: Model dan ukuran dari <i>intellectual capital</i> 1999: <i>Intellectual capital</i> dan manajemen pengetahuan organisasi	Perumusan model dari <i>intellectual capital</i> sebuah organisasi <b>berpengaruh</b> terhadap pengukuran tingkat <i>intellectual capital</i> . Peningkatan <i>intellectual capital</i> <b>berpengaruh</b> terhadap kesuksesan manajemen pengetahuan.
Azua dan Azua (Universitas Indonesia, Indonesia)	1998	Pendidikan dan pelatihan	<i>Human capital</i> adalah segala bentuk pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan. Penelitian dilakukan di berbagai sektor industri.
Sveiby (University of Technology, Australia)	1998	Kemampuan ( <i>ability</i> ), pendidikan, pengalaman, nilai, dan	Tingkat <i>competence</i> karyawan menentukan tindakan dalam beragam situasi.

Penulis, Institusi, Sumber	Tahun	Dimensi dari <i>Intellectual Capital</i> yang dibahas	Pendekatan, Analisa & Kesimpulan
		hubungan sosial	
Hubert Saint-Onge (Journal of Sytemic Knowledge Management)	1998	Kemampuan untuk memberikan jalan keluar ( <i>solutions</i> )	<i>Human capital</i> mencerminkan kemampuan karyawan dalam menawarkan beragam penyelesaian masalah bagi pelanggan.
Lipe dan Salterio (University of Oklahoma, USA)	1998	BSC, pengaturan informasi, dan <i>judgmental effect</i>	Penelitian menggunakan studi kasus terhadap pelajar MBA yang berasal dari universitas negeri dan swasta di Amerika Serikat.  Kemampuan <i>judgment</i> individu <b>sangat terkait</b> dengan pengaturan informasi yang dapat dilakukan oleh individu.
Skandia Intellectual Capital (Intellectual Capital Prototype Report)	1998	Pelatihan, <i>competence</i> , dan kemampuan ( <i>ability</i> )	<i>Human capital</i> merupakan akumulasi nilai yang diinvestasikan di dalam pelatihan karyawan untuk meningkatkan kemampuan di masa mendatang.
Cevendish, et al (www.intellectual capital.org)	1999	Pengetahuan, kemampuan ( <i>ability</i> ), dan pengalaman	<i>Human capital</i> merupakan kombinasi dari pengetahuan, ketrampilan, dan pengalaman karyawan.
Davenport (University of Western Australia)	1999	Kemampuan ( <i>ability</i> ), perilaku individu, upaya/usaha ( <i>efforts</i> ), waktu	<i>Human capital</i> terdiri dari 4 komponen yang saling mendukung, dan harus dimiliki oleh setiap karyawan.
Soros (Quantum Fund, USA)	1999	Kemampuan, pengalaman, dan pengetahuan individu	Kemampuan karyawan untuk dapat membaca pikiran pasar saham didasarkan kepada 2 fungsi, yaitu; fungsi <i>cognitive</i> (menerangkan tentang persepsi pelaku yang bergantung kepada situasi pasar), dan fungsi partisipatif (menerangkan tentang situasi pasar yang dipengaruhi oleh persepsi pelaku).  Penelitian dilakukan di sektor industri pasar saham di Amerika Serikat.

Sumber: diambil dari beberapa referensi, 2009



### 2.1.5.2. Setelah Tahun 2000

**Tabel 2.2: Penelitian tentang *Human Capital* Setelah Tahun 2000**

Penulis, Institusi, Sumber	Tahun	Dimensi dari <i>Intellectual Capital</i> yang dibahas	Pendekatan, Analisa & Kesimpulan
Dzinkowski (Management Accounting)	2000	Pengukuran dan manajemen dari <i>human capital</i>	Kombinasi antara <i>human capital</i> , <i>organizational (structural) capital</i> , dan <i>customer (relational) capital</i> sangat berpengaruh terhadap pengukuran <i>intellectual capital</i> sebuah organisasi.
Tanaszi dan Duffi (Institute of Management Accountants, Canada)	2000	<i>Knowledge assets</i>	Menunjukkan pentingnya pengetahuan bagi organisasi
Brinker (Institute of Certified Public Accountants, USA)	2001	<i>Competence</i> , kemampuan ( <i>ability</i> ), pengetahuan, dan <i>commitment</i>	<i>Ability</i> dan <i>competence</i> dari sumber daya manusia merupakan kunci dari pengetahuan, <i>innovation</i> , dan perbaikan yang harus dilakukan oleh organisasi.  Tingkat <i>ability</i> dan <i>competence</i> dari sumber daya manusia mempengaruhi tingkat <i>commitment</i> karyawan terhadap pelanggan.
Kalafut dan Low (Strategic Leadership)	2001	Kualitas <i>human capital</i> , <i>talent</i> , <i>diversity</i> , hubungan manajemen dengan karyawan, dan indeks penciptaan nilai dari <i>intangible value</i>	Indeks berguna untuk dapat menghitung dengan akurat penciptaan nilai dari sebuah organisasi.  Kunci sukses utama adalah kualitas, <i>talent</i> dari karyawan, hubungan antara manajemen dengan karyawan, dan <i>diversity</i> .
Malhotra (BizTech Network, USA)	2001	Kemampuan ( <i>ability</i> ), keahlian ( <i>skills</i> ), dan kebijaksanaan ( <i>wisdom</i> )	Kombinasi dari kemampuan dan keahlian dan <b>sangat berpengaruh</b> terhadap kinerja organisasi.  Kebijakan merupakan faktor tambahan yang <b>berpengaruh</b> terhadap peningkatan kinerja organisasi.
Marti (Journal of Intellectual Capital)	2001	Ide, dan <i>innovation</i>	<i>Human capital</i> mencerminkan cikal bakal dari pembentukan <i>intellectual capital</i> sebuah organisasi.

Penulis, Institusi, Sumber	Tahun	Dimensi dari <i>Intellectual Capital</i> yang dibahas	Pendekatan, Analisa & Kesimpulan
			<p><i>Human capital</i> merupakan motor penggerak utama dari seluruh nilai yang dapat dihasilkan oleh organisasi.</p> <p><i>Human capital</i> merupakan sumber kekuatan <i>innovation</i>.</p> <p>Diperlukan dukungan dari <i>structural capital</i> (prosedur, teknologi, dan sistem)</p>
Peppard dan Rylander (European Management Journal)	2001	<i>Competence</i> , dan <i>intellectual intelligence</i>	<p>Tingkat <i>competence</i> karyawan mencerminkan tingkat <i>intellectual intelligence</i> sebuah organisasi.</p> <p>Keberadaan <i>structural capital</i> (sistem, struktur, merek, dan <i>intellectual property</i>) <b>mempengaruhi</b> tingkat <i>intellectual intelligence</i>.</p>
Seetharaman, et al (Journal of Intellectual Capital)	2001	Kemampuan ( <i>ability</i> ), dan <i>brainpower</i>	<p>Kemampuan karyawan dalam menangani beragam pekerjaan <b>berpusat</b> kepada <i>brainpower</i> yang dimiliki oleh masing-masing karyawan tersebut.</p>
Bontis dan Fitz-enz (Journal of Intellectual Capital)	2002	Jumlah kompensasi, biaya pelatihan dan pengembangan, <i>employee turnover</i> , dan <i>return on investment</i> ("ROI") dari <i>intellectual capital</i>	<p><i>Human capital</i> merupakan kombinasi dari jumlah kompensasi yang diterima oleh karyawan, biaya pelatihan dan pengembangan, yang berdampak kepada tingkat <i>employee turnover</i>.</p> <p>Peningkatan <i>employee turnover</i> mencerminkan penurunan ROI. Tingkat <i>intellectual capital</i> <b>berpengaruh</b> terhadap ROI organisasi.</p>
Campbell, et al (Harvard Business School, USA)	2002	BSC, sistem pengawasan, dan perubahan strategi organisasi	<p>Penelitian dilakukan di Amerika Serikat terhadap sebuah organisasi ritel yang memiliki 82 toko ritel. BSC berguna untuk menerapkan sistem pengawasan terhadap kegiatan kerja organisasi.</p> <p>Kesuksesan pengawasan dan perubahan strategi organisasi</p>

Penulis, Institusi, Sumber	Tahun	Dimensi dari <i>Intellectual Capital</i> yang dibahas	Pendekatan, Analisa & Kesimpulan
			<b>sangat tergantung</b> kepada kemampuan karyawan dalam menjaga tingkat efisiensi.
Goleman, et al (Harvard Graduate School of Business, USA)	2002	Kepemimpinan dan <i>emotional intelligence</i>	Pemimpin organisasi memerlukan kematangan emosi dalam memimpin. Kematangan emosi pimpinan (dan karyawan) organisasi <b>berpengaruh</b> terhadap kesuksesan organisasi.
Edvinson (The Unic-Concepts)	2003	<i>Brain</i> , kemampuan ( <i>ability</i> ), dan <i>networking</i>	Otak manusia <b>mempengaruhi</b> ketrampilan dan wawasan yang dimiliki oleh karyawan.  Otak manusia <b>mempengaruhi</b> pelaksanaan proses di dalam organisasi untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.
Engstrom, et al (Journal of Intellectual Capital)	2003	<i>Intellectual capital</i> di industri perhotelan	Tingkat <i>intellectual capital</i> karyawan <b>sangat mempengaruhi</b> kinerja industri perhotelan.
Meritum (www.kunne.no)	2003	Pengetahuan, keahlian ( <i>skills</i> ), pengalaman, dan kemampuan ( <i>ability</i> )	<i>Human capital</i> adalah pengetahuan yang diperoleh karyawan setelah meninggalkan organisasi.
Marr dan Adams (Measuring Business Excellence)	2004	BSC dan <i>intangible assets</i>	Penerapan BSC <b>relatif membingungkan</b> dalam upaya melakukan pengukuran terhadap <i>intangible assets</i> sebuah organisasi.
Colombo dan Grilli (Research Policy, Politecnico di Milano, Italy)	2005	Kualitas <i>human capital</i> dari para pendiri/pemilik organisasi	Kualitas <i>human capital</i> pendiri dan pemilik organisasi <b>sangat berpengaruh</b> terhadap pertumbuhan dan perkembangan organisasi.  Penelitian dilakukan terhadap organisasi yang berorientasikan teknologi informasi di Italia.
Carroll dan Hunter (MIT Sloan School of Management, USA)	2005	<i>Competence</i> untuk memberikan pengaruh nilai pasar ( <i>market value</i> )	Proses pembelajaran dan peningkatan nilai dari organisasi <b>sangat tergantung</b> dari tingkat kemampuan <i>human capital</i> di dalam organisasi
Florackis	2005	<i>Competence</i>	Tingkat kemampuan <i>human capital</i>

Penulis, Institusi, Sumber	Tahun	Dimensi dari <i>Intellectual Capital</i> yang dibahas	Pendekatan, Analisa & Kesimpulan
(Applied Financial Economics Letters)		untuk memberikan pengaruh <i>internal corporate governance</i>	<b>sangat berpengaruh</b> terhadap pengawasan kelangsungan kegiatan usaha sehingga organisasi dapat lebih teratur dan lebih menarik calon <i>investor</i> .  Hal ini <b>berhubungan erat</b> dengan perbaikan kinerja organisasi secara keseluruhan.  Penelitian dilakukan terhadap organisasi besar di Inggris.
Stewart (University of Bath, UK)	2005	Sub-komponen dari <i>intellectual capital</i>	Pengukuran dari <i>intellectual capital</i> bagi organisasi.
Cardy dan Selvarajan (Arizona State University, USA)	2006	<i>Human competence</i> dan <i>competitive advantage</i>	Tingkat kemampuan <i>human capital</i> <b>sangat berpengaruh</b> terhadap keunggulan bersaing organisasi
Namasivayam dan Denizci (Pennsylvania State University, USA)	2006	<i>Human capital</i> sebagai motor penggerak penciptaan nilai di dalam sebuah organisasi	<i>Human capital</i> <b>berhubungan erat</b> dengan kesuksesan organisasi.  Penelitian dilakukan di dalam industri pelayanan jasa, khususnya yang memiliki <i>high-contact</i> dengan konsumen dan pelanggan.
Nielsen dan Nielsen (Aarhus School of Business, Denmark)	2006	<i>Skills, customer capital</i>	Penelitian menggunakan scenario analysis terhadap organisasi besar di Eropa.  <i>Skills, customer capital</i> dan <i>work-in-process</i> <b>sangat berpengaruh</b> terhadap laba organisasi.
Sampurno (Universitas Indonesia)	2006	<i>Human capital, structural capital, customer capital, dan partner capital</i>	Keterkaitan antar dan intra 4 sub-komponen dari <i>intangible assets</i> . Penelitian dilakukan di sektor industri farmasi di Indonesia.
Brahmbhatt dan Hu (The World Bank, Singapore)	2007	Ide dan <i>innovation</i>	Aliran informasi dari Amerika Serikat dan Jepang <b>sangat berpengaruh</b> terhadap pembentukan ide dan <i>innovation</i> bagi organisasi di wilayah Asia Timur.  Penelitian dilakukan terhadap

Penulis, Institusi, Sumber	Tahun	Dimensi dari <i>Intellectual Capital</i> yang dibahas	Pendekatan, Analisa & Kesimpulan
			organisasi yang berada di wilayah Asia Timur, seperti; Singapore, Korea, Taiwan, dan Cina.
Sireteanu dan Bedrule-Grigoruta (University of Iasi, Romania)	2008	Pengetahuan individu, pengalaman, pendidikan, pelatihan, <i>networking</i> , <i>collaboration</i> , dan <i>innovation</i> .  <i>Knowledge goods</i> , <i>intellectual capital</i> , <i>human capital</i> , <i>customer capital</i> , dan <i>market capital</i>	<i>Internet</i> memberikan pengaruh yang luar biasa terhadap kesuksesan interaksi dengan lingkungan usaha yang dinamis.  Lembaga pendidikan berperan dalam penyebaran informasi dan pembelajaran dalam pengolahan manajemen pengetahuan.
Bejar (Institut Telecom & Management SudParis, France)	2008	<i>Intellectual capital</i> membantu kelangsungan hidup organisasi teknologi	Tingkat <i>intellectual capital</i> dari sumber daya manusia organisasi <b>sangat berpengaruh</b> terhadap kelangsungan hidup organisasi.  Penelitian dilakukan terhadap organisasi yang berorientasi teknologi di Perancis.
Datta dan Chaudhuri (ICFAI Business School, India)	2008	Manajemen pengetahuan, struktur organisasi dan kebudayaan	Peran <i>structural capital</i> dalam pengembangan organisasi. Struktur organisasi <b>sangat berpengaruh</b> terhadap pembentukan budaya organisasi dan kesuksesan manajemen pengetahuan.
Richieri, et al (Escola Superior de Propaganda e Marketing, Brazil)	2008	<i>Intellectual capital</i> dan penciptaan nilai tambah	<i>Intellectual capital</i> <b>sangat berpengaruh</b> terhadap kondisi keuangan organisasi.  Pengaruh dari <i>intellectual capital</i> <b>tidak dapat dipisahkan</b> dari <i>structural capital</i> organisasi.  Penelitian dilakukan terhadap 1,000 organisasi terbesar di Brazil.

Sumber: diambil dari beberapa referensi, 2009

Seperti dapat dilihat dari tabel diatas, pembahasan mengenai *human capital* pada periode setelah tahun 2000 ini, walaupun masih didominasi oleh peneliti dari Amerika Serikat, namun, topik ini sudah mulai diteliti di banyak negara lainnya, seperti; Kanada, Australia, dan negara di wilayah Asia, dan Eropa. Beberapa hal dapat disimpulkan sebagai berikut;

1. Kondisi keuangan organisasi tetap menjadi *parameter* yang umum digunakan. Pusat perhatian terhadap *human capital* tetap dipadukan dengan skala industri besar. Selain dari kondisi keuangan organisasi, *market value*, atau *market capitalization*, juga sudah mulai digunakan untuk mengukur dampak dari *human capital*.
2. Pada periode ini, penelitian mengenai *human capital* tidak hanya terbatas kepada kumpulan karyawan yang berada di suatu organisasi, tetapi sudah diperluas, dan meliputi;
  - a. SC, yang terdiri dari sistem, prosedur, kebijakan, dan peraturan yang ada di dalam sebuah organisasi,
  - b. CC, yang mengandung arti bahwa organisasi harus berupaya untuk menjaga dan menjalin hubungan baik dengan pelanggan,
  - c. PC, yang terdiri dari individu lain dan organisasi lain, dimana sebuah organisasi menjalin hubungan kerja selama ini,
  - d. IC, yang mengacu kepada ketersediaan sistem informasi, penerapan dari pengetahuan, dan segala bentuk *infrastructure* yang harus ada di dalam organisasi untuk mendukung *execution* dari strategi, dan
  - e. OC, yang terdiri dari visi dan misi organisasi, ketersediaan pemimpin yang bermutu di semua jenjang manajemen untuk dapat memobilisasi organisasi menuju strategi yang sudah dirumuskan sebelumnya, meluruskan tujuan dan langkah kerja organisasi, menerapkan sistem insentif yang mengarah kepada strategi organisasi, dan berbagi pengetahuan dengan tim kerja dan pihak ketiga lainnya guna mencapai rencana strategik yang diinginkan oleh sebuah organisasi.
3. Beberapa faktor tambahan yang dibahas adalah; *commitment, talent, diversity, wisdom, ide, innovation, brainpower, networking, internal corporate*

*governance*, keunggulan bersaing, struktur organisasi, kebudayaan organisasi, *collaboration*, dan manajemen pengetahuan. Faktor tambahan ini ditujukan untuk menciptakan nilai tambah bagi organisasi.

Mengacu kepada kedua tabel diatas, tabel 2.1 dan tabel 2.2, yang menunjukkan penelitian terhadap *human capital*, memberikan bukti bahwa dorongan kuat yang mengarah kepada pemberdayaan *human capital* sudah dimulai dari 20 tahunan yang lalu, walaupun dengan menonjolkan alasan yang berbeda. Kedua tabel tersebut diatas mendukung kerangka pemikiran mengenai *human capital* sebagai sumber *strategic competence* bagi sebuah organisasi. *Strategic competence* merupakan motor penggerak utama yang dapat mempertahankan kelangsungan hidup sebuah organisasi (Cardy dan Selvarajan, 2006; Colombo dan Grilli, 2005; Saleh, et al, 2006).

## **2.2. *Group Synergy***

Dari sudut pandang manajerial, Kaplan dan Norton (2004: 5) mengusulkan untuk menggunakan BSC guna mendukung peran penting manajerial di dalam sebuah organisasi. Peran manajerial yang strategis hanya dapat dibentuk jika sebuah organisasi memutuskan untuk mulai fokus kepada aktiva tidak berwujud, yang dapat dikelompokkan menjadi; *human capital*, *information capital*, dan *organizational capital*. Negara yang tidak melakukan investasi untuk sumber daya manusianya akan mengalami jumlah *output* per individu yang lebih rendah, dengan tingkat pertumbuhan yang lambat daripada negara Singapura dan Taiwan, yang memang melakukan investasi besar terhadap masyarakatnya masing-masing. Terbukti bahwa pada tingkat makro dan mikro, ternyata *intangible assets* memiliki kemampuan untuk mendorong penciptaan nilai dalam jangka panjang, termasuk mendorong pertumbuhan sebuah organisasi (Mansi dan Reeb, 2002). *Empirical evidence* menunjukkan bahwa gabungan dari individu, teknologi, dan iklim dari sebuah organisasi dapat mendongkrak strategi sebuah organisasi (Kaplan dan Norton, 2004: 365). Hal ini selaras dengan temuan dari Yolles (2008) mengenai *social psychology of collectives*, dimana setiap individu akan

berupaya untuk bersosialisasi dengan sesama sehingga pada akhirnya dapat membentuk *networking*, baik di dalam maupun diluar organisasi.

*Social psychology*, menurut Yolles (2008), kebutuhan untuk bersosialisasi, bergabung di dalam suatu *network* tertentu, meningkatkan pengalaman/pengetahuan, atau meningkatkan tali tenggang rasa dimulai dari setiap individu. Hal ini lalu berkembang ke individu lainnya, sampai akhirnya meliputi seluruh individu di dalam organisasi. Setelah semua individu di dalam organisasi “tergabung” di dalam suatu *networking*, pelaksanaan dari setiap jenis kegiatan operasional organisasi merupakan suatu manifestasi dari *collective mind* para individu tersebut. Dalam hal ini, keberadaan organisasi sebenarnya bukan hanya sekedar kumpulan benda saja, atau lebih dikenal dengan *tangible assets*, tetapi merupakan suatu “kesepakatan bersama” berdasarkan *networking* dan *collective mind* yang terbentuk di dalam organisasi, dan “menciptakan” rangkaian alur proses yang mendorong kinerja organisasi yang berkesinambungan untuk dapat mencapai *operational reliability*.

Pemikiran bersama tersebut akan membentuk suatu pola tertentu, yang berlandaskan kebutuhan, dan menghubungkan semua *action steps* di dalam sebuah organisasi. Hal ini didukung oleh pemikiran dari *group psychology*, khususnya dari sudut pandang *individual* dan *group identity theory* (Geisinger, 2004: 615). Menurut *individual identity theory*, setiap individu akan selalu membayangkan tingkat kemampuannya untuk dapat melakukan segala sesuatu sendiri, dan juga membayangkan dirinya sebagai anggota dari kelompok tertentu. Lalu, proses selanjutnya akan bergeser ke arah *group identity theory*, dimana jika individu tersebut merasa memiliki “label” yang sama dengan rekan sekelompoknya, maka individu tersebut akan merasa memiliki “kategori” yang sama sehingga akan berupaya untuk melakukan adaptasi dengan lingkungan sekitar dalam menghadapi beragam “kategori” yang lainnya. Keberadaan kelompok, juga sangat mempengaruhi perilaku individu (Sutter, 2008). Hal ini dapat dilihat dengan jelas di dalam perilaku individu setiap harinya. Secara mandiri, perilaku individu tersebut akan sangat berbeda jika dibandingkan dengan



perilakunya di dalam suatu kelompok. Proses pemikiran ini mencerminkan *cognitive psychology* yang sangat rasional untuk setiap individu. Inilah yang juga diharapkan terjadi di dalam organisasi sehingga terbentuknya *group synergy* dalam menjalankan kegiatan operasional rutin organisasi.

Kaplan dan Norton (2004: 29-30) menjelaskan beberapa alasan terhadap pembentukan *group synergy* sebagai berikut;

**1. Sumber daya manusia menciptakan nilai tidak langsung (*creating indirect value*)**

Kaplan dan Norton (2004: 29) mengemukakan bahwa sumber daya manusia memberikan dampak tidak langsung kepada kinerja organisasi, misalnya; biaya produksi yang lebih rendah sehingga pendapatan organisasi dapat meningkat. Hal ini mencerminkan terjadinya nilai tambah bagi organisasi melalui pencapaian laba organisasi. Disamping itu, hal ini juga berarti bahwa upaya dari organisasi untuk meningkatkan kualitas dari sumber daya manusia akan berdampak kepada kondisi keuangan organisasi tersebut melalui efek sebab/akibat (*causal effect*). Misalnya, seorang karyawan sudah dapat meningkatkan pengetahuan dalam *quality assurance*, yang tentunya dapat berdampak kepada standar kualitas sebuah organisasi. Dengan penambahan pengetahuan tersebut, diharapkan terjadinya kombinasi antara penurunan tingkat biaya operasional karena berkurangnya produk dan jasa yang cacat sehingga tingkat kepuasan pelanggan akan meningkat. Dengan tingkat kepuasan pelanggan yang lebih tinggi, diharapkan bahwa pelanggan tersebut akan menjadi pelanggan yang setia, dengan tetap melakukan pembelian (*repeat purchases*). Hal ini akan memberikan nilai tambah kepada organisasi melalui peningkatan pendapatan.

**2. Sumber daya manusia menciptakan nilai potensial (*creating potential value*)**

Dengan menggunakan contoh sebelumnya mengenai pertambahan pengetahuan seorang karyawan mengenai *quality assurance*, peningkatan pendapatan dari organisasi tersebut hanya akan tergantung kepada nilai

potensial dari pengetahuan yang sekarang sudah dimiliki oleh karyawan tersebut (Kaplan dan Norton, 2004: 29-30). Dengan kata lain, peningkatan pendapatan organisasi dari pengetahuan karyawan mengenai *quality assurance* tetap membutuhkan dukungan dari proses *internal*<sup>16</sup> untuk memastikan proses transformasi dapat berjalan lancar, guna mengubah nilai potensial tersebut menjadi nilai tambah yang nyata bagi organisasi.

### 3. Sumber daya manusia harus digabungkan (*bundled*)

Kaplan dan Norton (2004: 30) juga mengemukakan bahwa sumber daya manusia tidak memiliki nilai apapun kalau terisolasi. Nilai sebenarnya dari sumber daya manusia baru dapat muncul dan dirasakan setelah digabungkan dengan aktiva lain, baik aktiva berwujud maupun aktiva tidak berwujud lainnya. Dengan contoh yang digunakan sebelumnya, peningkatan pengetahuan seorang karyawan tentang *quality assurance*, baru dapat dirasakan setelah karyawan tersebut mendapatkan *access* kepada data yang tepat waktu dan informasi lainnya.

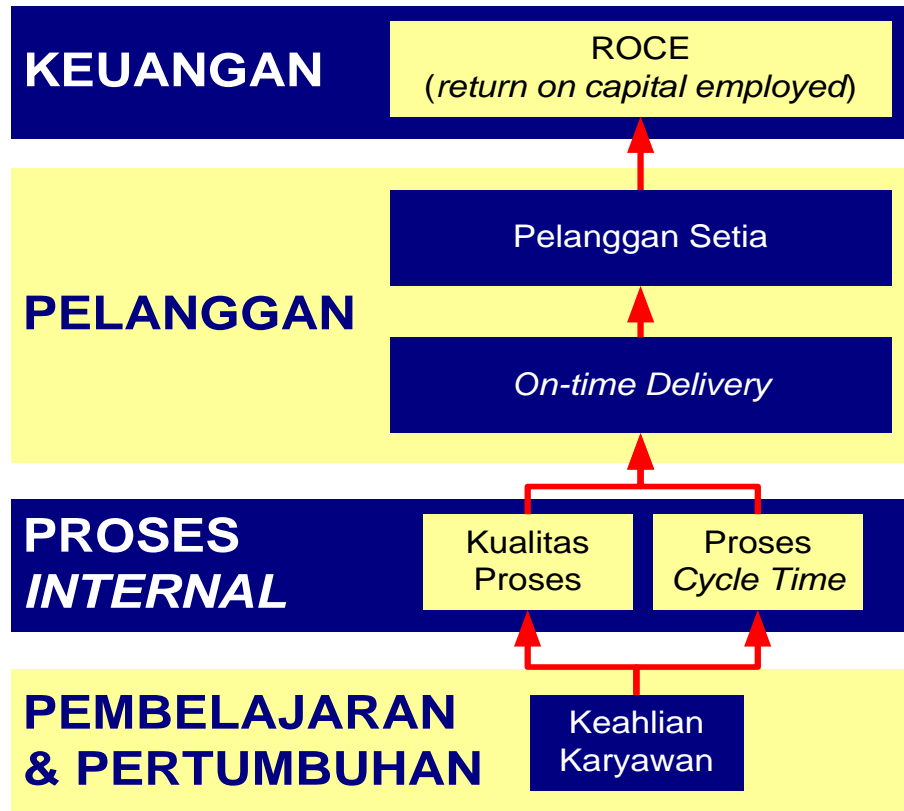
Dengan kata lain, peningkatan pengetahuan seorang karyawan tentang *quality assurance* tidak akan dapat memberikan nilai tambah bagi organisasi, jika proses produksi harus tetap berjalan dengan cara sama. Peningkatan pengetahuan tersebut tidak akan dapat memberikan dampak signifikan kepada tingkat pendapatan sebuah organisasi, jika cara mencatat dan menyimpan data di suatu unit usaha tidak berubah. Oleh sebab itu, dampak positif baru akan terasa, jika cara penanganan produk jadi, termasuk dengan cara pengiriman dan penyebaran dari produk jadi tersebut tetap penuh dengan kesalahan dan kelalaian. Jika dilihat dari sisi *input*, kalau kualitas dari barang mentah (*raw materials*) yang diterima oleh sebuah organisasi sudah relatif minim, dan penanganan dari barang mentah tersebut tidak baik juga, maka peningkatan pengetahuan tentang *quality assurance* tetap tidak dapat memberikan dampak

---

<sup>16</sup> Proses *internal* organisasi yang dimaksud adalah; proses pemesanan (*order process*), proses tawar-menawar (*negotiation process*), proses persetujuan (*approval process*), proses *design*, proses produksi, proses pengiriman, proses pelayanan pelanggan, dan proses manajerial lainnya, yang dapat memberikan dampak terhadap *value chain* dari sebuah organisasi (Kaplan dan Norton, 2004).

signifikan terhadap *output*, seperti yang diharapkan oleh sebuah organisasi. Nilai akhir dari sumber daya manusia hanya dapat direalisasikan setelah diselaraskan dengan aktiva lainnya, baik aktiva berwujud maupun aktiva tidak berwujud lainnya, termasuk dengan penyelarasan terhadap langkah strategis organisasi.

**Gambar 2.6: Dampak dari Aktiva Tidak Berwujud Terhadap Kinerja Organisasi**



Sumber: Kaplan dan Norton, 2004: 31

Gambar 2.6 memberikan ilustrasi mengenai dampak dari aktiva tidak berwujud terhadap tingkat pendapatan sebuah organisasi dengan menggunakan 4 (empat) faktor dari BSC, yaitu; faktor keuangan, faktor pelanggan, faktor proses internal, dan faktor pembelajaran dan pertumbuhan. Ilustrasi sederhana ini menjadi penting untuk mengetahui bagaimana langkah strategis yang dilakukan oleh sebuah organisasi dapat menghubungkan aktiva tidak berwujud dengan rencana penciptaan nilai tambah untuk sebuah organisasi (Kaplan dan Norton, 2004: 31).

1. **Faktor keuangan** (*financial perspective*) memberikan gambaran tentang hasil nyata, dalam bentuk perhitungan keuangan, yang berasal dari langkah strategi sebuah organisasi. Beberapa contoh dari perhitungan keuangan tersebut adalah; *profit margin* (“PM”)<sup>17</sup>, *return on assets* (“ROA”)<sup>18</sup>, *return on equity* (“ROE”)<sup>19</sup>, *return on sales* (“ROS”)<sup>20</sup>, *return on capital employed* (“ROCE”)<sup>21</sup>, *inventory turnover* (“ITO”)<sup>22</sup>, *receivable turnover* (“RETO”)<sup>23</sup>, *fixed asset turnover* (“FATO”)<sup>24</sup>, *total asset turnover* (“TATO”)<sup>25</sup>, arus kas, tingkat laba (*profitability*), kecepatan pertumbuhan (*growth rate*), dan banyak perhitungan lainnya. Di dalam ilustrasi BSC ini, perhitungan yang digunakan adalah ROCE. Sebuah organisasi pasti akan mengalami kesulitan untuk dapat meningkatkan ROCE kalau organisasi tersebut tidak memiliki jumlah pelanggan yang setia yang relatif banyak. Di dalam ilustrasi ini, pelanggan setia tersebut dapat diwujudkan karena adanya *on-time delivery* (Anantadjaya, 2007; Block dan Hirt, 2008: 26; Richieri, et al, 2008: 5; Saleh, et al, 2006: 6).
2. **Faktor pelanggan** (*customer perspective*) memberikan gambaran mengenai konsep nilai yang diinginkan oleh calon pelanggan. Nilai yang diinginkan oleh calon pelanggan ini memberikan konteks terhadap aktiva tidak berwujud yang dimiliki oleh organisasi. Di dalam ilustrasi ini, kalau pelanggan menganggap bahwa *on-time delivery* adalah sesuatu hal yang penting, misalnya, hal ini berarti bahwa keahlian, sistem, dan segala macam bentuk proses yang berkaitan dengan proses produksi barang dan jasa yang tepat

---

<sup>17</sup> Rumus untuk PM adalah  $\frac{NI}{TS}$  (Block dan Hirt, 2008). PM juga dapat disebut dengan ROS (Richieri, et al, 2008).

<sup>18</sup> Rumus untuk ROA adalah  $\frac{NI}{TA}$  (Block dan Hirt, 2008).

<sup>19</sup> Rumus untuk ROE adalah  $\frac{NI}{TE}$  (Block dan Hirt, 2008).

<sup>20</sup> Rumus untuk ROS adalah sama dengan perhitungan PM (Richieri, et al, 2008).

<sup>21</sup> Rumus untuk ROCE adalah  $\frac{EBIT}{TA-CL} = \frac{EBIT}{FA+WC}$ ; dimana “EBIT” adalah *earnings before interests and taxes*, “TA” adalah *total assets*, “CL” adalah *current liabilities*, “FA” adalah *fixed assets*, dan “WC” adalah *working capital* (Richieri, et al, 2008).

<sup>22</sup> Rumus untuk ITO adalah  $\frac{COGS}{A_{Inv}} = \frac{TS}{inv}$ ; dimana “COGS” adalah *cost of goods sold*, “A<sub>Inv</sub>” adalah *average inventory*, yang terdiri dari nilai rata-rata antara persediaan awal (*beginning inventory*), dan persediaan akhir (*ending inventory*), “TS” adalah *total sales*, dan “inv” adalah *inventory* (Block dan Hirt, 2008; Richieri, et al, 2008).

<sup>23</sup> Rumus untuk RETO adalah  $\frac{CS}{A/R}$  (Block dan Hirt, 2008).

<sup>24</sup> Rumus untuk FATO adalah  $\frac{TS}{FA}$  (Block dan Hirt, 2008).

<sup>25</sup> Rumus untuk TATO adalah  $\frac{TS}{TA}$  (Block dan Hirt, 2008).

waktu harus dijunjung tinggi di dalam sebuah organisasi (Anantadjaya, 2007; Kaplan dan Norton, 2004: 30). Dalam situasi yang berbeda, jika pelanggan menganggap bahwa *innovative product* merupakan sesuatu yang penting untuk dimiliki oleh sebuah organisasi, maka keahlian, sistem, dan segala macam bentuk proses yang berkaitan dengan proses produksi barang dan jasa yang terbaru harus dijunjung tinggi di dalam sebuah organisasi (Kaplan dan Norton, 2004: 30). Oleh sebab itu, penyesuaian yang berkesinambungan dan konsistensi antara langkah kerja organisasi, kemampuan organisasi, dan nilai yang diinginkan oleh pelanggan, harus selalu dilakukan oleh sebuah organisasi. Hal ini merupakan fokus dari penerapan strategi organisasi tersebut (Kaplan dan Norton, 2004: 30).

3. **Faktor proses *internal* (*internal process*)**, menurut Kaplan dan Norton (2004: 30, 32), memberikan gambaran mengenai 2 (dua) jenis proses yang akan selalu terjadi di dalam sebuah organisasi, yaitu; proses bisnis, dan proses produksi. Di dalam ilustrasi ditunjukkan kedua jenis proses tersebut, yaitu; *process quality* yang dilakukan melalui proses bisnis organisasi, dan proses *cycle time*, yang dilakukan melalui proses produksi sebuah organisasi. Pengiriman barang dan jasa yang tepat waktu akan tergantung kepada proses *cycle time* yang lancar, tentunya harus juga dikombinasikan dengan *process quality*. Dapat dilihat dengan jelas bahwa proses internal yang baik tidak akan dapat terwujud otomatis tanpa adanya peran dari karyawan organisasi yang memiliki keahlian dan kemampuan dalam menangani *process quality*, dan proses *cycle time* tersebut.
4. **Faktor pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*)** memberikan gambaran mengenai peran dari aktiva tidak berwujud dalam upaya untuk menghasilkan *on-time delivery*. Menurut Kaplan dan Norton (2004: 32), faktor ini meliputi dapat memberikan petunjuk mengenai jenis pekerjaan mana, sistem mana, dan kondisi kerja yang seperti apa yang harus diciptakan guna mendukung rencana penciptaan nilai tambah sebuah organisasi melalui proses *internalnya*. Singkat kata, keahlian karyawan dapat

memberikan dampak kepada proses pembelajaran dan pertumbuhan sebuah organisasi. Setelah sukses dengan tahapan ini, maka proses bisnis internal harus diselaraskan dengan kinerja *on-time delivery* yang berusaha dicapai. Jika pelanggan semakin puas, diharapkan tingkat kesetiaan para pelanggan tersebut kepada organisasi akan meningkat pula. Dengan demikian, diharapkan ROCE akan juga terdongkrak (Anantadjaya, 2007).

### **2.2.1. Penyelarasan Sumber Daya Manusia Dengan Strategi Organisasi**

Nilai yang sebenarnya dapat dihasilkan oleh sumber daya manusia tidak dapat berdiri sendiri. Sumber daya manusia perlu diselaraskan dengan strategi organisasi, dengan mempertimbangkan harapan dan tujuan yang akan dicapai oleh sebuah organisasi (Florackis, 2005; Kaplan dan Norton, 2004: 203; Sangkala, 2006: 66-67). Hal ini didukung oleh Namasivayam dan Denizci (2006: 387), yang menyatakan bahwa faktor manusia sangat diperlukan bagi organisasi karena hanya faktor inilah yang dapat menciptakan, mengembangkan, menjaga, dan menuai hasil dari pelanggan organisasi tersebut. Dukungan juga dapat dilihat dari pernyataan Campbell, et al (2002), bahwa terdapat hubungan positif antara peningkatan kualitas dari sumber daya manusia sebuah organisasi dengan kesuksesan penerapan strategi organisasi, dan pencapaian tingkat pendapatan yang tinggi.

Suatu pelatihan karyawan mengenai *customer service excellence*, misalnya, diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan karyawan betapa pentingnya faktor kepuasan pelanggan bagi kelangsungan usaha dari sebuah organisasi. Hal ini berarti bahwa setelah dilakukannya pelatihan tersebut, organisasi akan dapat melihat peningkatan kepuasan dari pelanggan mereka. Di dalam penelitian dari Campbell, et al (2002), organisasi yang mengutamakan pelayanan pelanggan, harus meningkatkan kualitas sumber daya manusia ke arah *customer service excellence*. Namun, pelatihan ini relatif tidak berguna, jika organisasi tersebut tidak memiliki orientasi strategis terhadap peningkatan pelayanan pelanggan. Dengan kata lain, pelatihan mengenai *customer service excellence*, akan menjadi lebih efektif jika strategi organisasi memang berupaya untuk meningkatkan

kepuasan pelanggan. Organisasi yang tergolong *service-oriented*, tentunya sangat berusaha untuk selalu meningkatkan kepuasan para pelanggannya masing-masing, dengan cara selalu meningkatkan kualitas dari karyawan mereka (Namasivayam dan Denizci, 2006: 386).

Jika dilihat dari sisi lainnya, pelatihan mengenai *total quality* juga diharapkan dapat meningkatkan nilai sebuah organisasi, yang memang sedang berupaya untuk membangun strategi *low-cost* dalam proses operasionalnya. Setelah pelatihan tersebut diselenggarakan, diharapkan adanya peningkatan kualitas sumber daya manusia yang dapat melancarkan penerapan dari strategi *low-cost* tersebut di dalam organisasi. Total investasi yang dikeluarkan oleh organisasi dalam pelatihan tersebut akan menciptakan tingkat pengembalian investasi yang relatif lebih tinggi, khususnya jika diselaraskan dengan setiap strategi organisasi (Bejar, 2008: 3-5; Datta dan Chaudhuri, 2008: 6-7). Singkat kata, sumber daya manusia di dalam setiap organisasi harus mampu menciptakan *group synergy* sehingga dapat mencapai tujuan organisasi.

### **2.2.2. *Integration* dari Sumber Daya Manusia**

Selain penyelarasan dari sumber daya manusia dengan strategi organisasi, *integration* atas sumber daya manusia juga perlu dilakukan dengan sumber daya lainnya yang dimiliki oleh organisasi, baik sumber daya yang bersifat *tangible*, maupun sumber daya *intangible* lainnya (Florackis, 2005). Penerapan dari bagan fungsional<sup>26</sup> sebuah organisasi relatif terlalu kaku, dengan menekankan pemisahan bagian dan unit kerja, dan spesialisasi dari sumber daya manusia. Dengan pemisahan itu, maka setiap individu yang bekerja secara terpisah tersebut akan cenderung memilih bantuan profesional dari luar organisasi, tentunya yang berasal dari bidang pekerjaan yang sama, untuk digunakan sebagai referensi atau perbandingan. Walaupun hal ini berguna untuk memperdalam pemahaman dan keahlian seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di unit kerja masing-masing, tetapi hal ini merupakan bukti bahwa setiap unit kerja berupaya untuk lebih dapat menonjolkan bagiannya masing-masing. Setiap bagian akan

---

<sup>26</sup> Yang dimaksud dengan “bagan fungsional” adalah *organization chart*, yang dipisahkan berdasarkan fungsi kerja, dimana tugas dan tanggung jawab karyawan dibagi berdasarkan keahlian, dan fungsi dari masing-masing unit kerja.

saling bersaing untuk dapat memenangkan sumber daya organisasi yang terbatas (Penrose, 1959), dimana satu bagian akan mengajukan usulan untuk meningkatkan *program* pelatihan, dan bagian lain mengajukan argumentasi bahwa pengadaan komputer harus lebih diperhatikan daripada rencana pelatihan karyawan karena dapat mengganggu kelancaran pekerjaan yang harus dilakukan rutin.

Namun, perlu diperhatikan bahwa pengadaan komputer tidak akan terlalu berpengaruh terhadap kinerja organisasi tanpa diikuti oleh pelatihan komputer untuk para karyawan organisasi. Sebaliknya juga benar, yaitu bahwa pelatihan karyawan akan menjadi suatu hal yang mubazir, jika tidak diikuti dengan pengadaan teknologi yang dapat membantu penyelesaian pekerjaan, dan penambahan jumlah komputer yang tersedia di dalam organisasi. Oleh sebab itu, untuk dapat merasakan dampak positifnya, yaitu penciptaan nilai tambah bagi organisasi secara keseluruhan (Jensen, 2001), *program* pelatihan dari bagian sumber daya manusia harus dapat diintegrasikan dengan rencana investasi teknologi dari bagian teknologi informasi. Dengan menggunakan contoh tersebut diatas, maka terlihat jelas bahwa keputusan yang diambil secara terpisah tidak akan dapat membawa kepuasan (Brahmbhatt dan Hu, 2007: 38; Datta dan Chaudhuri, 2008: 6-7; Jensen, 2001; Kaplan dan Norton, 2004; Sireteanu dan Bedrule-Grigoruta, 2008).

Menurut Jensen (2001), kehadiran dari BSC memang untuk mempermudah kebutuhan pengawasan kerja bagi para manajer organisasi. Tanpa adanya suatu catatan, maka setiap unit kerja akan menyatakan klaim bahwa mereka sudah bekerja demi penciptaan nilai tambah bagi organisasi. Hal ini menjadi suatu klaim yang tidak mendasar karena tidak ada catatan yang dapat mendukung klaim tersebut. Dengan menggunakan contoh diatas, maka bagian sumber daya manusia akan menyatakan bahwa mereka sudah bekerja untuk memastikan bahwa rencana pelatihan kerja bagi karyawan berjalan lancar. Dengan demikian, bagian sumber daya manusia akan menyatakan klaim bahwa mereka sudah mendukung penciptaan nilai tambah bagi organisasi. Klaim tersebut belum tentu dapat



diterima begitu saja tanpa adanya pencatatan yang baik untuk mengetahui tingkat keberhasilan dari *program* pelatihan yang dilaksanakan. Jumlah pengeluaran organisasi untuk mengadakan pelatihan tersebut tentunya tercatat di bagian akuntansi dan keuangan organisasi. Namun, dalam sisi lainnya, pencatatan atas peningkatan kualitas sumber daya manusia juga harus dilakukan melalui data produksi, perubahan efisiensi, dan produktifitas karyawan (Jensen, 2001).

Disamping itu pula, organisasi harus dapat membedakan antara *optimization* dan penciptaan nilai. Di dalam kegiatan operasional organisasi, kerap kali tim manajemen tidak tahu pasti berapa banyak nilai yang dapat diciptakan, atau berapa nilai maksimal yang dapat diciptakan. Oleh sebab itu, organisasi harus dapat menciptakan suasana kerja yang memotivasi karyawan kearah pembentukan *group synergy* sehingga dapat mendongkrak penciptaan nilai bagi organisasi (Jensen, 2001; Kaplan dan Norton, 2004: 201; Sangkala, 2006: 84, 97).

### **2.3. Nilai Tambah Organisasi**

Pembahasan diatas menunjukkan bahwa ada hubungan kepentingan (*relative importance*) yang berasal dari masing-masing komponen, mulai dari penyelarasan, dan integrasi dari sumber daya manusia, sampai kepada strategi organisasi keseluruhan. Pengukuran dari hubungan kepentingan antara sumber daya manusia dengan strategi organisasi keseluruhan sudah dianalisa dari berbagai sudut pandang guna menangkap aliran nilai yang dapat dihasilkan. Beberapa contoh dari pengukuran tersebut adalah sebagai berikut, dan tidak hanya terbatas kepada; *total quality management* ("TQM"), rasio dari *market value/accounting value*, rasio Tobin's Q, *real options*, *intangibles asset monitor*, *knowledge capital value*, *enterprise value added* ("EVA"), ROCE, ROE, ROA, ROS, ROI, ITO, *human resource costing and accounting*, *calculated intangible value* ("CIV"), *value added intellectual capital coefficient* ("VAIC"), dan masih banyak jenis pengukuran lainnya (Richieri, et al, 2008: 9-10; Saleh, et al, 2006: 6-7).

Untuk dapat benar-benar mengetahui kualitas dari sumber daya manusia yang

berada di dalam sebuah organisasi, tentu saja relatif sulit. Ini merupakan alasan klasik mengapa pencatatan akuntansi, yang tercermin di dalam laporan keuangan organisasi, merupakan cara termudah untuk dapat mengukur nilai dari sumber daya manusia tersebut. Analisa laporan keuangan organisasi sering dilakukan untuk mengetahui kinerja organisasi, atau industri, dalam suatu periode tertentu. Oleh sebab itu, kinerja organisasi di dalam penelitian ini juga akan mengikuti pengukuran yang umum dilakukan terhadap organisasi, melalui analisa laporan keuangan, khususnya terhadap tingkat efisiensi, dan efektifitas organisasi.

### **2.3.1. Tingkat Efisiensi Organisasi**

Secara umum, efisiensi, mengacu kepada *doing things right* sehingga jika sumber daya manusia melakukan semua tahapan pekerjaan dengan baik dari awal, maka diharapkan akan terjadi penghematan waktu kerja demi kemajuan organisasi (Anantadjaya, 2009). Menurut Block dan Hirt (2008: 59), analisa laporan keuangan yang dapat dilakukan untuk mempelajari tingkat efisiensi organisasi, atau industri, adalah rasio aktifitas.

Rasio aktifitas adalah sejumlah rasio yang digunakan untuk mempelajari tingkat efisiensi dari penggunaan aktiva oleh organisasi. Umumnya, tingkat efisiensi organisasi diukur melalui kecepatan perputarannya. Jika dana organisasi tertanam di suatu jenis aktiva, sementara dana tersebut dapat digunakan untuk investasi di suatu jenis aktiva lainnya yang lebih produktif, maka kecepatan perputaran dana organisasi menjadi lebih rendah, dan tingkat profitabilitas organisasi tidak dapat maksimal. Menurut Block dan Hirt (2008: 59), ini merupakan alasan utama mengapa rasio aktifitas ini juga kerap disebut dengan rasio penggunaan aktiva (*asset utilization ratio*).

Tingkat perputaran dana merupakan perbandingan antara hasil penjualan yang dapat dicapai oleh organisasi dengan sejumlah aktiva yang dimiliki organisasi. Ini merupakan langkah awal dalam mewujudkan laba. Organisasi yang menanamkan dananya ke sejumlah aktiva, tentunya berharap untuk dapat menggunakan keseluruhan aktiva tersebut secara bersamaan dalam upaya untuk menghasilkan

barang dan jasa. Block dan Hirt (2008: 59) menyatakan ada beberapa perhitungan yang dapat digolongkan dalam rasio aktifitas, yaitu; ITO, RETO, dan TATO. Namun, di dalam penelitian ini, rasio aktifitas yang akan digunakan hanya TATO. Alasan utama mengapa hanya menggunakan TATO adalah karena persediaan dan piutang yang dijadikan dasar dalam perhitungan ITO dan RETO sudah termasuk ke dalam daftar *total asset* organisasi. Dengan demikian, perhitungan TATO dapat digunakan untuk mencoba mempelajari dampak terhadap tingkat efisiensi organisasi.

Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya,  $TATO = \frac{TS}{TA}$ , berguna untuk memberikan ilustrasi tentang kualitas sumber daya manusia yang berada di dalam sebuah organisasi. Bagi *investor* dan calon *investor*, TATO digunakan untuk menilai kemampuan organisasi dalam mendapatkan *asset* yang digunakan untuk menunjang pertumbuhan organisasi (Ulupui, 2005). Jumlah TA akan berkurang, jika karyawan menjadi lebih mahir dalam menjalankan proses produksi, proses bisnis, dan *utilization* dari *assets* organisasi. Jika TA berkurang, *ceteris paribus*, maka organisasi akan mencapai tingkat efisiensi yang lebih tinggi. Hal ini akan mendorong tingkat pencapaian pendapatan yang lebih tinggi untuk organisasi. Disamping itu, seperti telah diulas sebelumnya, jumlah rata-rata persediaan yang tersimpan di dalam organisasi juga dapat dijaga di tingkat minimum, dengan menerapkan sistem persediaan yang lebih baik. Dengan demikian, biaya yang diperlukan untuk membayar asuransi, gudang, dan tempat penyimpanan lainnya juga akan berkurang. Posisi organisasi sebenarnya, khususnya tentang jumlah *physical assets* dan kewajiban jangka pendek, merupakan suatu kondisi yang harus diperhatikan oleh organisasi (Richieri, et al, 2008: 11-12). Diharapkan bahwa selisih dari persamaan ini adalah positif sehingga jumlah *physical assets* lebih besar daripada kewajiban jangka pendek. Hasil yang positif dari persamaan ini mengandung arti bahwa organisasi lebih cenderung mencari sumber pendanaan jangka panjang untuk pengadaan *asset*nya. Oleh sebab itu, kinerja organisasi diharapkan meningkat seiring dengan meningkatnya TATO.

### 2.3.2. Tingkat Efektifitas Organisasi

Secara umum, efektifitas, mengacu kepada *doing the right things*, sehingga jika sumber daya manusia melakukan semua tahapan pekerjaan dengan benar dari awal, maka diharapkan akan dapat menghasilkan barang/jasa yang tetap sasaran, dan sesuai dengan permintaan pelanggan. Hal ini akan memicu terjadinya penghematan waktu kerja demi kemajuan organisasi (Anantadjaya, 2009). Menurut Block dan Hirt (2008: 59), analisa laporan keuangan yang dapat dilakukan untuk mempelajari tingkat efektifitas organisasi, atau industri, adalah rasio profitabilitas.

Rasio profitabilitas adalah sejumlah rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan organisasi dalam menghasilkan keuntungan melalui tingkat penjualan, aktiva, dan modal saham tertentu. Banyak hal yang mempengaruhi kemampuan organisasi dalam menghasilkan laba dapat dijelaskan melalui tingkat kemampuan organisasi dalam menggunakan sumber dayanya secara efektif.

Menurut Block dan Hirt (2008: 57) beberapa perhitungan yang dapat digolongkan dalam rasio profitabilitas adalah; PM, ROA, ROE, dan ROCE (Richieri, et al, 2008: 9; Saleh, et al, 2006: 6). Namun, di dalam penelitian ini, rasio profitabilitas yang akan digunakan hanya ROA. Alasan utama mengapa hanya menggunakan ROA adalah untuk mempelajari dampak terhadap tingkat efektifitas atas penggunaan *asset* organisasi. Disamping itu karena tingkat efisiensi organisasi diukur melalui TATO, maka tingkat pengembalian atas *asset* organisasi menjadi relevan untuk juga digunakan sebagai tingkat efektifitas organisasi. Dengan demikian, perhitungan ROA dapat digunakan untuk mencoba mempelajari dampak terhadap tingkat efektifitas organisasi.

$ROA = \frac{NI}{TA}$ , memberikan penjelasan yang mirip dengan ROE, yaitu; dengan adanya peningkatan *competence* dari sumber daya manusia, diharapkan laba organisasi akan meningkat pula. Hal ini disebabkan oleh tingkat penggunaan dari *asset* organisasi yang semakin tinggi. Bagi *investor* dan calon *investor*, ROA digunakan untuk menilai kemampuan organisasi dalam menghasilkan dan

meningkatkan laba (Ulupui, 2005). Dengan tingkat penggunaan *asset* organisasi yang semakin efisien, berarti bahwa semakin sedikit *asset* yang harus dimiliki oleh organisasi dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, termasuk untuk dapat mencetak pendapatan/laba yang besar. Dengan demikian, pendapatan dan laba organisasi dihasilkan oleh segelintir *asset* yang dimiliki oleh sebuah organisasi. Jika hal ini benar, maka rasio ROA akan meningkat, yang mengandung arti bahwa tingkat pengembalian ke organisasi atas penggunaan dari *asset* organisasi yang dimilikinya semakin baik. Oleh sebab itu, tingkat efektifitas diharapkan meningkat seiring dengan meningkatnya ROA.

Block dan Hirt (2008: 57) mengungkapkan bahwa ROA juga dapat disebut dengan **ROI**, dimana rasio ini berupaya untuk melakukan analisa terhadap dampak dari *total investment* yang dilakukan oleh sebuah organisasi terhadap tingkat pencapaian laba. Hasil akhir dari rasio ini memiliki potensi untuk menunjukkan kualitas dari sumber daya manusia. Jumlah dari pencapaian laba organisasi dapat saja menunjukkan tingkat *competence*, maksudnya adalah pada saat kualitas sumber daya manusia meningkat, jumlah laba yang lebih tinggi dapat saja diraih. Jika dilihat dari sudut pandang yang berbeda, *intelligence* dari sumber daya manusia mempengaruhi pilihan dari alternatif investasi yang ada, dan total investasi yang akan dilakukan. Oleh sebab itu, tingkat efektifitas diharapkan meningkat seiring dengan meningkatnya ROI.

## **2.4. Kerangka Pemikiran dan Hipotesa**

Mengacu kepada latar belakang, landasan teori organisasi, dengan pengembangannya yang mengarah kepada *intangible assets*, khususnya yang meliputi sumber daya manusia di dalam organisasi, model penelitian berupaya untuk menghubungkan elemen dari kualitas sumber daya manusia dan *group synergy* terhadap tingkat efisiensi dan tingkat efektifitas organisasi.

### **2.4.1 Kualitas Sumber Daya Manusia**

Kualitas sumber daya manusia digunakan di dalam penelitian ini untuk menunjukkan tingkat kualitas dari sumber daya manusia di dalam organisasi.

Dengan meningkatnya kualitas dari sumber daya manusia di dalam organisasi, maka diharapkan dapat tercipta suatu *synergy* yang baik antar karyawan dalam upaya untuk mengerjakan dan menjalankan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing, termasuk dengan terjadinya peningkatan efisiensi dan efektifitas bagi organisasi. Beberapa faktor yang dapat memberikan pengaruh terhadap kualitas dari sumber daya manusia, dan digunakan di dalam penelitian ini adalah; **training** (Namasivayam dan Denizci, 2006: 388), **bonus/incentives** (Datta dan Chaudhuri, 2008: 12; Saleh, et al, 2006: 12), **pendidikan** (Maes, et al, 2003: 16; Sangkala, 2006: 106), **posisi** (Maes, et al, 2003: 16), dan **pengalaman kerja** (Maes, et al, 2003: 16), yang mencerminkan kombinasi dari pengalaman di industri, pengalaman manajerial, dan/atau pengalaman *entrepreneuership*.

#### 2.4.2. *Group Synergy*

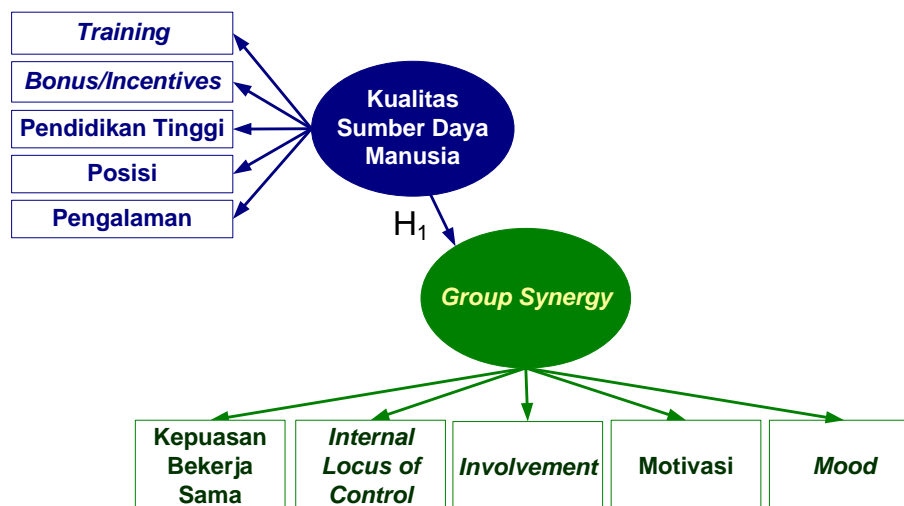
*Group synergy*” digunakan di dalam penelitian ini untuk menunjukkan keberadaan *synergy* di dalam organisasi. Dengan terciptanya *synergy* antar karyawan dan antar unit kerja/divisi, maka diharapkan dapat mendorong terciptanya kinerja organisasi yang lebih baik karena terjadinya penggabungan sumber daya, peningkatan *capabilities*, *economies of scale*, *economies of scope*, dan penurunan *transaction costs* (Hitt, et al, 2007). Beberapa faktor yang dapat memberikan pengaruh terhadap *group synergy*, dan digunakan di dalam penelitian ini adalah; **kepuasan dalam bekerja sama** (Hoell, 1998; Yolles, 2008), **internal locus of control** (Yolles, 2008), **involvement** (Hoell, 1998; Yolles, 2008), **motivasi yang tinggi** (Hoell, 1998; Yolles, 2008), dan **mood yang baik** (Hoell, 1998; Yolles, 2008) di dalam melakukan tugas dan tanggung jawab di dalam organisasi.

#### 2.4.3. Pengaruh “Kualitas Sumber Daya Manusia” Terhadap “*Group Synergy*”

Dengan berlandaskan teori *social psychology* (Geisinger, 2004: 632; Sutter, 2008; Yolles, 2008), hubungan antara kualitas sumber daya manusia dengan *group synergy* dapat diteliti. Kebutuhan akan peningkatan pengetahuan mulai dari setiap karyawan, yang kemudian berkembang ke arah setiap kegiatan operasional

organisasi. Hal ini membentuk *collective mind*, atau pemikiran bersama, dimana organisasi sebenarnya bukan hanya sekedar kumpulan benda saja, tetapi merupakan suatu rangkaian alur proses yang mendorong kinerja organisasi yang berkesinambungan untuk dapat mencapai *operational reliability*. Pemikiran bersama ini membentuk pola, yang berlandaskan kebutuhan, dan menghubungkan semua *action steps* di dalam sebuah organisasi. Hal ini didukung oleh pemikiran dari *group psychology*, khususnya dari sudut pandang *individual identity theory* dan *group identity theory* (Geisinger, 2004: 607). Menurut *individual identity theory*, setiap individu akan selalu membayangkan tingkat kemampuannya untuk dapat melakukan segala sesuatu sendiri, dan juga membayangkan dirinya sebagai anggota dari kelompok tertentu. Lalu, proses selanjutnya akan bergeser ke arah *group identity theory*, dimana jika individu tersebut merasa memiliki “label” yang sama dengan rekan sekelompoknya, maka individu tersebut akan merasa memiliki “kategori” yang sama sehingga akan berupaya untuk melakukan adaptasi dengan lingkungan sekitar dalam menghadapi beragam “kategori” yang lainnya. Keberadaan kelompok, juga sangat mempengaruhi perilaku individu (Sutter, 2008). Hal ini dapat dilihat dengan jelas di dalam perilaku individu setiap harinya. Secara mandiri, perilaku individu tersebut akan sangat berbeda jika dibandingkan dengan perilaku nya di dalam suatu kelompok. Proses pemikiran ini mencerminkan *cognitive psychology* yang sangat rasional untuk setiap individu. Inilah yang juga terjadi di dalam organisasi sehingga terbentuknya

**Gambar 2.7: Kualitas Sumber Daya Manusia dengan *Group Synergy***



*group synergy* dalam menjalankan kegiatan operasional rutin organisasi.

Berdasarkan penjelasan diatas mengenai pengaruh kualitas sumber daya manusia terhadap *group synergy*, maka dapat dirumuskan sebuah hipotesa;

H<sub>1</sub> : Kualitas sumber daya manusia memberikan pengaruh positif terhadap pembentukan *group synergy* di dalam organisasi.

#### **2.4.4. Tingkat Efisiensi Organisasi**

Untuk dapat benar-benar mengetahui kualitas dari sumber daya manusia yang berada di dalam sebuah organisasi, tentu saja relatif sulit. Ini merupakan alasan klasik mengapa laporan keuangan organisasi merupakan cara termudah untuk dapat mengukur nilai dari sumber daya manusia tersebut, secara kolektif.

Seperti sudah dijabarkan sebelumnya, efisiensi digunakan di dalam penelitian ini untuk mencerminkan tahapan pekerjaan yang dilakukan dengan baik dari awal sehingga diharapkan akan terjadi penghematan waktu kerja (Anantadjaya, 2009). Analisa rasio yang dapat dilakukan untuk mempelajari tingkat efisiensi organisasi, atau industri, adalah rasio aktifitas (Block dan Hirt, 2008: 59-60).

Secara umum, tingkat efisiensi organisasi diukur melalui kecepatan perputarannya. Jika dana organisasi tertanam di suatu jenis aktiva, sementara dana tersebut dapat digunakan untuk investasi di suatu jenis aktiva lainnya yang lebih produktif, maka kecepatan perputaran dana organisasi menjadi lebih rendah, dan tingkat profitabilitas organisasi tidak dapat maksimal. Menurut Block dan Hirt (2008: 59), ini merupakan alasan utama mengapa rasio aktifitas ini juga kerap disebut dengan rasio penggunaan aktiva (*asset utilization ratio*).

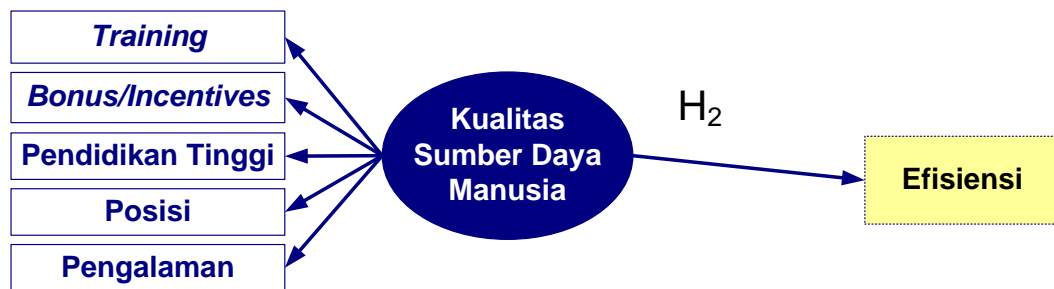
Tingkat perputaraan dana merupakan perbandingan antara hasil penjualan yang dapat dicapai oleh organisasi dengan sejumlah aktiva yang dimiliki organisasi. Ini merupakan langkah awal dalam mewujudkan laba. Organisasi yang menanamkan dananya ke sejumlah aktiva, tentunya berharap untuk dapat menggunakan keseluruhan aktiva tersebut secara bersamaan dalam upaya untuk menghasilkan barang dan jasa.



Dengan demikian, berdasarkan penjelasan diatas mengenai pengaruh kualitas sumber daya manusia dengan tingkat efisiensi organisasi, maka dapat dirumuskan sebuah hipotesa;

H<sub>2</sub> : Kualitas sumber daya manusia memberikan pengaruh positif terhadap tingkat efisiensi organisasi.

**Gambar 2.8: Kualitas Sumber Daya Manusia dengan Tingkat Efisiensi**



#### 2.4.5. Tingkat Efektifitas Organisasi

Sama seperti efisiensi, seperti yang sudah dijelaskan diatas, untuk dapat mengetahui kualitas dari sumber daya manusia yang berada di dalam sebuah organisasi adalah suatu hal yang relatif sulit. Pendekatan melalui analisa laporan keuangan organisasi merupakan cara umum yang digunakan untuk dapat mengukur nilai dari sumber daya manusia tersebut, secara kolektif.

Tingkat efektifitas digunakan di dalam penelitian ini untuk mencerminkan tahapan pekerjaan yang dilakukan dengan benar dari awal, diharapkan akan dapat menghasilkan barang/jasa yang tepat sasaran, dan sesuai dengan permintaan pelanggan. Hal ini akan memicu terjadinya penghematan waktu kerja demi kemajuan organisasi karena semakin berkurangnya pengulangan pekerjaan (*rework*) atas *defective products/services* (Anantadjaya, 2009). Dengan demikian, analisa rasio yang dapat dilakukan untuk mempelajari tingkat efektifitas organisasi atau industri, adalah rasio profitabilitas (Block dan Hirt, 2008: 57).

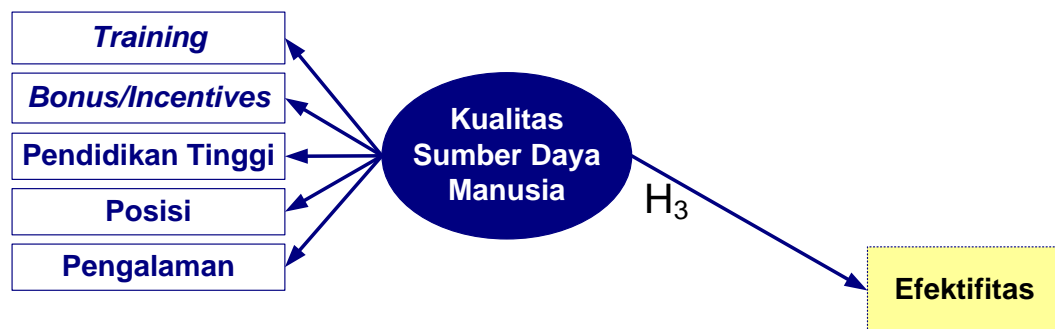
Rasio profitabilitas adalah sejumlah rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan organisasi dalam menghasilkan keuntungan melalui tingkat

penjualan, aktiva, dan modal saham tertentu. Banyak hal yang mempengaruhi kemampuan organisasi dalam menghasilkan laba dapat dijelaskan melalui tingkat kemampuan organisasi dalam menggunakan sumber daya secara efektif (Block dan Hirt, 2008: 55-58).

Dengan demikian, berdasarkan penjelasan diatas mengenai pengaruh kualitas sumber daya manusia terhadap tingkat efektifitas organisasi, maka dapat dirumuskan sebuah hipotesa;

H<sub>3</sub> : Kualitas sumber daya manusia memberikan pengaruh positif terhadap tingkat efektifitas organisasi.

**Gambar 2.9: Kualitas Sumber Daya Manusia dengan Tingkat Efektifitas**



#### 2.4.6. Pengaruh “*Group Synergy*” Terhadap “Efisiensi” dan “Efektifitas”

Mengingat pengaruh kualitas sumber daya manusia terhadap *group synergy* dapat diteliti, maka pembentukan *collective mind*, yang mencerminkan suatu rangkaian alur proses, mendorong kinerja organisasi untuk dapat mencapai *operational reliability*. Pemikiran bersama ini membentuk *action steps* yang *synergy* di dalam sebuah organisasi (Geisinger, 2004: 632; Sutter, 2008; Yolles, 2008). Keberadaan kelompok, juga sangat mempengaruhi perilaku individu (Sutter, 2008). Secara mandiri, perilaku individu tersebut akan sangat berbeda jika dibandingkan dengan perilaku nya di dalam suatu kelompok. Proses pemikiran ini mencerminkan *cognitive psychology* yang sangat rasional untuk setiap individu. Inilah yang juga terjadi di dalam organisasi sehingga terbentuknya *group synergy* dalam menjalankan kegiatan operasional rutin organisasi.

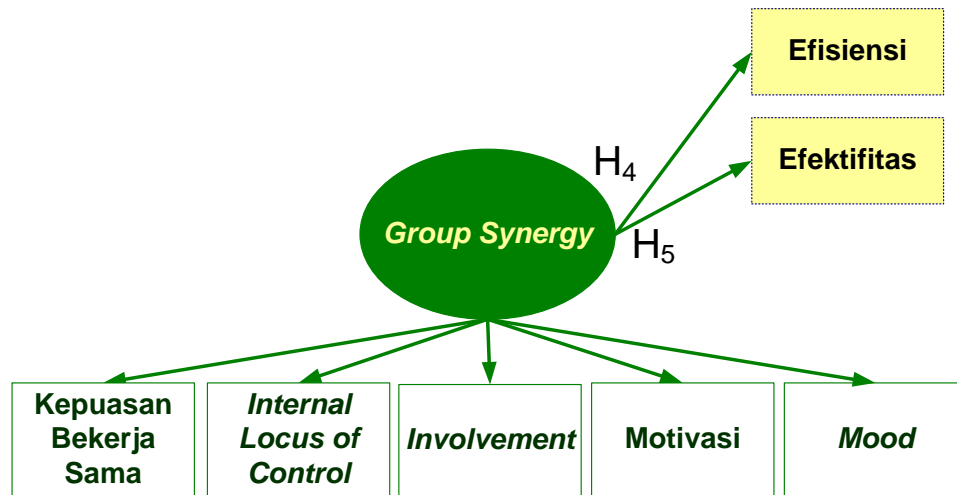
Dengan demikian, pengaruh *group synergy* terhadap tingkat efisiensi dan tingkat

efektifitas organisasi, maka dapat dirumuskan sebagai berikut;

H<sub>4</sub> : *Group synergy* memberikan pengaruh positif terhadap tingkat efisiensi organisasi.

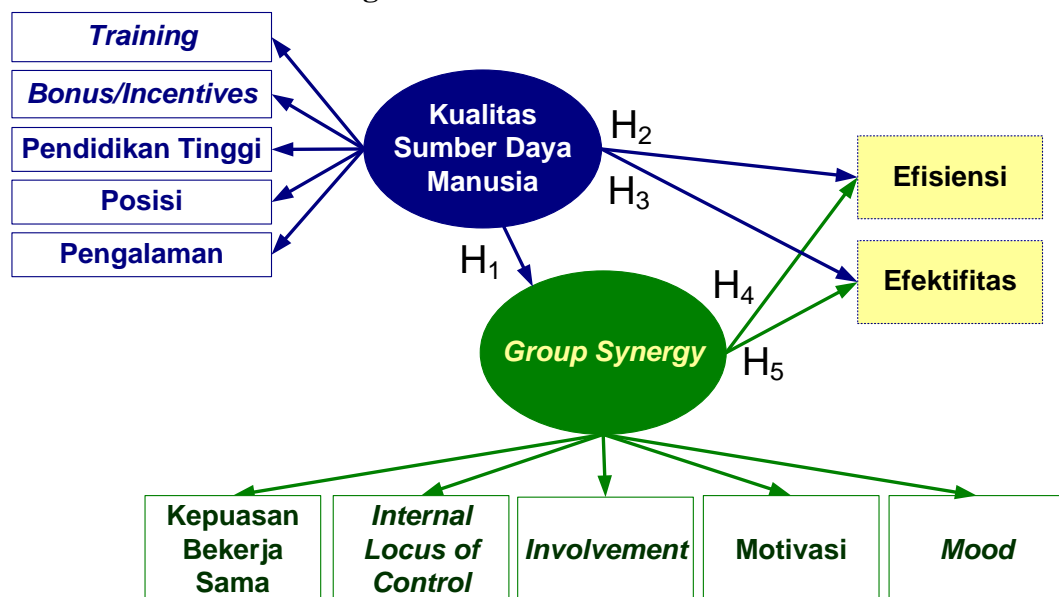
H<sub>5</sub> : *Group synergy* memberikan pengaruh positif terhadap tingkat efektifitas organisasi.

**Gambar 2.10: *Group Synergy* dengan Efisiensi dan Efektifitas**



Berdasarkan pembahasan diatas, maka kerangka pemikiran dan hipotesa yang akan dilakukan di dalam penelitian ini, dapat diilustrasikan di dalam gambar berikut.

**Gambar 2.11: Kerangka Pemikiran**



#### 2.4.6. Perbedaan Model Penelitian

Model penelitian seperti yang diilustrasikan di dalam gambar 2.11 diatas, berbeda dengan penelitian sebelumnya dalam beberapa aspek, seperti;

1. Menggabungkan konsep tentang sumber daya manusia, yang terdiri dari; *training, bonus/incentives*, pendidikan, posisi, dan pengalaman kerja, dengan *group synergy* yang meliputi; kepuasan dalam bekerja sama, *internal locus of control, involvement*, motivasi, dan *mood*.
2. Menggabungkan konsep manajemen sumber daya manusia dan psikologi, khususnya mengenai *group synergy*.
3. Menggabungkan konsep manajemen sumber daya manusia dan *group synergy* dengan kinerja organisasi, khususnya mengenai tingkat efisiensi dan tingkat efektifitas organisasi.
4. Menggunakan konsep *performance management* untuk melakukan analisa terhadap kinerja organisasi. Secara khusus, menggunakan analisa rasio untuk menghitung tingkat efisiensi dan tingkat efektifitas organisasi. Sehubungan dengan konsep *performance management*, model penelitian ini juga menggabungkan metode pengukuran *subjective measurements*, melalui kuestioner yang disebarkan kepada sejumlah manajer/karyawan perusahaan terbuka, dan *objective measurements*, melalui analisa rasio dari laporan keuangan perusahaan terbuka (Ansoff, et al, 1970).

## BAB 3 – METODE PENELITIAN

### 3.1. Metode Penelitian

Karena penelitian ini menggunakan dasar teori untuk membangun analisa antara obyek yang diteliti, maka penelitian ini akan menggunakan metode *hypothetical-deductive* (“metode HD”). Di dalam penelitian ini, metode HD dianggap penting karena memang merupakan metode untuk dapat melakukan evaluasi terhadap teori atau hipotesa, dan sudah diterima luas di berbagai bidang ilmu lainnya, seperti; ekonomi, kimia, fisika, dan teknik lainnya (Lau dan Chan, 2009).

Tipe penelitian ini adalah *descriptive explanatory* untuk merumuskan penjelasan mengenai hubungan keterkaitan antara gejala yang menjadi obyek penelitian ini. Penelitian *descriptive* bertujuan untuk memperoleh penjelasan tentang ciri variabel penelitian. Penelitian *explanatory* bertujuan untuk menguji kebenaran dari suatu hipotesa melalui pengumpulan data. Perumusan penjelasan tersebut akan menggunakan pendekatan *qualitative* dan *quantitative*, baik dari data primer maupun data sekunder. Pendekatan *qualitative* diperlukan dalam penelitian ini sehubungan dengan wawancara dan/atau observasi yang akan dilakukan. Pendekatan *quantitative* diperlukan sehubungan dengan analisa data primer dan sekunder yang akan digunakan dalam penelitian ini.

### 3.2. Obyek Penelitian

Di dalam penelitian ini, obyek penelitian adalah perusahaan terbuka, yang sudah terdaftar di BEI, dengan menggunakan “kualitas sumber daya manusia”, “*group synergy*”, “tingkat efisiensi”, dan “tingkat efektifitas” organisasi.

Di dalam penelitian ini, populasi yang akan digunakan adalah perusahaan yang sudah *go public*. Per 15 Januari 2010, menurut *Jakarta Stock Exchange Industrial Classifications* (“JASICA”), ada 302 perusahaan terbuka yang tercatat di BEI, dan digolongkan menjadi 9 sektor industri, yaitu; (1) pertanian, (2) pertambangan, (3) dasar dan kimia, (4) aneka industri, (5) barang konsumsi, (6) *property* dan *real*

*estate*, (7) infrastruktur, *utility*, dan transportasi, (8) perdagangan, jasa dan investasi, serta (9) perbankan. Namun, karena adanya ketentuan khusus mengenai laporan keuangan di sektor perbankan, maka sektor perbankan tidak diikutsertakan di dalam penelitian ini. Dengan demikian, di dalam penelitian ini hanya meliputi 8 sektor industri yang tercatat di BEI.

Penentuan tanggal ini digunakan mengingat adanya kecenderungan terjadi perubahan jumlah perusahaan terbuka yang tercatat di BEI setiap waktunya. Hal ini disebabkan karena kebijakan yang diambil oleh manajemen dari BEI terhadap ketentuan *delisting*, *suspend*, atau *new listing*. Setelah dikurangi dengan 23 perusahaan yang tergabung di sektor keuangan, maka jumlah populasi menjadi 279 perusahaan. Jumlah populasi ini memenuhi syarat minimal SEM untuk menjalankan model estimasi yang menggunakan metode *maximum likelihood* (Ghozali, 2004; Schumacker dan Lomax, 2004; Wijaya, 2009).

Selain dari perusahaan terbuka tersebut diatas, sejumlah karyawan yang bekerja di dalam perusahaan terbuka tersebut juga akan diikutsertakan sebagai responden. Secara khusus, yang dimaksud dengan karyawan di dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di dalam perusahaan terbuka tersebut, minimal yang menjabat posisi manajer. Posisi manajer dipilih di dalam penelitian ini karena mereka membawahi sejumlah karyawan, dan dianggap mampu untuk memberikan pendapat mengenai kualitas sumber daya manusia dan keberadaan *group synergy* di dalam organisasinya masing-masing.

Dari jumlah populasi 279 perusahaan terbuka tersebut, lalu diberlakukan beberapa kriteria di dalam penelitian ini, sebagai berikut;

1. Perusahaan terbuka harus memiliki laporan keuangan minimal 3 tahun selama periode 2005-2009. Untuk perusahaan terbuka yang tidak memiliki laporan keuangan untuk periode yang sama dengan perusahaan terbuka lainnya, tidak digunakan sebagai populasi di dalam penelitian ini.
2. Rasio keuangan dari perusahaan terbuka harus dapat dihitung, dan tidak

menghasilkan nilai 0, atau nilai yang terlalu tinggi.

3. 2 (dua) orang manajer dari masing-masing perusahaan bersedia memberikan respon atas kuestioner yang disebarakan. Manajer yang dimaksud di dalam penelitian ini adalah manajer divisi yang membawahi sejumlah karyawan, dan berasal dari beragam divisi, khususnya adalah divisi produksi, operasional, akuntansi/keuangan, SDM, IT, dan lainnya. Seperti sudah dijelaskan sebelumnya, posisi manajer ini dipilih karena mereka sudah membawahi sejumlah karyawan, dan dianggap mampu untuk memberikan pendapat mengenai kualitas sumber daya manusia dan keberadaan *group synergy* di dalam organisasinya masing-masing.

Dari kriteria penentuan populasi tersebut, ditemukan adanya 111 perusahaan yang tidak memenuhi kriteria yang ditetapkan. Dengan demikian, maka jumlah populasi yang digunakan di dalam penelitian ini menjadi 168 perusahaan, dengan pembagian sebagai berikut;

**Tabel 3.1: Populasi Penelitian (menurut jumlah perusahaan terbuka)**

	<b>Jumlah Perusahaan</b>	<b>Penjelasan</b>
Jumlah perusahaan terbuka yang tercatat di BEI	302	Tercatat per 15 Januari 2010, dan terbagi ke dalam 9 sektor industri
Jumlah perusahaan terbuka yang tergolong di dalam sektor perbankan	-23	Tidak diikutsertakan di dalam penelitian ini karena memiliki ketentuan khusus dalam penyusunan laporan keuangan
Jumlah perusahaan terbuka yang tergolong ke dalam 8 sektor industri lainnya, tetapi tidak memenuhi kriteria penelitian	-111	Tidak diikutsertakan karena perusahaan ini tidak memenuhi kriteria penelitian
Jumlah populasi	168	Jumlah populasi yang digunakan di dalam penelitian ini yang terbagi ke dalam 8 sektor industri

Jumlah 168 perusahaan terbuka yang digunakan sebagai populasi di dalam penelitian ini, dan terbagi ke dalam 8 sektor industri. Jumlah perusahaan terbuka ini tidak mengikuti secara proporsional jumlah perusahaan terbuka yang terdaftar

di dalam masing-masing sektor industri per JASICA. Beberapa alasan yang mendasari adalah sebagai berikut;

1. Laporan keuangan dari perusahaan terbuka tidak mencakup periode 3 tahun antara kurun waktu 2005-2009.
2. Respon balik manajer dari beberapa perusahaan terbuka tidak diterima dalam periode waktu yang ditentukan selama 6 bulan, terhitung dari bulan Maret 2010.
3. Perusahaan terbuka tidak memberikan respon atas permohonan pengiriman dan pengisian kuestioner sehubungan dengan penelitian ini.

Dengan demikian, jumlah 168 perusahaan terbuka tersebut, yang terbagi ke dalam 8 sektor industri, dan dapat disimpulkan sebagai berikut;

**Tabel 3.2: Populasi Penelitian (menurut sektor industri)**

Sektor Industri	Jumlah Perusahaan	%	Jumlah Manajer
Pertanian	7	4.18	14
Pertambangan	10	5.95	20
Dasar dan Kimia	37	22.02	74
Aneka Industri	37	22.02	74
Barang Konsumsi	25	14.88	50
<i>Property dan Real Estate</i>	18	10.71	36
Infrastruktur, <i>Utility</i> , dan Transportasi	9	5.36	18
Perdagangan, Jasa, dan Investasi	25	14.88	50
<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>100</b>	<b>336</b>

Dengan memperhatikan penjabaran sebelumnya, penelitian ini menggunakan 2 (dua) jenis populasi, yaitu; populasi perusahaan terbuka yang tercatat di BEI, dan populasi manajer yang berada di dalam perusahaan tersebut. Untuk selanjutnya, populasi “manajer” ini akan disebut dengan “karyawan”. Menurut Ansoff, et al, (1970), populasi karyawan digunakan untuk melakukan pengukuran subyektif (dengan menggunakan kuestioner) sedangkan populasi perusahaan terbuka untuk melakukan pengukuran obyektif (dengan menggunakan laporan keuangan).



### 3.3. Metode Analisa

Penelitian ini akan menggunakan *structural equation modeling* (“SEM”). SEM adalah sebuah pemodelan persamaan untuk memberikan analisa kuantitatif mengenai hubungan antara *observed variables*. Tujuan dari analisa SEM adalah untuk mengetahui sejauh mana model teoritis dapat didukung oleh data empiris. Beberapa jenis tes yang dapat dilakukan oleh SEM meliputi; model regresi, *path analysis*, *confirmatory factor*, struktur *covariance*, dan struktur *correlation*. Di dalam SEM, ada 3 jenis pengertian variabel, yaitu; *latent variables*, dan *observed variables*.

1. Variabel *latent*, yang juga disebut dengan variabel *constructs*, variabel *factors*, variabel *unobserved*, variabel *latent exogenous* (untuk variabel *latent* yang *independent*), atau variabel *latent endogenous* (untuk variabel *latent* yang *dependent*) adalah variabel yang tidak dapat diamati atau dihitung langsung. Oleh sebab itu, variabel *latent* ini memerlukan bantuan dari sejumlah variabel lainnya untuk dapat mewujudkan perhitungan.
2. Variabel *observed*, yang juga disebut dengan variabel *measured*, variabel *indicator*, atau variabel *endogenous*, adalah variabel yang dapat diamati atau dihitung langsung. Variabel inilah yang mendukung kebutuhan dari variabel *latent* untuk dapat mewujudkan suatu perhitungan.
3. Variabel *intervening*, yang juga disebut dengan variabel *mediating*, adalah variabel perantara antara variabel yang lain.

Menurut beberapa peneliti, seperti; Ghazali, 2004, Santoso, 2009, Schumacker dan Lomax, 2004, dan Wijaya, 2009, kriteria *goodness of fit* yang dianjurkan oleh SEM adalah sebagai berikut;

**Tabel 3.3: Kriteria *Goodness of Fit***

Kriteria	Nilai Acuan yang dianjurkan	
	menurut Schumacker dan Lomax, 2004; Wijaya, 2009	menurut Ghozali, 2004; Santoso, 2009
$\chi^2$ ( <i>likelihood ratio chi square statistic</i> ) sebagai alat uji untuk mengukur keseluruhan <i>fitness</i> sebuah model	Semakin kecil nilai $\chi^2$ dari suatu model = semakin baik	Semakin kecil nilai $\chi^2$ dari suatu model = semakin baik
<i>p-value</i>	$p\text{-value} \geq 0.05$ = semakin baik	Semakin besar nilai <i>p-value</i> = semakin baik
CMIN/df ( <i>normed chi square</i> )	CMIN/df $\leq 2$ = semakin baik	CMIN/df $\leq 5$ = semakin baik
RMSEA ( <i>root mean square error of approximation</i> )	RMSEA $\leq 0.08$ = semakin baik	RMSEA $\leq 5$ = semakin baik
GFI ( <i>goodness of fit index</i> )	Semakin nilai GFI mendekati 1 = semakin baik	Semakin nilai GFI mendekati 1 = semakin baik
AGFI ( <i>adjusted goodness of fit index</i> )	Semakin nilai AGFI mendekati 1 = semakin baik	AGFI $\geq 0.90$ = semakin baik
TLI ( <i>tucker-lewis index</i> )	Semakin nilai TLI mendekati 1 = semakin baik	TLI $\geq 0.90$ = semakin baik
CFI ( <i>comparative fit index</i> )	Semakin nilai CFI mendekati 1 = semakin baik	Semakin nilai CFI mendekati 1 = semakin baik
NFI ( <i>normed fit index</i> )	-	NFI $\geq 0.90$ = semakin baik
PNFI ( <i>parsimonious normal fit index</i> )	-	Semakin tinggi nilai PNFI = semakin baik
PGFI ( <i>parsimonious goodness of fit index</i> )	-	Semakin tinggi nilai PGFI = semakin baik
<i>Reliability</i>	<i>reliability</i> $\geq 0.70$ = semakin baik	<i>reliability</i> $\geq 0.70$ = semakin baik

Sumber: Ghozali, 2004; Santoso, 2009; Schumacker dan Lomax, 2004; Wijaya, 2009

Setelah analisa terhadap kriteria *goodness of fit* tersebut diatas sudah dilakukan, maka langkah selanjutnya adalah menilai unidimensionalitas setiap *construct* dan *reliability* dari *construct*. Unidimensionalitas adalah asumsi yang melandasi perhitungan *reliability*. Hal ini ditunjukkan dengan *indicator* suatu *construct*,

yang memiliki *acceptable fit* satu *single factor (one dimensional) model*. Tingkat *reliability* yang diterima secara umum adalah  $\geq 0.70$ <sup>27</sup>. Nilai dari *reliability* tidak dapat menjamin *validity*. *Validity* adalah ukuran sejauh mana suatu *indicator* secara akurat mengukur apa yang akan diukur. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut;

$$1. \text{ Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{loading})^2}{(\sum \text{loading})^2 + \sum e_j}$$

$$2. \text{ Variance Extracted} = \frac{\sum \text{loading}^2}{\sum \text{loading}^2 + \sum e_j}$$

Secara umum, notasi matriks yang akan digunakan di dalam penelitian ini adalah;  
 $\eta = B\eta + \Gamma\xi + \zeta$ , dimana;

1.  $\eta$  = "eta", mencerminkan sebuah *vector* dari *endogenous concepts*
  2.  $B$  = "beta", mencerminkan sebuah matriks dari *struktural coefficients*
  3.  $\Gamma$  = "gamma", mencerminkan sebuah matriks dari *struktural coefficients*
  4.  $\xi$  = "xi", mencerminkan sebuah *vector* dari *exogenous concepts*
- $\zeta$  = "zeta", mencerminkan sebuah *vector error* dari model perhitungan

Penelitian ini akan mengangkat topik mengenai peran sumber daya manusia di dalam organisasi sehubungan dengan penciptaan nilai tambah bagi organisasi. Topik tersebut mewakili tingkat analisa yang diperlukan dalam penelitian ini. Sedangkan unit analisisnya adalah organisasi, khususnya organisasi besar, yang sudah *go public* dan terdaftar di BEI.

Berdasarkan kerangka pemikiran yang dirumuskan sebelumnya, dan dengan memperhatikan pembahasan sebelumnya, maka perlu dibuatkan penjabaran dari penelitian ini dengan melibatkan variabel terkait.

### 3.3.1. Variabel *Latent Exogeneous* (Kualitas Sumber Daya Manusia)

Variabel *latent exogeneous*, atau yang juga disebut dengan variabel *latent independent*, adalah variabel yang tidak dapat diukur secara langsung. Di dalam

---

<sup>27</sup> Tingkat *reliability*  $\leq 0.70$  masih dapat diterima untuk penelitian yang bersifat *exploratory*.

karya tulis ini, variabel *latent exogeneous* adalah “kualitas sumber daya manusia”. Secara umum, notasi matriks variabel *latent exogeneous* dapat ditulis seperti;

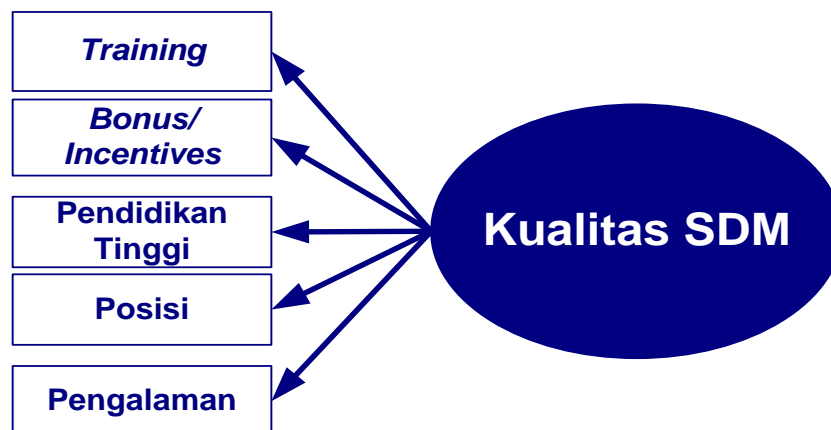
$$X = \Lambda_x \xi + \delta, \text{ dimana;}$$

1.  $X$  = sebuah *vector* dari *observed exogenous indicator*
2.  $\Lambda_x$  = “lamda”, mencerminkan sebuah matriks dari *struktural coefficients*
3.  $\xi$  = “xi”, mencerminkan sebuah *vector* dari *exogenous concepts*
4.  $\delta$  = “delta”, mencerminkan sebuah *vector error* dari model perhitungan

Sehubungan dengan variabel *latent exogeneous*, maka notasi matriks dapat ditulis sebagai berikut;  $X_1 = \lambda_{11}^{(x)} \xi + \delta_1$ ,  $X_2 = \lambda_{21}^{(x)} \xi + \delta_2$ ,  $X_3 = \lambda_{31}^{(x)} \xi + \delta_3$ ,  $X_4 = \lambda_{41}^{(x)} \xi + \delta_4$ , dan  $X_5 = \lambda_{51}^{(x)} \xi + \delta_5$  untuk mencerminkan hubungan antara *training*, *bonus/incentives*, pendidikan tinggi, posisi, dan pengalaman, dengan kualitas sumber daya manusia.

Kualitas sumber daya manusia menunjukkan kualitas dari sumber daya manusia di dalam organisasi. Dengan meningkatnya kualitas dari sumber daya manusia di dalam organisasi, maka diharapkan dapat tercipta suatu *synergy* yang baik antar karyawan dalam upaya untuk mengerjakan dan menjalankan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Secara teoritis, variabel ini juga diharapkan memberikan dampak terhadap kinerja organisasi.

**Gambar 3.1: Variabel *Latent Exogeneous***



Gambar 3.1 memberikan ilustrasi tentang variabel *latent exogeneous* yang digunakan di dalam penelitian ini. Kualitas sumber daya manusia akan diukur melalui indikator *training*, *bonus/incentives*, pendidikan, posisi, dan pengalaman.

**Tabel 3.4: Operasionalisasi Kualitas Sumber Daya Manusia**

Variabel	Dimensi Sub-Variabel	Penjelasan	Pengukuran	Skala
Kualitas Sumber Daya Manusia	Menurut penelitian dari Datta dan Chaudhuri (2008: 12), Namasivayam dan Denizci (2006: 388), Saleh, et al (2006: 7, 12), Sangkala (2006: 106), sub-variabel yang dapat digunakan adalah; <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Training</b></li> <li>• <b>Bonus/incentives</b></li> </ul>	<p>Kualitas dari sumber daya manusia akan bertambah dengan meningkatnya <i>training</i> dan <i>bonus/incentives</i> yang diberikan oleh organisasi.</p> <p>Diharapkan dengan meningkatnya <i>training</i> dan <i>bonus/incentives</i> yang diberikan oleh organisasi, maka kualitas sumber daya manusia dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawab akan semakin baik (Sangkalan, 2006: 106).</p>	<p>Frekuensi mengikuti <i>training</i>.</p> <p>Frekuensi organisasi mengirim karyawan untuk mengikuti <i>training</i>.</p> <p>Materi <i>training</i> yang menambah wawasan dan pengetahuan baru.</p> <p>Frekuensi menerima <i>bonus</i>, atau <i>incentives</i>.</p> <p>Frekuensi organisasi memberikan <i>bonus</i> atau <i>incentives</i>.</p> <p>Penilaian kerja yang berpengaruh terhadap <i>bonus</i>, atau <i>incentives</i>.</p>	Ordinal (skala Likert 1-5)
	Menurut penelitian dari Maes, et al, (2003: 16), Sangkala (2006: 106), sub-variabel yang dapat digunakan adalah; <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pendidikan</b></li> <li>• <b>Posisi</b></li> </ul>	<p>Kualitas dari sumber daya manusia akan bertambah dengan meningkatnya pendidikan dan posisi (Maes, et al, 2003: 11, 16).</p>	<p>Tingkat pendidikan</p> <p>Tingkat jabatan/posisi</p>	Ordinal (skala Likert 1-5)
	Menurut penelitian dari Maes, et al, (2003: 16), Sangkala (2006: 106), sub-variabel yang dapat digunakan adalah; <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pengalaman</b></li> </ul>	<p>Kualitas dari sumber daya manusia akan bertambah dengan meningkatnya pengalaman (Maes, et al, 2003: 11, 16).</p>	<p>Jangka waktu pengalaman kerja</p> <p>Jangka waktu menjabat posisi sekarang</p>	Nominal (kategori)

### 3.3.2. Variabel *Latent Endogeneous (Group Synergy)*

Variabel *latent endogeneous* adalah variabel yang tidak dapat diukur secara langsung, dan merupakan variabel yang terkait kepada variabel lain.

Notasi matriks dapat dituliskan sebagai berikut;  $Y_1 = \lambda_{11}^{(Y)}\eta + \varepsilon_1$ ,  $Y_2 = \lambda_{21}^{(Y)}\eta + \varepsilon_2$ ,  $Y_3 = \lambda_{31}^{(Y)}\eta + \varepsilon_3$ ,  $Y_4 = \lambda_{41}^{(Y)}\eta + \varepsilon_4$ , dan  $Y_5 = \lambda_{51}^{(Y)}\eta + \varepsilon_5$ , untuk mencerminkan hubungan antara kepuasan bekerja sama, *internal locus of control*, *involvement*, motivasi, dan *mood* dengan *group synergy*.

Menurut Hitt, et al (2007), *synergy* terjadi pada saat suatu unit/faktor<sup>28</sup> dapat menciptakan nilai tambah yang lebih baik melalui kerja sama dengan unit/faktor lainnya daripada unit/faktor tersebut bekerja mandiri. *Synergy* sangat erat kaitannya dengan hubungan kerjasama jangka panjang, baik antar unit kerja/divisi, maupun antar organisasi. Oleh sebab itu, setiap unit kerja/divisi atau organisasi akan selalu berupaya untuk menggabungkan beragam bentuk sumber daya dan *capabilities*, untuk mencapai tingkat *economies of scale* dan *economies of scope* bersamaan, khususnya melalui penghematan *transaction costs*. Dengan demikian, keberadaan *group synergy* dapat dilihat dari kepuasan dalam bekerja sama, *internal locus of control*, *involvement*, motivasi yang tinggi, dan *mood* yang baik, yang ditunjukkan oleh karyawan dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing (Hoell, 1998; Yolles, 2008).

*Group synergy* menunjukkan keberadaan *synergy* di dalam organisasi. Dengan terciptanya *synergy* antar karyawan dan antar unit kerja/divisi, maka diharapkan dapat mendorong terciptanya kinerja organisasi yang lebih baik karena terjadinya penggabungan sumber daya, peningkatan *capabilities*, *economies of scale*, *economies of scope*, dan penurunan *transaction costs* (Hitt, et al, 2007).

Berlandaskan teori *social psychology* (Geisinger, 2004; Sutter, 2008; Yolles, 2008), dapat diteliti mengenai pengaruh kualitas sumber daya manusia dengan

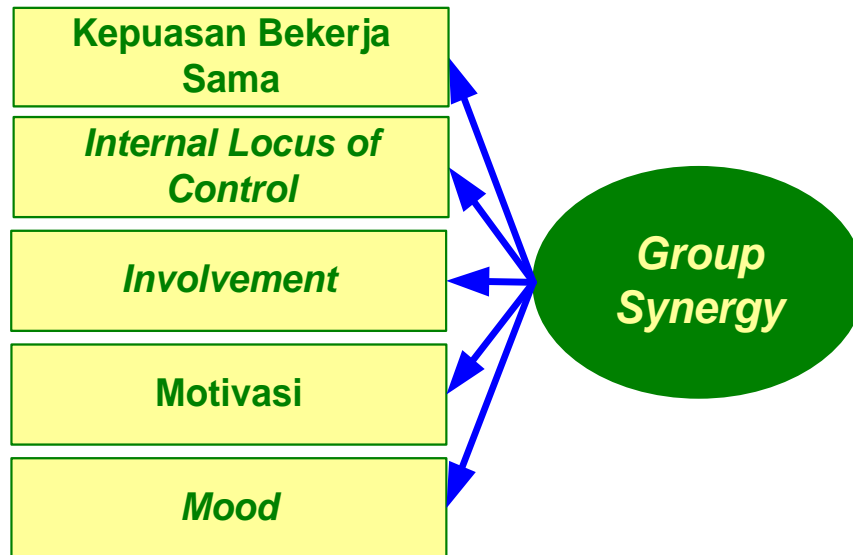
---

<sup>28</sup> Yang dimaksud dengan “unit/faktor” disini juga termasuk dengan harta organisasi (*organizational assets/capital*), yang dapat digunakan bersama untuk dapat menghasilkan nilai tambah yang lebih baik, daripada digunakan secara mandiri (Hitt, et al, 2007).

*group synergy*. Kebutuhan akan peningkatan pengetahuan mulai dari setiap karyawan, yang kemudian berkembang ke arah setiap kegiatan operasional organisasi. Kebutuhan akan peningkatan pengetahuan ini akan membentuk *collective mind*, atau pemikiran bersama, dimana organisasi sebenarnya bukan hanya sekedar kumpulan benda saja, tetapi merupakan suatu rangkaian alur proses yang mendorong kinerja organisasi yang berkesinambungan untuk dapat mencapai *operational reliability*. Dengan berlandaskan kepada pemikiran dari *group psychology*, khususnya dari sudut pandang *individual identity theory* dan *group identity theory* (Geisinger, 2004: 607), pemikiran bersama ini membentuk pola, yang berlandaskan kebutuhan, dan menghubungkan semua *action steps* di dalam sebuah organisasi. Menurut *individual identity theory*, setiap individu akan selalu membayangkan tingkat kemampuannya untuk dapat melakukan segala sesuatu sendiri, dan juga membayangkan dirinya sebagai anggota dari kelompok tertentu. Lalu, proses selanjutnya akan bergeser ke arah *group identity theory*, dimana jika individu tersebut merasa memiliki “label” yang sama dengan rekan sekelompoknya, maka individu tersebut akan merasa memiliki “kategori” yang sama sehingga akan berupaya untuk melakukan adaptasi dengan lingkungan sekitar dalam menghadapi beragam “kategori” yang lainnya. Keberadaan kelompok, juga sangat mempengaruhi perilaku individu (Sutter, 2008). Hal ini dapat dilihat dengan jelas di dalam perilaku individu setiap harinya. Secara mandiri, perilaku individu tersebut akan sangat berbeda jika dibandingkan dengan perilakunya di dalam suatu kelompok. Proses pemikiran ini mencerminkan *cognitive psychology* yang sangat rasional untuk setiap individu. Inilah yang juga terjadi di dalam organisasi sehingga terbentuknya *group synergy* dalam menjalankan kegiatan operasional rutin organisasi.

Gambar 3.2 berikut ini, memberikan ilustrasi tentang variabel *latent endogeneous* yang digunakan di dalam penelitian ini. *Group synergy* akan diukur melalui indikator kepuasan dalam bekerja sama, *internal locus of control*, *involvement*, motivasi, dan *mood*.

**Gambar 3.2: Variabel *Latent Endogeneous***



**Tabel 3.5: Operasionalisasi *Group Synergy***

Variabel	Dimensi Sub-Variabel	Penjelasan	Pengukuran	Skala
<i>Group Synergy</i>	Kepuasan dalam Bekerja Sama (Hoell, 1998; Yolles, 2008)	Mencerminkan sikap yang dimiliki oleh individu dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab bersama.  Keberadaan <i>group synergy</i> dapat dilihat dari tingkat kepuasan kerja individu di dalam organisasi yang semakin meningkat, dimana hal ini mendorong terbentuknya <i>positive attitude</i> dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab bersama (Hoell, 1998; Yolles, 2008).	Persepsi karyawan terhadap peluang untuk bekerja sama  <i>Attitude</i> karyawan dalam bekerja sama Tingkat kemandirian karyawan  Tingkat keberhasilan karyawan  Tingkat keharmonisan tim kerja	Ordinal (skala Likert 1-5)
	<i>Internal Locus of Control</i> (Yolles, 2008)	Memberikan ilustrasi mengenai pengendalian karir karyawan.  Keberadaan <i>group synergy</i> dapat dilihat dari bertambahnya <i>internal locus of control</i> oleh masing-masing karyawan, yang mendorong terbentuknya <i>positive attitude</i> dalam	Tingkat pengendalian diri  Persepsi karyawan terhadap kehadiran faktor keberuntungan dalam kehidupan  Tingkat realisasi dari rencana kerja  Tingkat kesuksesan diri	Ordinal (skala Likert 1-5)



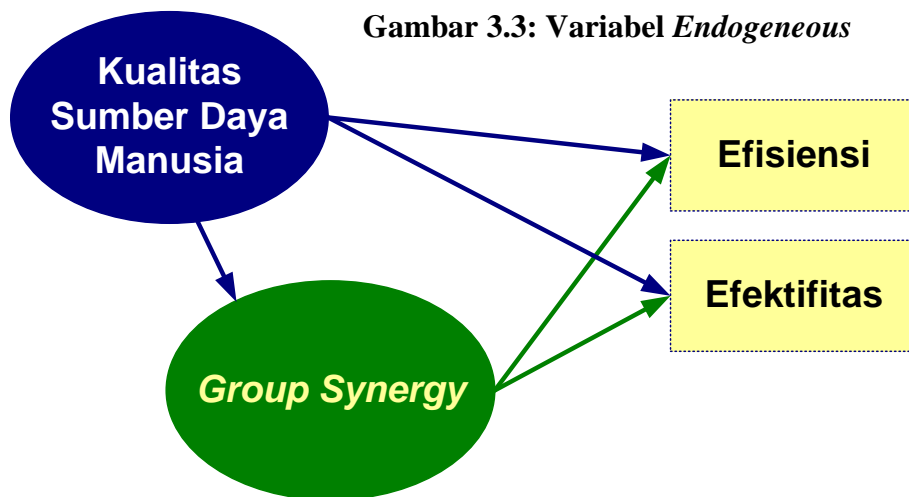
Variabel	Dimensi Sub-Variabel	Penjelasan	Pengukuran	Skala
		menjalankan tugas dan tanggung jawab bersama (Yolles, 2008).	dan karir Tingkat kesediaan karyawan untuk mengakui kesalahan	
	<i>Involvement</i> (Hoell, 1998; Yolles, 2008)	Memberikan ilustrasi mengenai tingkat partisipasi karyawan di dalam organisasi, khususnya terhadap proses pengambilan keputusan.  Keberadaan <i>group synergy</i> dapat dilihat dari meningkatnya <i>involvement</i> oleh masing-masing karyawan, yang memberikan dampak terhadap pembentukan <i>positive work-related attitude</i> dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab bersama (Hoell, 1998; Yolles, 2008).	Tingkat kesediaan karyawan untuk pulang melebihi jam kerja  Persepsi karyawan terhadap bagian dari tim kerja  Persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja  Tingkat kesediaan karyawan untuk melakukan pekerjaan tambahan  Tingkat kesediaan karyawan untuk memikirkan cara yang lebih baik dalam bekerja	Ordinal (skala Likert 1-5)
	Motivasi (Hoell, 1998; Yolles, 2008)	Memberikan ilustrasi mengenai tingkat kemauan kerja karyawan.  Keberadaan <i>group synergy</i> dapat dilihat dari meningkatnya motivasi kerja karyawan, yang memberikan dampak terhadap pembentukan <i>positive work-related attitude</i> dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab bersama (Hoell, 1998; Yolles, 2008).	Tingkat pekerjaan yang menantang  Tingkat kesenangan dalam bekerja  Tingkat paksaan diri untuk bekerja  Jumlah jam kerja yang panjang  Tingkat kenikmatan dalam bekerja	Ordinal (skala Likert 1-5)
	<i>Mood</i> (Hoell, 1998; Yolles, 2008)	Memberikan ilustrasi mengenai sikap karyawan.  Keberadaan <i>group synergy</i> dapat dilihat dari sikap karyawan yang mempengaruhi pembentukan <i>positive work-related attitude</i> dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab bersama (Hoell, 1998; Yolles, 2008).	Tingkat kerajinan dalam bekerja  Tingkat pemahaman karyawan terhadap pekerjaan sebagai suatu arti hidup  Tingkat kerja keras  Tingkat kebanggaan atas pekerjaan	Ordinal (skala Likert 1-5)

Variabel	Dimensi Sub-Variabel	Penjelasan	Pengukuran	Skala
			Tingkat keinginan untuk bekerja	

### 3.3.3. Variabel *Endogeneous* (Tingkat Efisiensi dan Tingkat Efektifitas)

Variabel *endogenous*, variabel *measured*, variabel *indicator*, atau variabel *observed*, adalah variabel yang dapat diukur secara langsung melalui suatu bentuk tes, atau *survey*. Di dalam karya tulis ini, variabel *endogeneous* digunakan untuk mencerminkan kinerja organisasi, yang akan diukur melalui “tingkat efisiensi”, dan “tingkat efektifitas”. Secara umum, notasi matriks variabel *endogeneous* dapat ditulis seperti;  $Y = \Lambda_y \eta + \varepsilon$ , dimana;

1.  $Y$  = sebuah *vector* dari *observed endogenous indicator*
2.  $\Lambda_y$  = "lamda", mencerminkan sebuah matriks dari *structural coefficients*
3.  $\eta$  = "eta", mencerminkan sebuah *vector* dari *endogenous concepts*
4.  $\varepsilon$  = "epsilon", merupakan sebuah *vector error* dari model perhitungan



Sehubungan dengan variabel *endogeneous* diatas, maka notasi matriksnya adalah;  $Z_1 = y_{21}^{(X)} \xi + \varepsilon Z_1$ ,  $Z_1 = \beta_{31}^{(Y)} \eta + \varepsilon Z_1$ ,  $Z_2 = y_{31}^{(X)} \xi + \varepsilon Z_2$ , dan  $Z_2 = \beta_{31}^{(Y)} \eta + \varepsilon Z_2$ , untuk mencerminkan pengaruh kualitas sumber daya manusia terhadap tingkat efisiensi dan tingkat efektifitas organisasi, dan pengaruh *group synergy* terhadap tingkat efisiensi, dan tingkat efektifitas organisasi.

Berlandaskan kepada *theory of the firm* (Acedo, et al, 2006; Coase, 1937; Foss dan Klein, 2004; Penrose, 1959; Stam, et al, 2006), upaya penciptaan nilai yang unik dan pertambahan nilai untuk setiap produk dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi merupakan alasan yang mendasar. Melalui analisa *second curve*, Morrison (1996) secara eksplisit mengemukakan bahwa sumber daya manusia merupakan suatu hal penting bagi organisasi karena keberadaan sumber daya manusia di dalam sebuah organisasi, dengan segala keahlian dan kemampuannya, adalah faktor yang sangat sulit sekali ditiru oleh pesaing, untuk dapat menghasilkan fenomena *faster, better, dan cheaper*. Sangat mungkin sekali organisasi pesaing “membajak” sumber daya manusia dari organisasi lain, tetapi dengan mengacu kepada hubungan keterikatan antara *human capital, information capital, dan organizational capital*, seperti yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton (2004: 203), maka perpindahan sumber daya manusia tersebut belum tentu dapat mengulang kesuksesan yang lama di dalam lingkungan kerja yang baru. Dalam hal ini, *group synergy* yang sudah tercipta dan terbentuk di organisasi lama, merupakan pendukung terciptanya kesuksesan di organisasi lama tersebut (Yolles, 2008). Akan menjadi sulit dan relatif memakan waktu untuk dapat menciptakan *group synergy* yang baru di organisasi baru.

Menurut Kaplan dan Norton (2004: 203), terciptanya *group synergy* harus didukung oleh keberadaan *human capital* (yang terdiri dari *skills, talents*, dan kepiawaian manusia di dalam sebuah organisasi untuk dapat melakukan berbagai jenis kegiatan kerja yang sudah dirumuskan dalam strategi organisasi), *information capital* (yang mencerminkan ketersediaan sistem informasi, penerapan dari pengetahuan, dan segala bentuk *infrastructure* yang harus ada di dalam organisasi untuk mendukung penerapan strategi organisasi), dan *organizational capital* (yang terdiri dari visi/misi organisasi, ketersediaan pemimpin di semua jenjang manajemen, meluruskan tujuan dan langkah kerja organisasi, menerapkan sistem *incentives* yang mengarah kepada strategi organisasi, dan berbagi pengetahuan dengan tim kerja dan pihak ketiga lainnya).

Dengan kata lain, terlihat ada perubahan besar yang terjadi di dalam organisasi dalam membangun sumber pendapatannya. Kalau dahulu organisasi lebih cenderung fokus kepada *liquid assets*, yang dapat diperjualbelikan dengan mudah sehingga dapat ditukar menjadi *cash* dalam waktu singkat, sekarang organisasi lebih cenderung membangun *long-term assets* sebagai bagian dari langkah strategis organisasi untuk dapat memenangkan pasar, dengan mengubah bentuk suatu *intangible assets* menjadi *cash* melalui dukungan dari langkah strategis organisasi, misalnya melalui peningkatan pendapatan organisasi, dan pengurangan biaya produksi. Hal ini dapat terwujud berkat adanya peningkatan produktifitas dari sumber daya manusia yang berada di dalam sebuah organisasi.

Tentunya dapat juga dipahami bahwa *ability*, dan *competencies* dari sumber daya manusia di dalam sebuah organisasi dapat menjadi motor penggerak utama (Namasivayam, dan Denizci, 2006: 386) untuk pencapaian arus kas yang lebih baik di masa mendatang, walaupun orientasi pencapaian hal tersebut cenderung lebih lama. *Ability* dan *competencies* dari sumber daya manusia juga dapat memberikan dampak terhadap tingkat penggunaan dari *property*, *plant* dan *equipment* yang dimiliki oleh sebuah organisasi dalam menjalankan kegiatan usaha rutinnya. Misalnya, penggunaan ruangan yang efisien di gudang, membutuhkan tingkat *intelligence* yang relatif tinggi dari para karyawan yang bekerja di gudang tersebut, sehingga mereka dapat menghitung ruangan yang tersedia, dan membuat rak penyimpanan, termasuk dengan penataan penyimpanan yang rapih. Keahlian dan kemampuan dalam mengoperasikan komputer juga diperlukan. Penggunaan dari peralatan yang efisien juga merupakan pencerminan dari tingkat *competencies* yang lebih tinggi dari sumber daya manusia di sebuah organisasi. Seorang karyawan di bagian Akuntansi, misalnya, relatif membutuhkan komputer untuk melakukan *data entry*. Jika ruang lingkup tugas dan pekerjaan dari seorang karyawan tersebut memang hanya terbatas kepada *data entry* saja, maka tentunya perangkat komputer yang disediakan untuk karyawan tersebut, cukup yang sederhana saja.

Dengan demikian, sangatlah jelas bahwa komponen sumber daya manusia harus

ada sehingga dapat tercipta suatu *group synergy* antar manusia yang berada di dalam suatu organisasi, sehingga dapat menghasilkan kinerja organisasi yang maksimal. Hal ini akan mendukung proses pencapaian dan pembentukan nilai tambah bagi organisasi (Namasivayam dan Denizci, 2006: 388; Richieri, et al, 2008: 9-10; Saleh, et al, 2006: 5-6) sehingga kinerja organisasi menjadi lebih baik daripada sebelumnya. Di dalam penelitian yang dilakukan oleh Campbell, et al (2002), dinyatakan bahwa kecepatan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan harus selalu diutamakan dengan meningkatkan kualitas karyawan. Kelangkaan komponen sumber daya manusia tersebut akan mengurangi daya saing organisasi di lingkungan ekonomi yang penuh dengan *turbulence* ini. Oleh sebab itu, jika sebuah organisasi konsentrasi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, maka hal ini akan dapat membangun halangan besar bagi pesaing, dan relatif sulit ditiru oleh pesaing (Kaplan dan Norton, 2004: 388; Jensen, 2001).

Kaplan dan Norton (2004: 4) dan Saleh, et al (2006: 8) mengungkapkan bahwa negara yang tidak melakukan investasi untuk sumber daya manusianya akan mengalami jumlah *output* per individu yang lebih rendah, dengan tingkat pertumbuhan yang lambat daripada negara yang memang melakukan investasi besar terhadap masyarakatnya masing-masing, seperti Singapura. Terbukti bahwa pada tingkat makro dan mikro, ternyata *intangible assets* memiliki kemampuan untuk mendorong penciptaan nilai dalam jangka panjang, termasuk mendorong pertumbuhan sebuah organisasi (Mansi dan Reeb, 2002). *Empirical evidence* menunjukkan bahwa gabungan dari individu, teknologi, dan iklim dari sebuah organisasi dapat mendongkrak strategi sebuah organisasi (Kaplan dan Norton, 2004: 388).

Dari ulasan diatas, sangatlah jelas bahwa kualitas karyawan penting bagi organisasi, dalam upaya untuk meningkatkan nilai organisasi, maupun untuk menjaga kelangsungan hidup organisasi.

Dalam penelitian ini, kinerja organisasi akan diukur melalui beragam rasio dan catatan keuangan organisasi. Secara khusus, kinerja organisasi akan difokuskan

kepada tingkat efisiensi, dan tingkat efektifitas. Dengan semakin tingginya tingkat efisiensi, maka kinerja organisasi dianggap lebih baik. Dengan semakin tingginya tingkat efektifitas, maka kinerja organisasi dianggap lebih baik.

**Tabel 3.6: Operasionalisasi Efisiensi dan Efektifitas**

Variabel	Dimensi Sub-Variabel	Penjelasan	Pengukuran	Skala
Efisiensi	Rasio aktifitas (Block dan Hirt, 2008: 59-60)	Pada saat sumber daya manusia melakukan semua tahapan pekerjaan dengan <b>baik</b> dari awal, maka diharapkan akan terjadi penghematan waktu kerja.  Diharapkan terjadinya peningkatan efisiensi seiring dengan membaiknya rasio keuangan dan data keuangan organisasi.	<i>Total asset turnover</i>	Rasio (dalam satuan “kali”)
Efektifitas	Rasio profitabilitas (Block dan Hirt, 2008; Richieri, et al, 2008: 9-10; Saleh, et al, 2006: 5)	Pada saat sumber daya manusia melakukan semua tahapan pekerjaan dengan <b>benar</b> dari awal, maka diharapkan akan dapat menghasilkan barang/jasa yang tepat sasaran, dan sesuai dengan permintaan pelanggan sehingga memicu penghematan waktu kerja.  Diharapkan terjadinya peningkatan efektifitas seiring dengan membaiknya rasio keuangan dan data keuangan organisasi.	<i>Return on assets</i>	Rasio (dalam satuan “persen”)

Berdasarkan dari ulasan tersebut diatas, maka dapat dibuatkan suatu model penelitian dengan menggunakan alat bantu *software AMOS student version*. AMOS adalah singkatan dari *Analysis of Moment Structure*. AMOS adalah sebuah *program* komputer yang dikembangkan oleh James L. Arbuckle untuk membuat model persamaan struktural (Schumacker dan Lomax, 2004). Tabel berikut ini memberikan penjelasan atas model penelitian yang dibuat dengan alat bantu AMOS.

**Tabel 3.7: Ringkasan Model Penelitian (versi AMOS)**

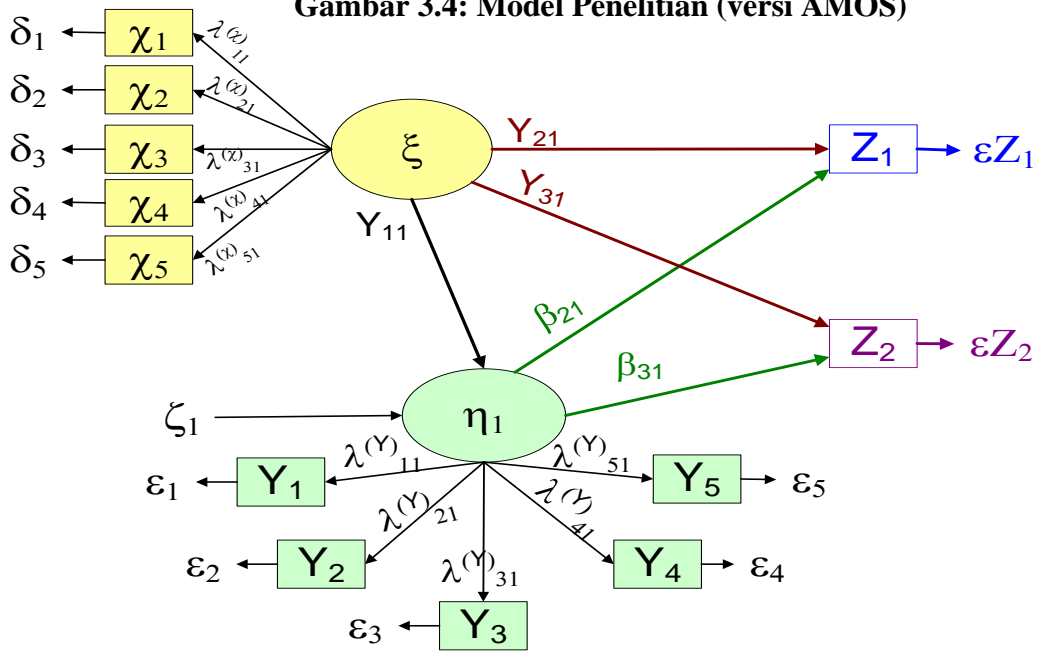
<b>Tipe Variabel</b>	<b>Notasi</b>	<b>Nama Variabel</b>	<b>Pengukuran</b>
<i>Unobserved</i>	$\xi$	Kualitas SDM	X <sub>1</sub> , X <sub>2</sub> , X <sub>3</sub> , X <sub>4</sub> , X <sub>5</sub> , X <sub>6</sub>
<i>Unobserved</i>	$\eta_1$	<i>Group synergy</i>	y <sub>1</sub> , y <sub>2</sub> , y <sub>3</sub> , y <sub>4</sub> , dan y <sub>5</sub>
<i>Observed</i>	X <sub>1</sub>	<i>Training</i>	Menggunakan 5-skala Likert untuk mencerminkan kualitas sumber daya manusia melalui frekuensi mengikuti <i>training</i> , frekuensi organisasi mengirim karyawan untuk mengikuti <i>training</i> , materi <i>training</i> yang menambah wawasan dan pengetahuan baru
<i>Observed</i>	X <sub>2</sub>	<i>Bonus atau incentives</i>	Menggunakan 5-skala Likert untuk mencerminkan kualitas sumber daya manusia melalui frekuensi menerima <i>bonus</i> , atau <i>incentives</i> , frekuensi organisasi memberikan <i>bonus</i> atau <i>incentives</i> , dan penilaian kerja yang berpengaruh terhadap <i>bonus</i> , atau <i>incentive</i>
<i>Observed</i>	X <sub>3</sub>	Pendidikan	Menggunakan 5-skala Likert untuk mencerminkan kualitas sumber daya manusia melalui jenjang pendidikan yang sudah ditempuh oleh karyawan
<i>Observed</i>	X <sub>4</sub>	Posisi	Menggunakan 5-skala Likert untuk mencerminkan kualitas sumber daya manusia melalui posisi/jabatan
<i>Observed</i>	X <sub>5</sub>	Pengalaman	Menggunakan 5-skala Likert untuk mencerminkan kualitas sumber daya manusia melalui jangka waktu pengalaman kerja, dan jangka waktu menjabat posisi sekarang
<i>Observed</i>	Y <sub>1</sub>	Kepuasan Bekerja Sama	Menggunakan 5-skala Likert untuk mencerminkan <i>group synergy</i> melalui persepsi karyawan terhadap peluang untuk bekerja sama, <i>attitude</i> karyawan dalam bekerja sama, tingkat kemandirian karyawan, tingkat keberhasilan karyawan, dan tingkat keharmonisan tim kerja
<i>Observed</i>	Y <sub>2</sub>	<i>Internal Locus of control</i>	Menggunakan 5-skala Likert untuk mencerminkan <i>group synergy</i> melalui tingkat pengendalian diri, persepsi karyawan mengenai kehadiran faktor keberuntungan

<b>Tipe Variabel</b>	<b>Notasi</b>	<b>Nama Variabel</b>	<b>Pengukuran</b>
			dalam kehidupan, tingkat realisasi dari rencana kerja, tingkat kesuksesan diri dan karir, dan tingkat kesediaan karyawan untuk mengakui kesalahan
<i>Observed</i>	Y <sub>3</sub>	<i>Involvement</i>	Menggunakan 5-skala Likert untuk mencerminkan <i>group synergy</i> melalui tingkat kesediaan karyawan untuk pulang melebihi jam kerja, persepsi karyawan sebagai bagian dari tim kerja, persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja, tingkat kesediaan karyawan untuk melakukan pekerjaan tambahan, dan tingkat kesediaan karyawan untuk memikirkan cara yang lebih baik dalam bekerja
<i>Observed</i>	Y <sub>4</sub>	Motivasi	Menggunakan 5-skala Likert untuk mencerminkan <i>group synergy</i> melalui tingkat pekerjaan yang menantang, tingkat kebosanan dalam bekerja, tingkat pemaksaan diri untuk bekerja, jumlah jam kerja yang panjang, dan tingkat kenikmatan dalam bekerja
<i>Observed</i>	Y <sub>5</sub>	<i>Mood</i>	Menggunakan 5-skala Likert untuk mencerminkan <i>group synergy</i> melalui tingkat kemalasan dalam bekerja, tingkat pemahaman pekerjaan sebagai suatu arti kehidupan, tingkat kerja keras, tingkat kebanggaan atas pekerjaan, dan tingkat keinginan untuk bekerja
<i>Observed</i>	Z <sub>1</sub>	Efisiensi	Menggunakan rasio TATO dari laporan keuangan untuk mencerminkan tingkat efisiensi organisasi
<i>Observed</i>	Z <sub>2</sub>	Efektifitas	Menggunakan rasio ROA dari laporan keuangan untuk mencerminkan tingkat efektifitas

Dengan menggunakan AMOS, model penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut;



**Gambar 3.4: Model Penelitian (versi AMOS)**



### 3.3.4. Langkah Analisa

1. Berdasarkan pembahasan teori, dan model penelitian, maka dibuatkan diagram jalur untuk menunjukkan hubungan kausalitas antar *construct* beserta dengan alat pengukurannya. Persamaan struktural dari model penelitian ini adalah sebagai berikut;

a. Persamaan pengukuran variabel *latent exogeneous* kualitas sumber daya manusia untuk mencerminkan hubungan antara *training*, *bonus/incentives*, pendidikan, posisi, dan pengalaman dengan kualitas sumber daya manusia adalah;

i.  $X_1 = \lambda_{11}^{(x)} \xi + \delta_1$  ..... (3.1)

dimana hal ini menyatakan bahwa “*training*” = fungsi dari kualitas sumber daya manusia + *error*

ii.  $X_2 = \lambda_{21}^{(x)} \xi + \delta_2$  ..... (3.2)

dimana hal ini menyatakan bahwa “*bonus/incentives*” = fungsi dari kualitas sumber daya manusia + *error*

iii.  $X_3 = \lambda_{31}^{(x)} \xi + \delta_3$  ..... (3.3)

dimana hal ini menyatakan bahwa “pendidikan” = fungsi dari kualitas sumber daya manusia + *error*

iv.  $X_4 = \lambda_{41}^{(x)} \xi + \delta_4$  ..... (3.4)

dimana hal ini menyatakan bahwa “posisi” = fungsi dari kualitas sumber daya manusia + *error*

v.  $X_5 = \lambda_{51}^{(x)} \xi + \delta_5$  ..... (3.5)

dimana hal ini menyatakan bahwa “pengalaman” = fungsi dari kualitas sumber daya manusia + *error*

b. Persamaan pengukuran variabel *latent endogeneous group synergy* untuk mencerminkan hubungan antara kepuasan bekerja sama, *internal locus of control*, *involvement*, motivasi, dan *mood* dengan *group synergy* adalah;

i.  $Y_1 = \lambda_{11}^{(y)} \eta_1 + \varepsilon_1$  ..... (3.6)

dimana hal ini menyatakan bahwa “kepuasan bekerja sama” = fungsi dari *group synergy* + *error*

ii.  $Y_2 = \lambda_{21}^{(y)} \eta_1 + \varepsilon_2$  ..... (3.7)

dimana hal ini menyatakan bahwa “*internal locus of control*” = fungsi dari *group synergy* + *error*

iii.  $Y_3 = \lambda_{31}^{(y)} \eta_1 + \varepsilon_3$  ..... (3.8)

dimana hal ini menyatakan bahwa “*involvement*” = fungsi dari *group synergy* + *error*

iv.  $Y_4 = \lambda_{41}^{(y)} \eta_1 + \varepsilon_4$  ..... (3.9)

dimana hal ini menyatakan bahwa “motivasi” = fungsi dari *group synergy* + *error*

v.  $Y_5 = \lambda_{51}^{(y)} \eta_1 + \varepsilon_5$  ..... (3.10)

dimana hal ini menyatakan bahwa “*mood*” = fungsi dari *group synergy* + *error*

c. Persamaan pengukuran variabel *endogeneous* tingkat efisiensi untuk mencerminkan hubungan antara kualitas sumber daya manusia dengan tingkat efisiensi, dan kualitas sumber daya manusia dengan tingkat efektifitas adalah;

i.  $Z_1 = y_{21}^{(x)} \xi + \varepsilon Z_1$  ..... (3.11)

dimana hal ini menyatakan bahwa “tingkat efisiensi”, yang diukur dengan menggunakan TATO = fungsi dari kualitas sumber daya manusia + *error*.

ii.  $Z_1 = \beta_{31}^{(Y)} \eta + \varepsilon Z_1 \dots \dots \dots (3.12)$

dimana hal ini menyatakan bahwa “tingkat efisiensi”, yang diukur dengan menggunakan TATO = fungsi dari *group synergy* + *error*.

d. Persamaan pengukuran variabel *endogeneous* tingkat efektifitas untuk mencerminkan hubungan antara *group synergy* dengan tingkat efisiensi, dan *group synergy* dengan tingkat efektifitas adalah;

i.  $Z_2 = y_{31}^{(X)} \xi + \varepsilon Z_2 \dots \dots \dots (3.13)$

dimana hal ini menyatakan bahwa “tingkat efektifitas”, yang diukur dengan menggunakan ROA = fungsi dari kualitas sumber daya manusia + *error*.

ii.  $Z_2 = \beta_{31}^{(Y)} \eta + \varepsilon Z_2 \dots \dots \dots (3.14)$

dimana hal ini menyatakan bahwa “tingkat efektifitas”, yang diukur dengan menggunakan ROA = fungsi dari *group synergy* + *error*.

e. Persamaan SEM untuk antar seluruh variabel di dalam model penelitian ini adalah;

i.  $\eta_1 = Y_{11} \xi + \zeta_1 \dots \dots \dots (3.15)$

dimana hal ini menyatakan bahwa “*group synergy*” = kualitas sumber daya manusia + *error*.

ii.  $Z_1 = y_{21} \xi + \varepsilon Z_1 \dots \dots \dots (3.16)$

dimana hal ini menyatakan bahwa “tingkat efisiensi” = kualitas sumber daya manusia + *error*

iii.  $Z_1 = y_{21} \xi + \beta_{21} + \varepsilon Z_1 \dots \dots \dots$

(3.17) dimana hal ini menyatakan bahwa “tingkat efisiensi” = kualitas sumber daya manusia + *group synergy* + *error*.

iv.  $Z_2 = y_{31} \xi + \varepsilon Z_2 \dots \dots \dots (3.18)$

dimana hal ini menyatakan bahwa “tingkat efektifitas” = kualitas

sumber daya manusia + *error*.

$$v. \quad Z_2 = \beta_{31}\eta + Y_{31}\xi + \varepsilon Z_2 \dots\dots\dots (3.19)$$

dimana hal ini menyatakan bahwa “tingkat efektifitas” = kualitas sumber daya manusia + *group synergy* + *error*.

2. Langkah selanjutnya adalah menguji unidimensionalitas (Ghozali, 2004; Santoso, 2009; Schumacker dan Lomax, 2004; Wijaya, 2009) dari masing-masing *construct* berdasarkan kriteria *goodness of fit*, khususnya dengan memperhatikan beberapa hal, seperti; *chi-squares* (seminim mungkin), *p-value* (lebih besar dari 0.05, atau semakin besar), RMSEA (lebih kecil dari 1), GFI (mendekati 1), AGFI (mendekati 1), TLI (mendekati 1), CFI (mendekati 1), NFI (mendekati 1), PNFI (semakin tinggi), dan PGFI (semakin tinggi).
3. Setelah model memenuhi syarat dari kriteria *goodness of fit*, maka langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian asumsi model struktural terhadap normalitas data. Uji normalitas data dilakukan dengan memperhatikan *critical ratio skewness value* sebesar  $\pm 2.58$  pada *level of significance* 0.01. Data dapat disimpulkan mempunyai distribusi normal jika berada di antara -2.58 dan +2.58 (Ghozali, 2004; Schumacker dan Lomax, 2004; Wijaya, 2009).
4. *Multicollinearity test* adalah langkah selanjutnya yang harus ditempuh. Kondisi dari *multicollinearity*, atau juga disebut dengan *singularity*, dapat dilihat melalui *covariance matrix*, dimana nilai *determinant* yang sangat kecil menunjukkan adanya masalah *multicollinearity* sehingga data tidak dapat diolah lebih lanjut (Ghozali, 2004; Schumacker dan Lomax, 2004; Wijaya, 2009).
5. Langkah terakhir adalah dengan melakukan *reliability testing*, dimana *reliability* menunjukkan ukuran konsistensi internal dari indikator sebuah *construct* yang menunjukkan derajat masing-masing indikator tersebut memberikan indikasi sebuah *construct* yang umum. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut (Ghozali, 2004; Schumacker dan Lomax, 2004;

Wijaya, 2009);

a. *Construct Reliability* =  $\frac{(\sum \text{stdloading})^2}{(\sum \text{stdloading})^2 + \sum \varepsilon_j}$ , dengan *cut-off value* nilai minimum

adalah 0.70, dimana;

i. Nilai dari *standardized loading* diperoleh langsung dari masing-masing indikator

ii.  $\varepsilon_j$  adalah *measurement error* =  $1 - (\text{stdloading})^2$

b. *Variance Extracted* =  $\frac{\sum \text{stdloading}^2}{\sum \text{stdloading}^2 + \sum \varepsilon_j}$  dengan *cut-off value* nilai minimum

adalah 0.50, menunjukkan jumlah *variance* dari indikator yang berhasil diextrated oleh *construct* yang dikembangkan. Nilai *variance extracted* yang tinggi menunjukkan bahwa indikator telah dapat mewakili *construct*.

6. Mengingat adanya perbedaan skala pengukuran yang digunakan di dalam penelitian ini, maka standarisasi nilai *z-score* harus dilakukan. Alat bantu SPSS *student version* dan AMOS *student version*, dapat langsung melakukan perhitungan nilai standar *z-score* ini melalui rumus  $z - score = \frac{n - \bar{X}}{s}$ , dimana;

a.  $n$  adalah nilai yang hendak distandarkan

b.  $\bar{X}$  adalah *mean* dari distribusi data

c.  $s$  adalah *standard deviation* dari distribusi data

## **BAB 4 – HASIL PENELITIAN & ANALISA DATA**

### **4.1. Profil Populasi**

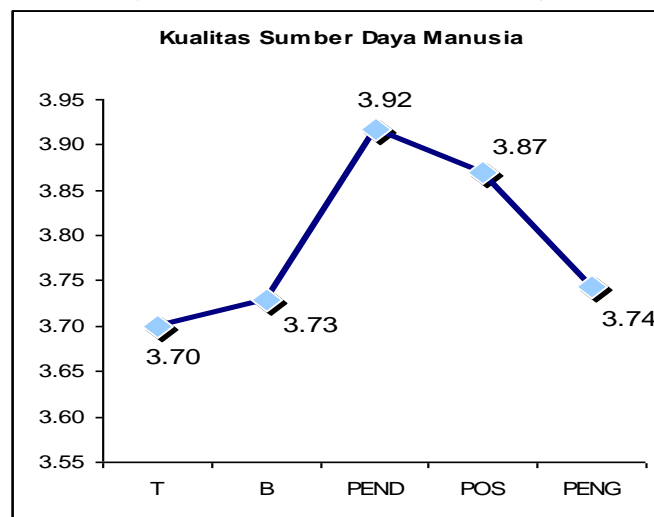
Seperti yang telah dijabarkan di dalam bab sebelumnya, profil populasi yang digunakan di dalam penelitian ini adalah; 168 perusahaan terbuka (tersebar di 8 sektor industri), dan 336 orang manajer. Dengan menggunakan konsep dari Ansoff, et al (1970), maka populasi karyawan digunakan untuk mengukur persepsi (pengukuran subyektifitas), sedangkan populasi perusahaan terbuka digunakan untuk mengukur kinerja organisasi melalui perhitungan rasio (pengukuran obyektifitas).

#### **4.1.1. Data dari Kuesioner Mengenai Kualitas Sumber Daya Manusia**

Gambar 4.1 berikut ini, memberikan ilustrasi bahwa dari semua indikator yang digunakan untuk mengukur kualitas sumber daya manusia, responden memberikan jawaban tertinggi untuk jenjang/tingkat pendidikan, dan terendah adalah *training*. Hal ini memberikan ilustrasi bahwa minimal, para responden sudah menyelesaikan pendidikan sampai dengan tingkat pascasarjana. Dengan jenjang/tingkat pendidikan pascasarjana, diharapkan bahwa kualitas sumber daya manusia akan bertambah untuk organisasi. Dengan mempertimbangkan kurikulum di tingkat sarjana secara umum, yang relatif fokus kepada ilmu terapan teknis, pendidikan *formal* ini memang patut memberikan dampak positif terhadap kualitas teknis dari sumber daya manusia. Hal ini ditambah dengan pendidikan lanjut di jenjang pascasarjana yang relatif fokus kepada ilmu terapan praktis sehingga pendidikan formal ini memang diyakini dapat memberikan dampak positif terhadap kualitas sumber daya manusia. *Training* menempati posisi terendah sebagai salah satu indikator dari kualitas sumber daya manusia karena walaupun beragam *training* memberikan informasi dan pengetahuan baru, namun *training* cenderung lebih bersifat *informal*, jika dibandingkan dengan pendidikan *formal*. Disamping itu pula, semakin terlihat adanya kecenderungan dimana pertimbangan terhadap promosi jabatan ataupun penerimaan karyawan baru, lebih memperhatikan jenjang/tingkat pendidikan seseorang, termasuk dengan posisi yang pernah dipegang sebelumnya, serta lamanya pengalaman kerja seseorang.

Kriteria ini menunjukkan adanya 2 sisi penilaian. Sisi pertama adalah bahwa seorang karyawan harus fokus terhadap suatu bidang tertentu sehingga karyawan tersebut menjadi ahli di dalam bidangnya. Namun, di sisi lainnya, seorang karyawan juga harus memiliki pengalaman kerja di beragam bidang sehingga karyawan dapat lebih mengerti seluruh proses kerja di dalam organisasi. Dengan semakin meningkatnya posisi, maka seorang karyawan diharapkan memiliki wawasan dan cara pandang yang luas.

**Gambar 4.1: Kualitas Sumber Daya Manusia (rata-rata di 8 Sektor Industri)**



Tabel 4.1. berikut ini memberikan gambaran mengenai kualitas sumber daya manusia dipisahkan sesuai dengan 8 sektor industri yang digunakan di dalam penelitian ini.

**Tabel 4.1: Data Kualitas Sumber Daya Manusia (per sektor industri)**

Industri		Kualitas Sumber Daya Manusia				
		<i>Training</i>	<i>Bonus</i>	<i>Pendidikan</i>	<i>Posisi</i>	<i>Pengalaman</i>
Pertanian	<i>Mean</i>	3.19	3.00	3.00	3.29	3.14
	<i>Standar Deviation</i>	0.73	0.57	1.00	0.76	0.90
	<i>Skewness</i>	-0.37	0.63	0.00	-0.60	-0.35

Industri	Kualitas Sumber Daya Manusia					
	<i>Training</i>	<i>Bonus</i>	<i>Pendidikan</i>	<i>Posisi</i>	<i>Pengalaman</i>	
	<i>Variance</i>	0.53	0.32	1.00	0.57	0.81
Pertambangan	<i>Mean</i>	3.68	3.73	3.90	3.80	3.60
	<i>Standard Deviation</i>	0.36	0.22	0.32	0.42	0.70
	<i>Skewness</i>	-0.94	-0.24	-3.16	-1.78	-1.66
	<i>Variance</i>	0.13	0.05	0.10	0.18	0.49
Dasar & Kimia	<i>Mean</i>	3.85	3.90	4.14	4.00	3.97
	<i>Standard Deviation</i>	0.49	0.75	0.75	0.71	0.80
	<i>Skewness</i>	0.05	-0.11	-0.23	0.00	0.05
	<i>Variance</i>	0.24	0.56	0.56	0.50	0.64
Aneka Industri	<i>Mean</i>	3.90	4.02	4.26	4.10	3.95
	<i>Standard Deviation</i>	0.55	0.72	0.82	0.82	1.02
	<i>Skewness</i>	-0.35	-0.34	-0.52	-0.20	-0.82
	<i>Variance</i>	0.30	0.52	0.67	0.67	1.05
Barang Konsumsi	<i>Mean</i>	3.72	3.72	3.91	3.78	3.52
	<i>Standard Deviation</i>	0.50	0.58	0.79	0.80	0.99
	<i>Skewness</i>	-0.16	0.29	0.16	0.43	-0.67
	<i>Variance</i>	0.25	0.33	0.63	0.63	0.99
<i>Property &amp; Real Estate</i>	<i>Mean</i>	3.52	3.55	3.72	3.94	3.78
	<i>Standard Deviation</i>	0.50	0.46	0.46	0.42	0.55
	<i>Skewness</i>	-2.43	-1.19	-1.08	-0.46	-0.16
	<i>Variance</i>	0.25	0.21	0.21	0.17	0.30
Infrastruktur, Utility & Transportasi	<i>Mean</i>	3.61	3.59	3.78	3.78	3.89
	<i>Standard Deviation</i>	0.36	0.35	0.44	0.44	0.78
	<i>Skewness</i>	-0.38	-0.25	-1.62	-1.62	0.22
	<i>Variance</i>	0.13	0.13	0.19	0.19	0.61
Perdagangan, Jasa & Investasi	<i>Mean</i>	3.47	3.41	3.52	3.56	3.44
	<i>Standard Deviation</i>	0.48	0.55	0.71	0.58	0.65
	<i>Skewness</i>	-1.50	-0.38	-1.19	-0.94	-0.75
	<i>Variance</i>	0.23	0.30	0.51	0.34	0.42

Sumber: kuesioner, data diolah, 2010



Dari tabel 4.1. diatas, dapat diambil beberapa kesimpulan menurut 8 sektor industri, sebagai berikut;

1. Industri Pertanian: dari nilai rata-rata yang diperoleh, sektor industri pertanian, menunjukkan respon yang relatif lebih baik dari “3”, khususnya untuk indikator *training*, posisi, dan pengalaman. Hal ini menunjukkan bahwa di sektor pertanian ini, beragam bentuk *training*, posisi, dan pengalaman para responden, memberikan pengaruh yang lebih baik terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia. Karena industri pertanian ini cenderung mengarah kepada *hands-on experience*, baik dari sisi teknis, maupun non-teknisnya, maka beragam jenis *training* relatif memberikan tambahan informasi untuk menunjang posisi dan pengalaman karyawan. Dengan demikian, terjadi peningkatan kualitas sumber daya manusia di industri pertanian ini. Dengan memperhatikan nilai *skewness* dari sektor industri pertanian ini, maka dapat diambil kesimpulan bahwa data yang diperoleh di industri pertanian ini terdistribusi dengan normal karena memang memenuhi syarat distribusi normal yang sudah ditentukan, yaitu;  $\pm 2.58$ , pada tingkat signifikansi 1% (Ghozali, 2004: 54).
2. Industri Pertambangan: dari nilai rata-rata yang diperoleh, sektor industri pertambangan, menunjukkan respon yang relatif lebih baik dari “3” untuk semua indikator yang digunakan. Hal ini menunjukkan bahwa di sektor pertambangan ini, beragam bentuk *training*, *bonus*, pendidikan, posisi, dan pengalaman para responden, memberikan pengaruh yang baik terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia. Dengan memperhatikan nilai *skewness* dari sektor industri pertambangan ini, maka dapat diambil kesimpulan bahwa data yang diperoleh di industri ini terdistribusi dengan normal karena memang memenuhi syarat distribusi normal yang sudah ditentukan, yaitu;  $\pm 2.58$ , pada tingkat signifikansi 1% (Ghozali, 2004: 54).
3. Industri Dasar & Kimia: dari nilai rata-rata yang diperoleh, sektor industri dasar & kimia, menunjukkan respon yang relatif lebih baik dari “3” untuk semua indikator yang digunakan. Hal ini menunjukkan bahwa di sektor

industri dasar & kimia ini, beragam bentuk *training*, *bonus*, pendidikan, posisi, dan pengalaman para responden, memberikan pengaruh yang baik terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia. Sama seperti industri pertanian dan pertambangan, industri dasar & kimia ini cenderung mengarah kepada *hands-on experience*, baik dari sisi teknis, maupun non-teknisnya. Dengan demikian, karena nilai dari masing-masing indikator relatif lebih baik dari “3”, maka terjadi peningkatan kualitas sumber daya manusia di industri dasar & kimia ini. Dengan memperhatikan nilai *skewness* dari sektor industri dasar dan kimia ini, maka dapat diambil kesimpulan bahwa data yang diperoleh di industri ini terdistribusi dengan normal karena memang memenuhi syarat distribusi normal yang sudah ditentukan, yaitu;  $\pm 2.58$ , pada tingkat signifikansi 1% (Ghozali, 2004: 54).

4. Aneka Industri: dari nilai rata-rata yang diperoleh, sektor aneka industri, menunjukkan respon yang relatif lebih baik dari “3” untuk semua indikator yang digunakan. Hal ini menunjukkan bahwa di sektor aneka industri ini, beragam bentuk *training*, *bonus*, pendidikan, posisi, dan pengalaman para responden, memberikan pengaruh yang baik terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia. Sama seperti industri pertanian, pertambangan, dan industri dasar & kimia, aneka industri ini cenderung mengarah kepada *hands-on experience*, baik dari sisi teknis, maupun non-teknisnya. Dengan demikian, karena nilai dari masing-masing indikator relatif lebih baik dari “3”, maka terjadi peningkatan kualitas sumber daya manusia di aneka industri. Dengan memperhatikan nilai *skewness* dari sektor aneka industri ini, dan dengan mengacu kepada standar *skewness* yang diterima, yaitu;  $\pm 2.58$ , pada tingkat signifikansi 1% (Ghozali, 2004: 54), maka dapat diambil kesimpulan bahwa data yang diperoleh terdistribusi normal karena memenuhi syarat distribusi normal.
5. Industri Barang Konsumsi: dari nilai rata-rata yang diperoleh, sektor industri barang konsumsi, menunjukkan respon yang relatif lebih baik dari “3” untuk semua indikator yang digunakan. Hal ini menunjukkan bahwa di sektor

industri barang konsumsi ini, beragam bentuk *training*, *bonus*, pendidikan, posisi, dan pengalaman para responden, memberikan pengaruh yang baik terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia. Sama seperti industri pertanian, pertambangan, industri dasar & kimia, dan aneka industri, industri barang konsumsi ini cenderung mengarah kepada *hands-on experience*, baik dari sisi teknis, maupun non-teknisnya. Dengan demikian, karena nilai dari masing-masing indikator relatif lebih baik dari “3”, maka terjadi peningkatan kualitas sumber daya manusia di industri barang konsumsi. Dengan memperhatikan nilai *skewness* dari sektor aneka industri ini, dan dengan mengacu kepada standar *skewness* yang diterima, yaitu;  $\pm 2.58$ , pada tingkat signifikansi 1% (Ghozali, 2004: 54), maka dapat diambil kesimpulan bahwa data yang diperoleh terdistribusi normal karena memenuhi syarat distribusi normal.

6. Industri *Property & Real Estate*: dari nilai rata-rata yang diperoleh, sektor industri *property & real estate*, menunjukkan respon yang relatif lebih baik dari “3” untuk semua indikator yang digunakan. Hal ini menunjukkan bahwa di sektor industri *property & real estate* ini, beragam bentuk *training*, *bonus*, pendidikan, posisi, dan pengalaman para responden, memberikan pengaruh yang baik terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia. Sama seperti industri pertanian, pertambangan, industri dasar & kimia, aneka industri, dan industri barang konsumsi, industri *property & real estate* ini cenderung mengarah kepada *hands-on experience*, baik dari sisi teknis, maupun non-teknisnya. Dengan demikian, karena nilai dari masing-masing indikator relatif lebih baik dari “3”, maka terjadi peningkatan kualitas sumber daya manusia di industri *property & real estate*. Dengan memperhatikan nilai *skewness* dari sektor *property & real estate* ini, dan dengan mengacu kepada standar *skewness* yang diterima, yaitu;  $\pm 2.58$ , pada tingkat signifikansi 1% (Ghozali, 2004: 54), maka dapat diambil kesimpulan bahwa data yang diperoleh terdistribusi normal karena memenuhi syarat distribusi normal.
7. Industri Infrastruktur, Utilitas & Transportasi: dari nilai rata-rata yang

diperoleh, sektor industri infrastruktur, utilitas & transportasi, menunjukkan respon yang relatif lebih baik dari “3” untuk semua indikator yang digunakan. Hal ini menunjukkan bahwa di sektor infrastruktur, utilitas & transportasi ini, beragam bentuk *training*, *bonus*, pendidikan, posisi, dan pengalaman para responden, memberikan pengaruh yang baik terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia. Sama seperti industri pertanian, pertambangan, industri dasar & kimia, aneka industri, industri barang konsumsi, dan industri *property & real estate*, industri infrastruktur, utilitas & transportasi ini cenderung mengarah kepada *hands-on experience*, baik dari sisi teknis, maupun non-teknisnya. Dengan demikian, karena nilai dari masing-masing indikator relatif lebih baik dari “3”, maka terjadi peningkatan kualitas sumber daya manusia di industri infrastruktur, utilitas & transportasi. Dengan memperhatikan nilai *skewness* dari sektor infrastruktur, utilitas & transportasi ini, dan dengan mengacu kepada standar *skewness* yang diterima, yaitu;  $\pm 2.58$ , pada tingkat signifikansi 1% (Ghozali, 2004: 54), maka dapat diambil kesimpulan bahwa data yang diperoleh terdistribusi normal karena memenuhi syarat distribusi normal.

8. Industri Perdagangan, Jasa & Investasi: dari nilai rata-rata yang diperoleh, sektor industri perdagangan, jasa & investasi, menunjukkan respon yang relatif lebih baik dari “3” untuk semua indikator yang digunakan. Hal ini menunjukkan bahwa di sektor perdagangan, jasa & investasi ini, beragam bentuk *training*, *bonus*, pendidikan, posisi, dan pengalaman para responden, memberikan pengaruh yang baik terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia. Sama seperti industri pertanian, pertambangan, industri dasar & kimia, aneka industri, industri barang konsumsi, industri *property & real estate*, dan industri infrastruktur, utilitas & transportasi, industri perdagangan, jasa & investasi ini cenderung mengarah kepada *hands-on experience*, baik dari sisi teknis, maupun non-teknisnya. Dengan demikian, karena nilai dari masing-masing indikator relatif lebih baik dari “3”, maka terjadi peningkatan kualitas sumber daya manusia di industri perdagangan, jasa & investasi. Dengan memperhatikan nilai *skewness* dari sektor perdagangan, jasa &

investasi ini, dan dengan mengacu kepada standar *skewness* yang diterima, yaitu;  $\pm 2.58$ , pada tingkat signifikansi 1% (Ghozali, 2004: 54), maka dapat diambil kesimpulan bahwa data yang diperoleh terdistribusi normal karena memenuhi syarat distribusi normal.

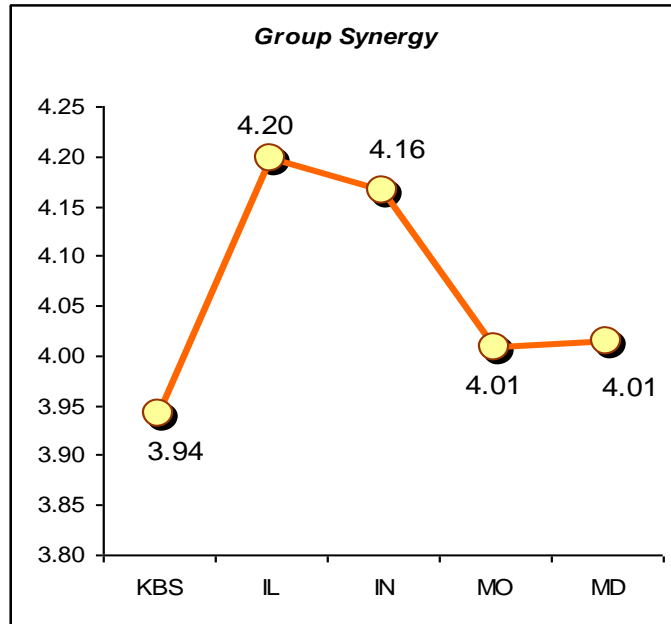
#### 4.1.2. Data dari Kuesioner Mengenai *Group Synergy*

Gambar 4.2 berikut ini, memberikan ilustrasi bahwa dari semua indikator yang digunakan untuk mengukur *group synergy*, responden memberikan jawaban tertinggi untuk *internal locus of control*, dan terendah adalah kepuasan dalam bekerja sama. *Internal locus of control* menduduki peringkat tertinggi karena faktor ini merupakan motor penggerak bagi setiap karyawan. Masing-masing karyawan harus dapat “merumuskan” jenjang karirnya masing-masing sehingga setiap karyawan dapat memperluas wacananya, memperoleh informasi dan ilmu pengetahuan baru sehingga dapat mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya dengan lebih baik, atau menduduki posisi yang lebih tinggi di dalam organisasi. Hal ini merupakan pemikiran rasional dari masing-masing karyawan sehingga secara individu maupun secara berkelompok, setiap divisi dapat memberikan yang terbaik bagi organisasi, khususnya dalam peningkatan efisiensi dan efektifitas.

Hasil tersebut, dimana *internal locus of control* menduduki peringkat tertinggi, sejalan dengan pemikiran dari teori organisasi berbasis pertumbuhan (*growth theory of the firm*) dan teori organisasi berbasis sumber daya (*resource-based theory of the firm*). Teori tersebut mengungkapkan bahwa kemampuan dari sumber daya manusia dalam menangani seluruh sumber daya yang dimiliki oleh organisasi menjadi kunci sukses bagi organisasi tersebut (Berger dan Bonaccorsi di Patti, 2003; Penrose, 1959). Pemikiran dari sudut pandang *social psychology* dan *group psychology* juga mendukung respon dari responden yang menempatkan *internal locus of control* di posisi tertinggi (Geisinger, 2004; Yolles, 2008). Karena manusia pada hakekatnya adalah makhluk sosial, maka setiap individu akan selalu berupaya untuk membandingkan dirinya dengan orang lain, dan berupaya untuk menjadi seperti orang lain. Dalam konteks penelitian ini, beragam jenis impian yang dibina di dalam organisasi akan mempertajam tingkat *internal locus*

*of control* bagi masing-masing individu, seperti; mencapai posisi yang lebih tinggi, gaji yang lebih baik, lingkungan yang lebih baik, harta yang lebih banyak, dan lainnya. Hal ini menjadi pemicu bagi terbentuknya *internal locus of control* yang semakin kuat di dalam setiap individu.

**Gambar 4.2: *Group Synergy* (rata-rata di 8 sektor industri)**



Tabel 4.2 berikut ini memberikan gambaran mengenai *group synergy* yang dipisahkan sesuai dengan 8 sektor industri yang digunakan di dalam penelitian ini.

**Tabel 4.2: Data *Group Synergy* (per sektor industri)**

Industri		<i>Group Synergy</i>				
		Kepuasan dalam Bekerja Sama	<i>Internal Locus of Control</i>	<i>Involvement</i>	Motivasi	<i>Mood</i>
Pertanian	<i>Mean</i>	3.34	3.49	3.60	3.54	3.49
	<i>Standard Deviation</i>	0.69	0.89	0.78	0.91	0.96
	<i>Skewness</i>	0.37	0.71	0.93	0.17	0.06
	<i>Variance</i>	0.48	0.78	0.61	0.82	0.92

Industri		<i>Group Synergy</i>				
		<i>Kepuasan dalam Bekerja Sama</i>	<i>Internal Locus of Control</i>	<i>Involvement</i>	<i>Motivasi</i>	<i>Mood</i>
Pertambangan	<i>Mean</i>	3.62	4.04	4.00	3.94	3.80
	<i>Standard Deviation</i>	0.48	0.44	0.39	0.19	0.43
	<i>Skewness</i>	-0.02	-1.64	-0.68	-2.16	-1.98
	<i>Variance</i>	0.23	0.19	0.15	0.04	0.19
Dasar & Kimia	<i>Mean</i>	4.28	4.44	4.39	4.20	4.24
	<i>Standard Deviation</i>	0.57	0.56	0.54	0.57	0.56
	<i>Skewness</i>	-0.44	-0.42	-0.61	-0.21	-0.34
	<i>Variance</i>	0.32	0.31	0.29	0.33	0.31
Aneka Industri	<i>Mean</i>	4.09	4.34	4.33	4.15	4.18
	<i>Standard Deviation</i>	0.80	0.87	0.83	0.90	0.87
	<i>Skewness</i>	-0.32	-1.18	-0.99	-0.80	-0.91
	<i>Variance</i>	0.63	0.75	0.69	0.81	0.76
Barang Konsumsi	<i>Mean</i>	3.80	4.19	4.07	3.89	3.92
	<i>Standard Deviation</i>	0.77	0.82	0.89	0.97	0.94
	<i>Skewness</i>	0.13	-0.56	-0.55	-0.40	-0.56
	<i>Variance</i>	0.59	0.68	0.78	0.94	0.88
<i>Property &amp; Real Estate</i>	<i>Mean</i>	3.96	4.03	4.01	3.99	3.96
	<i>Standard Deviation</i>	0.27	0.55	0.50	0.38	0.43
	<i>Skewness</i>	-2.19	-0.12	0.31	0.03	-0.19
	<i>Variance</i>	0.07	0.30	0.25	0.15	0.19
Infrastruktur, Utility & Transportasi	<i>Mean</i>	3.67	4.20	4.11	3.89	3.91
	<i>Standard Deviation</i>	0.48	0.44	0.51	0.60	0.63
	<i>Skewness</i>	0.12	0.09	0.12	-0.02	0.31
	<i>Variance</i>	0.23	0.19	0.26	0.36	0.39
Perdagangan, Jasa & Investasi	<i>Mean</i>	3.72	3.99	4.01	3.82	3.82
	<i>Standard Deviation</i>	0.49	0.63	0.45	0.43	0.49
	<i>Skewness</i>	-1.03	-0.37	-0.97	-2.36	-2.21
	<i>Variance</i>	0.24	0.40	0.20	0.18	0.24

Sumber: kuesioner, data diolah, 2010

Dari tabel 4.2 ini dapat diambil beberapa kesimpulan menurut 8 sektor industri,

sebagai berikut;

1. Industri Pertanian: dari nilai rata-rata yang diperoleh, sektor industri pertanian menunjukkan respon yang relatif lebih baik dari “3”. Hal ini menunjukkan bahwa di sektor industri pertanian ini, walaupun kepuasan dalam bekerja sama menduduki peringkat terendah (3.34), tetapi secara umum, semua indikator yang digunakan memberikan pengaruh positif terhadap terciptanya *group synergy* di dalam organisasi. Dengan kata lain, karena nilai dari kepuasan dalam bekerja sama, *internal locus of control*, *involvement*, motivasi kerja, dan *mood* di industri pertanian ini relatif lebih baik dari “3”, maka tercipta *group synergy* di dalam organisasi. Dengan mengacu kepada nilai standar *skewness* yang diterima, yaitu;  $\pm 2.58$ , pada tingkat signifikansi 1% (Ghozali, 2004: 54), maka dapat diambil kesimpulan bahwa data yang diperoleh terdistribusi normal karena memenuhi syarat distribusi normal.
2. Industri Pertambangan: dari nilai rata-rata yang diperoleh, sektor industri pertambangan menunjukkan respon yang relatif lebih baik dari “3”. Bahkan untuk indikator *internal locus of control* dan *involvement*, responden memberikan indikasi yang lebih baik dibandingkan indikator lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa di sektor industri pertambangan ini, walaupun kepuasan dalam bekerja sama menduduki peringkat terendah (3.62), tetapi secara umum, semua indikator yang digunakan memberikan pengaruh positif terhadap terciptanya *group synergy* di dalam organisasi. Dengan kata lain, karena nilai dari kepuasan dalam bekerja sama, *internal locus of control*, *involvement*, motivasi kerja, dan *mood* di industri ini relatif lebih baik dari “3”, maka tercipta *group synergy* di dalam organisasi. Dengan mengacu kepada nilai standar *skewness* yang diterima, yaitu;  $\pm 2.58$ , pada tingkat signifikansi 1% (Ghozali, 2004: 54), maka dapat diambil kesimpulan bahwa data yang diperoleh terdistribusi normal karena memenuhi syarat distribusi normal.
3. Industri Dasar & Kimia: dari nilai rata-rata yang diperoleh, sektor industri dasar & kimia menunjukkan respon yang relatif lebih baik dari “3”. Bahkan



semua indikator yang digunakan untuk mengukur keberadaan *group synergy* di dalam organisasi menunjukkan angka yang relatif tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa di sektor industri dasar & kimia ini, walaupun motivasi kerja menduduki peringkat terendah (4.20), tetapi secara umum, semua indikator yang digunakan memberikan pengaruh dengan nilai yang tidak jauh berbeda, dan memberikan pengaruh positif terhadap terciptanya *group synergy* di dalam organisasi. Dengan kata lain, karena nilai dari kepuasan dalam bekerja sama, *internal locus of control*, *involvement*, motivasi kerja, dan *mood* di industri ini relatif lebih baik dari “3”, maka tercipta *group synergy* di dalam organisasi. Dengan mengacu kepada nilai standar *skewness* yang diterima, yaitu;  $\pm 2.58$ , pada tingkat signifikansi 1% (Ghozali, 2004: 54), maka dapat diambil kesimpulan bahwa data yang diperoleh terdistribusi normal karena memenuhi syarat distribusi normal.

4. Aneka Industri: dari nilai rata-rata yang diperoleh, sektor aneka industri menunjukkan respon yang relatif lebih baik dari “3”. Bahkan semua indikator yang digunakan untuk mengukur keberadaan *group synergy* di dalam organisasi menunjukkan angka yang relatif tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa di sektor aneka industri ini, walaupun tingkat kepuasan dalam bekerja sama menduduki peringkat terendah (4.09), tetapi secara umum, semua indikator yang digunakan memberikan pengaruh dengan nilai yang tidak jauh berbeda, dan memberikan pengaruh positif terhadap terciptanya *group synergy* di dalam organisasi. Dengan kata lain, karena nilai dari kepuasan dalam bekerja sama, *internal locus of control*, *involvement*, motivasi kerja, dan *mood* di industri ini relatif lebih baik dari “3”, maka tercipta *group synergy* di dalam organisasi. Dengan mengacu kepada nilai standar *skewness* yang diterima, yaitu;  $\pm 2.58$ , pada tingkat signifikansi 1% (Ghozali, 2004: 54), maka dapat diambil kesimpulan bahwa data yang diperoleh terdistribusi normal karena memenuhi syarat distribusi normal.

5. Industri Barang Konsumsi: dari nilai rata-rata yang diperoleh, sektor industri barang konsumsi menunjukkan respon yang relatif lebih baik dari “3”. Hal ini

menunjukkan bahwa di sektor aneka industri ini, walaupun tingkat kepuasan dalam bekerja sama menduduki peringkat terendah (3.80), tetapi secara umum, semua indikator yang digunakan memberikan pengaruh positif terhadap terciptanya *group synergy* di dalam organisasi. Dengan kata lain, karena nilai dari kepuasan dalam bekerja sama, *internal locus of control*, *involvement*, motivasi kerja, dan *mood* di industri ini relatif lebih baik dari “3”, maka tercipta *group synergy* di dalam organisasi. Dengan mengacu kepada nilai standar *skewness* yang diterima, yaitu;  $\pm 2.58$ , pada tingkat signifikansi 1% (Ghozali, 2004: 54), maka dapat diambil kesimpulan bahwa data yang diperoleh terdistribusi normal karena memenuhi syarat distribusi normal.

6. Industri *Property & Real Estate*: dari nilai rata-rata yang diperoleh, sektor industri ini menunjukkan respon yang relatif lebih baik dari “3”. Hal ini menunjukkan bahwa di sektor industri ini, walaupun tingkat kepuasan dalam bekerja sama dan *mood* menduduki peringkat terendah (3.96), tetapi secara umum, semua indikator yang digunakan memberikan pengaruh positif terhadap terciptanya *group synergy* di dalam organisasi. Dengan kata lain, karena nilai dari kepuasan dalam bekerja sama, *internal locus of control*, *involvement*, motivasi kerja, dan *mood* di industri ini relatif lebih baik dari “3”, maka tercipta *group synergy* di dalam organisasi. Dengan mengacu kepada nilai standar *skewness* yang diterima, yaitu;  $\pm 2.58$ , pada tingkat signifikansi 1% (Ghozali, 2004: 54), maka dapat diambil kesimpulan bahwa data yang diperoleh terdistribusi normal karena memenuhi syarat distribusi normal.
7. Industri Infrastruktur, Utilitas & Transportasi: dari nilai rata-rata yang diperoleh, sektor industri ini menunjukkan respon yang relatif lebih baik dari “3”. Hal ini menunjukkan bahwa di sektor industri ini, walaupun tingkat kepuasan dalam bekerja sama menduduki peringkat terendah (3.67), tetapi secara umum, semua indikator yang digunakan memberikan pengaruh positif terhadap terciptanya *group synergy* di dalam organisasi. Dengan kata lain,

karena nilai dari kepuasan dalam bekerja sama, *internal locus of control*, *involvement*, motivasi kerja, dan *mood* di industri ini relatif lebih baik dari “3”, maka tercipta *group synergy* di dalam organisasi. Dengan mengacu kepada nilai standar *skewness* yang diterima, yaitu;  $\pm 2.58$ , pada tingkat signifikansi 1% (Ghozali, 2004: 54), maka dapat diambil kesimpulan bahwa data yang diperoleh terdistribusi normal karena memenuhi syarat distribusi normal.

8. Industri Perdagangan, Jasa & Investasi: dari nilai rata-rata yang diperoleh, sektor industri ini menunjukkan respon yang relatif lebih baik dari “3”. Hal ini menunjukkan bahwa di sektor industri ini, walaupun tingkat kepuasan dalam bekerja sama menduduki peringkat terendah (3.72), tetapi secara umum, semua indikator yang digunakan memberikan pengaruh positif terhadap terciptanya *group synergy* di dalam organisasi. Dengan kata lain, karena nilai dari kepuasan dalam bekerja sama, *internal locus of control*, *involvement*, motivasi kerja, dan *mood* di industri ini relatif lebih baik dari “3”, maka tercipta *group synergy* di dalam organisasi. Dengan mengacu kepada nilai standar *skewness* yang diterima, yaitu;  $\pm 2.58$ , pada tingkat signifikansi 1% (Ghozali, 2004: 54), maka dapat diambil kesimpulan bahwa data yang diperoleh terdistribusi normal karena memenuhi syarat distribusi normal.

#### **4.1.3. Data dari Laporan Keuangan Mengenai Efisiensi & Efektifitas**

Tingkat efisiensi dan tingkat efektifitas digunakan untuk mengetahui dampak keuangan dari kualitas dari sumber daya manusia dan *group synergy* yang tercipta berada di dalam sebuah organisasi.

##### **4.1.3.1. Tingkat Efisiensi Organisasi**

Menurut Block dan Hirt (2008: 59), analisa rasio yang dapat dilakukan untuk mempelajari tingkat efisiensi organisasi, atau industri, adalah rasio aktifitas. Umumnya, tingkat efisiensi organisasi diukur melalui kecepatan perputarannya. Jika dana organisasi tertanam di suatu jenis aktiva, sementara dana tersebut dapat

digunakan untuk investasi di suatu jenis aktiva lainnya yang lebih produktif, maka kecepatan perputaran dana organisasi menjadi lebih rendah, dan tingkat profitabilitas organisasi tidak dapat maksimal. Di dalam penelitian ini, rasio aktifitas yang akan digunakan hanya TATO (Block dan Hirt, 2008: 59).

#### 4.1.3.2. Tingkat Efektifitas Organisasi

Menurut Block dan Hirt (2008: 59), analisa rasio yang dapat dilakukan untuk mempelajari tingkat efektifitas organisasi, atau industri, adalah rasio profitabilitas. Banyak hal yang mempengaruhi kemampuan organisasi dalam menghasilkan laba dapat dijelaskan melalui tingkat kemampuan organisasi dalam menggunakan sumber dayanya secara efektif. Di dalam penelitian ini, rasio profitabilitas yang akan digunakan hanya ROA (Block dan Hirt, 2008: 57; Richieri, et al, 2008: 9; Saleh, et al, 2006: 6). Dengan demikian, perhitungan ROA dapat digunakan untuk mencoba mempelajari dampak terhadap tingkat efektifitas organisasi.

**Tabel 4.3: Data Kinerja Keuangan untuk 8 Sektor Industri (berdasarkan tingkat efisiensi dan efektifitas)**

	<b>Efisiensi</b>	<b>Efektifitas</b>
	<b>TATO (kali)</b>	<b>ROA (%)</b>
<i>Mean</i>	1.73	4.41
<i>Standard Deviation</i>	6.55	52.02
<i>Skewness</i>	7.70	431.64
<i>Variance</i>	42.88	27.06

Sumber: Laporan keuangan, data diolah, 2010

Tabel 4.3 diatas, menunjukkan rata-rata tingkat efisiensi dan efektifitas dari 168 perusahaan terbuka.

Indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat efisiensi adalah TATO, dimana angka rata-rata menunjukkan 1.73 kali per tahun, dengan nilai standar deviasi yang cukup besar, sejumlah 6.55 kali. Hal ini mengandung arti bahwa data yang diperoleh menunjukkan tingkat variasi yang relatif tinggi antar perusahaan terbuka; ada perusahaan terbuka yang mencapai rata-rata TATO sebesar 1.73 kali per tahun, tetapi ada juga perusahaan terbuka yang dapat mencapai rata-rata

TATO sebesar 8.28 kali per tahun. Dengan tingkat variasi yang relatif tinggi, maka hal ini juga tercermin kepada nilai *skewness* yang besar, sejumlah 7.70. Nilai *skewness* ini memberikan indikasi bahwa penyebaran data TATO tidak terdistribusikan normal karena melebihi batas nilai standar *skewness* yang dapat diterima, yaitu;  $\pm 2.58$ , pada tingkat signifikansi 1% (Ghozali, 2004: 54). Namun, dengan mempertimbangkan bahwa data TATO ini berasal dari laporan keuangan yang sudah diperiksa oleh *auditor* independen, dan sudah diterima oleh BEI untuk dipublikasikan, maka walaupun distribusi data TATO tersebut tidak normal, data tersebut tetap dipertahankan di dalam penelitian ini.

Indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat efektifitas adalah ROA, dimana angka rata-rata menunjukkan 4.41% per tahun, dengan nilai standar deviasi yang cukup besar, sejumlah 52.02%. Sama seperti penjelasan sebelumnya mengenai tingkat efisiensi, nilai standar deviasi sejumlah 52.02% ini mengandung arti bahwa data yang diperoleh menunjukkan tingkat variasi yang tinggi antar perusahaan terbuka; ada perusahaan terbuka yang mencapai rata-rata ROA sebesar 4.41% per tahun, tetapi ada juga perusahaan terbuka yang dapat mencapai rata-rata ROA sebesar 56.43% per tahun. Dengan tingkat variasi yang relatif tinggi, maka hal ini juga tercermin kepada nilai *skewness* yang besar, sejumlah 4.31. Nilai *skewness* ini memberikan indikasi bahwa penyebaran data ROA tidak terdistribusikan normal karena melebihi batas nilai standar *skewness* yang dapat diterima, yaitu;  $\pm 2.58$ , pada tingkat signifikansi 1% (Ghozali, 2004: 54). Namun, dengan mempertimbangkan bahwa data TATO ini berasal dari laporan keuangan yang sudah diperiksa oleh *auditor* independen, dan sudah diterima oleh BEI untuk dipublikasikan, maka walaupun distribusi data ROA tersebut tidak normal, data tersebut tetap dipertahankan di dalam penelitian ini.

**Tabel 4.4: Data Kinerja Keuangan per Industri (berdasarkan tingkat efisiensi dan efektifitas)**

Industri		Efisiensi	Efektifitas
		TATO (kali)	ROA (%)
Pertanian	<i>Mean</i>	0.76	7.73
	<i>Standard Deviation</i>	0.46	8.00

Industri		Efisiensi	Efektifitas
		TATO (kali)	ROA (%)
	<i>Skewness</i>	-0.38	-39.05
	<i>Variance</i>	0.21	0.64
Pertambangan	<i>Mean</i>	0.59	-1.38
	<i>Standard Deviation</i>	0.53	8.90
	<i>Skewness</i>	1.11	21.59
	<i>Variance</i>	0.28	0.79
Dasar & Kimia	<i>Mean</i>	0.71	2.99
	<i>Standard Deviation</i>	0.60	5.47
	<i>Skewness</i>	2.08	154.33
	<i>Variance</i>	0.36	0.30
Aneka Industri	<i>Mean</i>	0.94	-4.56
	<i>Standard Deviation</i>	0.70	73.74
	<i>Skewness</i>	0.91	-55.75
	<i>Variance</i>	0.48	54.37
Barang Konsumsi	<i>Mean</i>	5.62	29.43
	<i>Standard Deviation</i>	15.23	100.81
	<i>Skewness</i>	3.35	470.24
	<i>Variance</i>	232.02	101.63
<i>Property &amp; Real Estate</i>	<i>Mean</i>	2.69	2.52
	<i>Standard Deviation</i>	9.50	3.42
	<i>Skewness</i>	4.17	195.92
	<i>Variance</i>	90.24	0.12
Infrastruktur, <i>Utility &amp; Transportasi</i>	<i>Mean</i>	0.59	-0.76
	<i>Standard Deviation</i>	0.67	7.45
	<i>Skewness</i>	2.06	-152.56
	<i>Variance</i>	0.45	0.55
Perdagangan, Jasa & Investasi	<i>Mean</i>	1.34	2.12
	<i>Standard Deviation</i>	0.96	3.90
	<i>Skewness</i>	0.44	-96.11
	<i>Variance</i>	0.93	0.15

Sumber: Laporan keuangan, data diolah, 2010

Dari tabel 4.4 diatas, dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut;

1. Industri Pertanian: dari nilai rata-rata yang diperoleh, sektor industri ini menunjukkan tingkat efisiensi yang relatif rendah (TATO = 0.76 kali), dan tingkat efektifitas yang relatif baik (ROA = 7.73%). Dari nilai TATO, dapat diketahui bahwa perputaran persediaan di industri ini memang relatif lambat. Dengan menggunakan nilai TATO tersebut, maka dapat dihitung periode

perputaran persediaan untuk industri ini terjadi setiap 40 hari<sup>29</sup> sekali. Periode waktu yang dimaksud disini memang konsisten dengan tipe industri ini, dimana ada jeda waktu antara musim tanam/menabur dan musim panen/menuai. Namun, walaupun ada jeda waktu yang cukup lama untuk dapat menuai hasil akhir, industri ini mampu untuk menghasilkan nilai ROA sebesar 7.73%. Hal ini mengandung arti bahwa, secara rata-rata, karyawan di industri ini mampu menghasilkan Rp. 773 untuk setiap Rp. 10,000 nilai *asset* yang dimiliki oleh masing-masing organisasi. Dengan mengacu kepada nilai standar *skewness* yang diterima, yaitu;  $\pm 2.58$ , pada tingkat signifikansi 1% (Ghozali, 2004: 54), maka nilai *skewness* dari TATO (-0.38) dan ROA (0.3905) terdistribusi normal karena memenuhi syarat distribusi normal.

2. Industri Pertambangan: dari nilai rata-rata yang diperoleh, sektor industri ini menunjukkan tingkat efisiensi yang relatif rendah (TATO = 0.59 kali), dan tingkat efektifitas yang relatif jelek (ROA = -1.38%). Dari nilai TATO, dapat diketahui bahwa perputaran persediaan di industri ini memang relatif lambat. Dengan menggunakan nilai TATO tersebut, maka dapat dihitung periode perputaran persediaan untuk industri ini terjadi setiap 51.6 hari<sup>30</sup>. Periode waktu yang dimaksud disini memang konsisten dengan tipe industri ini, dimana dibutuhkan waktu proses dan pengolahan hasil tambang. Periode waktu yang dibutuhkan disini sangat mirip dengan industri pertanian. Nilai ROA yang negatif sebesar -1.38% menunjukkan bahwa industri tidak dapat menghasilkan laba. Secara rata-rata, organisasi di industri ini harus menanggung kerugian sebesar Rp. 138 untuk setiap Rp. 10,000 nilai *asset* yang dimiliki oleh masing-masing organisasi. Dengan mengacu kepada nilai standar *skewness* yang diterima, yaitu;  $\pm 2.58$ , pada tingkat signifikansi 1% (Ghozali, 2004: 54), maka nilai *skewness* dari TATO (1.11) dan ROA (0.2159) terdistribusi normal karena memenuhi syarat distribusi normal.

---

<sup>29</sup> Dengan menggunakan asumsi 365 hari per tahun, maka TATO sebesar 0.76 kali menunjukkan bahwa rata-rata perputaran persediaan di industri ini terjadi setiap 40 hari per bulan, dengan perhitungan  $(365/0.76)/12$  bulan.

<sup>30</sup> Dengan menggunakan asumsi 365 hari per tahun, maka TATO sebesar 0.59 kali menunjukkan bahwa rata-rata perputaran persediaan di industri ini terjadi setiap 51.6 hari, dengan perhitungan  $(365/0.59)/12$  bulan.

3. Industri Dasar & Kimia: dari nilai rata-rata yang diperoleh, sektor industri ini menunjukkan tingkat efisiensi yang relatif rendah ( $TATO = 0.71$  kali), dan tingkat efektifitas yang juga relatif rendah ( $ROA = 2.99\%$ ). Dari nilai  $TATO$ , dapat diketahui bahwa perputaran persediaan di industri ini memang relatif lambat. Dengan menggunakan nilai  $TATO$  tersebut, maka dapat dihitung periode perputaran persediaan untuk industri ini terjadi setiap 42.8 hari<sup>31</sup>. Periode waktu yang dimaksud disini memang konsisten dengan tipe industri ini, dimana dibutuhkan waktu proses dan pengolahan untuk memperoleh hasil akhir. Periode waktu yang dibutuhkan disini sangat mirip dengan industri pertanian dan pertambangan, seperti yang sudah dijabarkan sebelumnya. Nilai  $ROA$  sebesar 2.99% menunjukkan bahwa industri dapat menghasilkan laba sebesar 2.99%. Secara rata-rata, karyawan di industri ini dapat menghasilkan Rp. 229 untuk setiap Rp. 10,000 nilai *asset* yang dimiliki oleh masing-masing organisasi. Dengan mengacu kepada nilai standar *skewness* yang diterima, yaitu;  $\pm 2.58$ , pada tingkat signifikansi 1% (Ghozali, 2004: 54), maka nilai *skewness* dari  $TATO$  (2.08) dan  $ROA$  (1.5433) terdistribusi normal karena memenuhi syarat distribusi normal.
  
4. Aneka Industri: dari nilai rata-rata yang diperoleh, sektor industri ini menunjukkan tingkat efisiensi yang relatif rendah ( $TATO = 0.94$  kali), dan tingkat efektifitas yang juga relatif jelek ( $ROA = -4.56\%$ ). Dari nilai  $TATO$ , dapat diketahui bahwa perputaran persediaan di industri ini memang relatif lambat. Dengan menggunakan nilai  $TATO$  tersebut, maka dapat dihitung periode perputaran persediaan untuk industri ini terjadi setiap 32.4 hari<sup>32</sup>. Periode waktu yang dimaksud disini memang konsisten dengan tipe industri ini, dimana dibutuhkan waktu proses dan pengolahan untuk memperoleh hasil akhir. Periode waktu yang dibutuhkan disini sangat mirip dengan industri pertanian, pertambangan, industri dasar & kimia, seperti yang sudah dijabarkan sebelumnya. Nilai  $ROA$  sebesar -4.56% menunjukkan bahwa

---

<sup>31</sup> Dengan menggunakan asumsi 365 hari per tahun, maka  $TATO$  sebesar 0.71 kali menunjukkan bahwa rata-rata perputaran persediaan di industri ini terjadi setiap 42.8 hari, dengan perhitungan  $(365/0.71)/12$  bulan.

<sup>32</sup> Dengan menggunakan asumsi 365 hari per tahun, maka  $TATO$  sebesar 0.94 kali menunjukkan bahwa rata-rata perputaran persediaan di industri ini terjadi setiap 32.4 hari, dengan perhitungan  $(365/0.94)/12$  bulan.



industri mengalami kerugian sebesar 4.56% dari setiap *asset* yang dimiliki oleh masing-masing organisasi. Secara rata-rata, industri ini mengalami kerugian sebesar Rp. 456 untuk setiap Rp. 10,000 nilai *asset* yang dimiliki oleh masing-masing organisasi. Dengan mengacu kepada nilai standar *skewness* yang diterima, yaitu;  $\pm 2.58$ , pada tingkat signifikansi 1% (Ghozali, 2004: 54), maka nilai *skewness* dari TATO (0.91) dan ROA (0.5575) terdistribusi normal karena memenuhi syarat distribusi normal.

5. Industri Barang Konsumsi: dari nilai rata-rata yang diperoleh, sektor industri ini menunjukkan tingkat efisiensi yang relatif tinggi (TATO = 5.62 kali), dan tingkat efektifitas yang juga relatif tinggi (ROA = 29.43%). Dari nilai TATO, dapat diketahui bahwa perputaran persediaan di industri ini memang relatif lebih cepat ketimbang perputaran persediaan di industri lainnya. Dengan menggunakan nilai TATO tersebut, maka dapat dihitung periode perputaran persediaan untuk industri ini sejumlah 5.41 hari<sup>33</sup> setiap bulannya. Periode waktu yang dimaksud disini memang konsisten dengan tipe industri ini, dimana waktu proses dan pengolahan harus relatif lebih cepat mengingat adanya masa kadaluarsa produk yang harus diperhatikan. Nilai ROA sebesar 29.43% menunjukkan bahwa industri mampu menghasilkan laba sebesar 29.43% dari setiap *asset* yang dimiliki oleh masing-masing organisasi. Secara rata-rata, karyawan di dalam industri ini mampu menghasilkan Rp. 2,943 untuk setiap Rp. 10,000 nilai *asset* yang dimiliki oleh masing-masing organisasi. Dengan mengacu kepada nilai standar *skewness* yang diterima, yaitu;  $\pm 2.58$ , pada tingkat signifikansi 1% (Ghozali, 2004: 54), maka nilai *skewness* dari TATO (3.35) dan ROA (4.7024) tidak terdistribusi normal karena tidak memenuhi syarat distribusi normal. Distribusi data dari industri barang konsumsi ini memang relatif tidak normal karena adanya variasi yang jauh berbeda antara 1 organisasi dengan organisasi lainnya, di dalam sub-industri yang berbeda, mulai dari makanan & minuman, rokok, farmasi, kosmetik & barang keperluan rumah tangga. Nilai TATO tertinggi adalah

---

<sup>33</sup> Dengan menggunakan asumsi 365 hari per tahun, maka TATO sebesar 5.62 kali menunjukkan bahwa rata-rata perputaran persediaan di industri ini terjadi setiap 5.41 hari, dengan perhitungan  $(365/5.62)/12$  bulan.

63.03 kali, dan terendah 0.01 kali. Kedua nilai TATO tertinggi dan terendah tersebut berasal dari sub-industri farmasi. Nilai ROA tertinggi adalah 489% (sub-industri barang keperluan rumah tangga), dan terendah 0% (sub-industri farmasi).

6. Industri *Property & Real Estate*: dari nilai rata-rata yang diperoleh, sektor industri ini menunjukkan tingkat efisiensi yang relatif tinggi (TATO = 2.69 kali), dan tingkat efektifitas yang juga relatif tinggi (ROA = 2.52%). Dari nilai TATO, dapat diketahui bahwa perputaran persediaan di industri ini memang relatif lebih baik dari industri manufaktur lainnya, tetapi lebih rendah ketimbang perputaran persediaan di industri barang konsumsi. Dengan menggunakan nilai TATO tersebut, maka dapat dihitung periode perputaran persediaan untuk industri ini sejumlah 11.3 hari<sup>34</sup> setiap bulannya. Periode waktu yang dimaksud disini memang konsisten dengan tipe industri ini, dimana waktu proses dan pengolahan relatif lebih cepat dari pada industri manufaktur. Nilai ROA sebesar 2.52% menunjukkan bahwa industri mampu menghasilkan laba sebesar 2.52% dari setiap *asset* yang dimiliki oleh masing-masing organisasi. Secara rata-rata, karyawan di dalam industri ini mampu menghasilkan Rp. 252 untuk setiap Rp. 10,000 nilai *asset* yang dimiliki oleh masing-masing organisasi. Dengan mengacu kepada nilai standar *skewness* yang diterima, yaitu;  $\pm 2.58$ , pada tingkat signifikansi 1% (Ghozali, 2004: 54), maka nilai *skewness* dari TATO (4.17) tidak terdistribusi normal karena tidak memenuhi syarat distribusi normal. Sedangkan nilai *skewness* dari ROA (1.9592) terdistribusi normal karena memenuhi syarat distribusi normal. Distribusi data sehubungan dengan TATO di industri *property & real estate* ini memang relatif tidak normal karena adanya variasi yang jauh berbeda antara 1 organisasi dengan organisasi lainnya, di dalam sub-industri yang berbeda, antara sub industri *property & real estate*, dan konstruksi bangunan. Nilai TATO tertinggi adalah 40.55 kali, dan terendah 0.01 kali. Kedua nilai TATO tertinggi dan terendah tersebut berasal dari sub-industri *property &*

---

<sup>34</sup> Dengan menggunakan asumsi 365 hari per tahun, maka TATO sebesar 2.69 kali menunjukkan bahwa rata-rata perputaran persediaan di industri ini terjadi setiap 11.3 hari, dengan perhitungan  $(365/2.69)/12$  bulan.

*real estate.*

7. Industri Infrastruktur, Utilitas & Transportasi: dari nilai rata-rata yang diperoleh, sektor industri ini menunjukkan tingkat efisiensi yang relatif rendah (TATO = 0.59 kali), dan tingkat efektifitas yang juga sangat rendah (ROA = -0.76%). Dari nilai TATO, dapat diketahui bahwa perputaran persediaan di industri ini relatif rendah. Dengan menggunakan nilai TATO tersebut, maka dapat dihitung periode perputaran persediaan untuk industri ini terjadi setiap 51.5 hari<sup>35</sup>. Periode waktu yang dimaksud disini memang konsisten dengan tipe industri ini, dimana ada jeda waktu yang cukup lama mulai dari proses dan pengolahan sampai dengan barang jadi. Nilai ROA sebesar -0.76% menunjukkan bahwa industri ini mengalami kerugian sebesar 0.76% dari setiap *asset* yang dimiliki oleh masing-masing organisasi. Secara rata-rata, industri ini mengalami kerugian Rp. 76 untuk setiap Rp. 10,000 nilai *asset* yang dimiliki oleh masing-masing organisasi. Dengan mengacu kepada nilai standar *skewness* yang diterima, yaitu;  $\pm 2.58$ , pada tingkat signifikansi 1% (Ghozali, 2004: 54), maka nilai *skewness* dari TATO (2.06) dan ROA (-1.5256) terdistribusi normal karena memenuhi syarat distribusi normal.
  
8. Industri Perdagangan, Jasa & Investasi: dari nilai rata-rata yang diperoleh, sektor industri ini menunjukkan tingkat efisiensi yang cukup baik (TATO = 1.34 kali), dan tingkat efektifitas yang juga relatif baik (ROA = 2.12%). Dari nilai TATO, dapat diketahui bahwa perputaran persediaan di industri ini relatif lebih tinggi jika dibandingkan dengan industri manufaktur. Dengan menggunakan nilai TATO tersebut, maka dapat dihitung periode perputaran persediaan untuk industri ini terjadi setiap 22.7 hari<sup>36</sup>. Periode waktu yang dimaksud disini memang konsisten dengan tipe industri ini, dimana ada jeda waktu yang cukup lama mulai dari proses dan pengolahan sampai dengan

---

<sup>35</sup> Dengan menggunakan asumsi 365 hari per tahun, maka TATO sebesar 0.59 kali menunjukkan bahwa rata-rata perputaran persediaan di industri ini terjadi setiap 51.5 hari, dengan perhitungan  $(365/0.59)/12$  bulan.

<sup>36</sup> Dengan menggunakan asumsi 365 hari per tahun, maka TATO sebesar 1.34 kali menunjukkan bahwa rata-rata perputaran persediaan di industri ini terjadi setiap 22.7 hari, dengan perhitungan  $(365/1.34)/12$  bulan.

barang jadi. Nilai ROA sebesar 2.12% menunjukkan bahwa industri ini menghasilkan laba sebesar 2.12% dari setiap *asset* yang dimiliki oleh masing-masing organisasi. Secara rata-rata, karyawan di industri ini mampu menghasilkan laba sebesar Rp. 212 untuk setiap Rp. 10,000 nilai *asset* yang dimiliki oleh masing-masing organisasi. Dengan mengacu kepada nilai standar *skewness* yang diterima, yaitu;  $\pm 2.58$ , pada tingkat signifikansi 1% (Ghozali, 2004: 54), maka nilai *skewness* dari TATO (0.44) dan ROA (-0.96) terdistribusi normal karena memenuhi syarat distribusi normal.

#### 4.1.4. Data Gabungan Dari Kualitas Sumber Daya Manusia, *Group Synergy*, Efisiensi dan Efektifitas

Berdasarkan pembahasan sebelumnya, maka dapat dibuatkan data gabungan antara kualitas sumber daya manusia, *group synergy*, efisiensi, dan efektifitas.

**Tabel 4.5: Descriptive Statistics**

	<i>N</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Std. Dev</i>
<b>Kualitas Sumber Daya Manusia:</b>				
• <i>Training</i>	168	3.7004	0.0409	0.5301
• <i>Bonus/incentives</i>	168	3.7282	0.0510	0.6605
• Pendidikan	168	3.9167	0.0599	0.7770
• Posisi	168	3.8690	0.0544	0.7055
• Pengalaman	168	3.7440	0.0665	0.8617
<b><i>Group Synergy:</i></b>				
• Kepuasan dalam Bekerja Sama	168	3.9417	0.0511	0.6625
• <i>Internal Locus of Control</i>	168	4.1976	0.0552	0.7159
• <i>Involvement</i>	168	4.1643	0.0524	0.6797
• Motivasi	168	4.0071	0.0546	0.7072
• <i>Mood</i>	168	4.0143	0.0552	0.7151
<b>Efisiensi</b>	168	1.7325	0.5052	6.5485
<b>Efektifitas</b>	168	0.0441	0.0401	0.5202
<i>Valid N (listwise)</i>	168			

Sumber: kuesioner, data diolah, 2010

Dari tabel 4.5 mengenai *descriptive statistics*, dapat dipelajari bahwa dimensi dari “kualitas sumber daya manusia” menghasilkan nilai rata-rata yang relatif lebih rendah dari dimensi “*group synergy*”. Tabel 4.5 tersebut mengungkapkan bahwa

dimensi yang digunakan untuk mengukur kualitas sumber daya manusia, dan *group synergy* menunjukkan angka rata-rata yang relatif memuaskan dan sesuai dengan teori yang digunakan sebagai dasar dari penelitian ini. Angka rata-rata tersebut relatif memuaskan karena skala yang digunakan di dalam kuesioner mengikuti 5-skala Likert, dimana “1” digunakan untuk mewakili tanggapan “sangat tidak setuju” dari responden, dan “5” digunakan untuk mewakili tanggapan “sangat setuju” dari responden. Dengan demikian, karena hasil responden menunjukkan angka berkisar 3.70 – 3.92, maka dimensi dari “kualitas sumber daya manusia” menunjukkan hasil yang mendekati “setuju”. Sama halnya dengan dimensi dari “*group synergy*” dengan angka berkisar 3.94 – 4.19, menunjukkan hasil yang relatif “setuju”.

Untuk membuktikan bahwa angka rata-rata yang diperoleh memang beda dari angka “3” yang digunakan untuk mewakili “ragu-ragu”, maka dilakukan perhitungan *one-sample test* untuk semua dimensi “kualitas sumber daya manusia” dan “*group synergy*”. Untuk lebih memastikan bahwa angka rata-rata yang diperoleh melalui kuesioner adalah berbeda dengan “ragu-ragu”, maka *one-sample test* dijalankan dengan menggunakan *test value* = 3.5, dan dengan menggunakan hipotesa sebagai berikut;

$$H_0: \mu = 3.5$$

$$H_1: \mu \neq 3.5$$

**Tabel 4.5 (a): *One-Sample Test* untuk Dimensi “Kualitas Sumber Daya Manusia”**

	<i>Test Value = 3.5</i>					
	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>Sig. (2-tailed)</i>	<i>Mean Difference</i>	<i>95% Confidence Interval of the Difference</i>	
					<i>Lower</i>	<i>Upper</i>
T	4.900	167	.000	.20040	.1197	.2811
B	4.477	167	.000	.22817	.1276	.3288
PEND	6.950	167	.000	.41667	.2983	.5350
POS	6.780	167	.000	.36905	.2616	.4765
PENG	3.671	167	.000	.24405	.1128	.3753

Sumber: SPSS *student version*

Tabel 4.5 (a) menunjukkan bahwa dengan menggunakan  $\alpha = 5\%$ , maka  $H_0$  ditolak, sehingga secara statistik, angka rata-rata yang diperoleh melalui kuestioner memang menunjukkan angka yang berbeda dari “3.5”. Dengan demikian, dapat diambil kesimpulan bahwa angka rata-rata yang diperoleh sehubungan dengan pertanyaan mengenai kualitas sumber daya manusia, cenderung “setuju” sehingga dapat dianggap memuaskan, dan sejalan dengan pembahasan teori yang digunakan di dalam penelitian ini.

Sama halnya dengan tabel 4.5 (a) diatas, tabel 4.5 (b) berikut ini menunjukkan bahwa dengan menggunakan  $\alpha = 5\%$ , maka  $H_0$  ditolak, sehingga secara statistik, angka rata-rata yang diperoleh melalui kuestioner memang menunjukkan angka yang berbeda dari “3.5”. Dengan demikian, dapat diambil kesimpulan bahwa angka rata-rata yang diperoleh sehubungan dengan pertanyaan mengenai *group synergy*, cenderung “setuju” sehingga dapat dianggap memuaskan, dan sejalan dengan pembahasan teori yang digunakan di dalam penelitian ini.

**Tabel 4.5 (b): One-Sample Test untuk Dimensi “Group Synergy”**

	Test Value = 3.5					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
KBS	8.640	167	.000	.44167	.3407	.5426
IL	12.630	167	.000	.69762	.5886	.8067
IN	12.668	167	.000	.66429	.5608	.7678
MO	9.295	167	.000	.50714	.3994	.6149
MD	9.321	167	.000	.51429	.4054	.6232

Sumber: SPSS *student version*

Dari pembahasan di bab 4, dan seperti yang ditampilkan di dalam tabel 4.7 diatas, termasuk dengan *one-sample test* di dalam tabel 4.7 (a), indikator yang digunakan untuk mengukur kualitas karyawan menunjukkan nilai rata-rata yang memuaskan, dan sesuai dengan teori yang mendasari penelitian ini; (1) *training*, dengan nilai rata-rata 3.70, (2) *bonus/incentives*, dengan nilai rata-rata 3.73, (3) pendidikan, dengan nilai rata-rata 3.92, (4) posisi, dengan nilai rata-rata 3.87, dan (5)

pengalaman, dengan nilai rata-rata 3.74. Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, hasil ini menunjukkan bahwa para responden cenderung menjawab “setuju” untuk pertanyaan di dalam kuestioner yang digunakan untuk mengukur kualitas sumber daya manusia.

Sama halnya, dari pembahasan di bab 4, dan seperti yang ditampilkan di dalam tabel 4.5 diatas, termasuk dengan *one-sample test* di dalam tabel 4.5 (b), indikator yang digunakan untuk mengukur *group synergy* di dalam organisasi, menunjukkan nilai rata-rata yang memuaskan; (1) kepuasan dalam bekerja sama, dengan nilai rata-rata 3.94, (2) *internal locus of control*, dengan nilai rata-rata 4.20, (3) *involvement*, dengan nilai rata-rata 4.16, (4) motivasi, dengan nilai rata-rata 4.01, dan (5) *mood*, dengan nilai rata-rata 4.01. Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, hasil ini menunjukkan bahwa para responden cenderung menjawab “setuju” untuk pertanyaan di dalam kuestioner yang digunakan untuk mengukur *group synergy*.

Tingkat efisiensi menunjukkan angka rata-rata sebesar 1.73 kali. Mengingat indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat efisiensi organisasi adalah TATO, maka nilai rata-rata ini mengandung arti bahwa rata-rata perputaran *total asset* perusahaan selama periode 2005-2009 adalah sebesar 1.73 kali. Nilai rata-rata dari tingkat efisiensi ini menunjukkan bahwa perputaran *total asset* perusahaan cenderung lambat sehingga mengurangi kesempatan organisasi dalam meningkatkan pendapatan. Namun, dengan memperhatikan nilai standar deviasi yang cukup besar, sejumlah 6.55 kali, hal ini menunjukkan bahwa tingkat variasi dari perputaran *total asset* relatif tinggi antar perusahaan terbuka. Dengan kata lain, ada organisasi yang “mengalami” perputaran *total asset* “hanya” sebesar 1.73 kali dalam setiap tahunnya, tetapi ada juga organisasi lain yang dapat memutar *total asset* sebesar 8 kali per tahun.

Kecepatan dalam meningkatkan pendapatan organisasi terlihat dari tingkat efektifitas yang menunjukkan angka yang relatif rendah, yaitu 0.0441. Mengingat indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat efektifitas adalah ROA, maka

hal ini berarti bahwa rata-rata *return* terhadap *total asset* perusahaan selama periode 2005-2009 adalah sebesar 4.41%. Namun, dengan memperhatikan nilai standar deviasi yang cukup besar, sejumlah 52%, hal ini menunjukkan bahwa tingkat variasi dari *return* terhadap *total asset* relatif tinggi antar perusahaan terbuka. Dengan kata lain, ada organisasi yang “mengalami” *return* atas *total asset* “hanya” sebesar 4.41% dalam setiap tahunnya, tetapi ada juga organisasi lain yang dapat mencapai *return* atas *total asset* sebesar 56% per tahun.

#### **4.2. *Reliability & Validity Testing* dari Kuesioner**

Penelitian ini menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada 2 orang wakil dari perusahaan terbuka, seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya. Oleh sebab itu, kuesioner yang digunakan perlu di uji reliabilitas dan validitasnya. Uji reliabilitas dan validitas yang pertama, atau yang biasa disebut dengan *pre-testing*, dilakukan dengan membagikan kuesioner kepada 39 orang. Tujuan dari *pre-testing* ini adalah untuk mengukur tingkat reliabilitas dan validitas dari setiap pertanyaan yang tertera di dalam kuesioner. Secara khusus, *pre-testing* ini dilakukan mencoba untuk melakukan evaluasi terhadap kalimat dari setiap pertanyaan, dan mengukur sejauh mana calon responden dapat mengerti isi dari kuesioner tersebut (Cooper dan Schindler, 2008: 358, 369-371). Setelah *pre-testing* dilakukan dan mencapai tingkat reliabilitas dan validitas yang baik, maka dilakukan *post-testing* dengan membagikan kuesioner kepada *target* calon responden yang memenuhi kriteria yang sudah ditentukan sebelumnya, yaitu sejumlah 336 orang, yang tersebar di 168 perusahaan terbuka, dan terbagi di 8 sektor industri.

Kuesioner dalam tahap *pre-testing* disebar dengan menggunakan *internet*, dan ditujukan khusus kepada rekan-rekan sejawat, kenalan, dan daftar *networking* pribadi, yang berasal dari beragam organisasi dan sektor industri, dan minimal menduduki posisi sebagai manajer. Kuesioner dalam tahap *post-testing* disebar sesuai dengan *target* calon responden, yang tersebar di 8 sektor industri, sesuai dengan kategori industri menurut JASICA.



#### 4.2.1. Reliability Testing (Pre-testing Kuesioner)

Untuk mengukur tingkat *reliability*, penelitian ini menggunakan alat bantu SPSS *student version*, dengan melihat nilai Cronbach's Alpha, untuk menentukan hubungan konsistensi internal antar variabel yang digunakan. Untuk mendapatkan tingkat *reliability* yang dianggap baik, Cronbach's Alpha harus menunjukkan nilai  $\alpha \geq 0.7$  (Cooper dan Schindler, 2008).

**Tabel 4.6: Case Processing Summary (Pre-testing Kuesioner)**

		N	%
Cases	Valid	39	100.0
	Excluded <sup>(a)</sup>	0	.0
	Total	39	100.0

(a) Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Sumber: SPSS *student version*

Tabel 4.6 menunjukkan total respon yang dianggap *valid* adalah berasal dari 39 responden.

**Tabel 4.7: Reliability Statistics (Pre-testing Kuesioner)**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0.983	0.985	10

Sumber: SPSS *student version*

Dari hasil perhitungan SPSS *student version*, seperti yang ditampilkan di dalam tabel 4.7 diatas, nilai *standardized* Cronbach's Alpha adalah 0.985. Karena nilai ini lebih besar dari nilai standar kualifikasi tingkat *reliability* yang dianjurkan, yaitu;  $\alpha \geq 0.7$ , maka dapat diambil kesimpulan bahwa variabel yang digunakan di dalam model ini *reliable* (Cooper dan Schindler, 2008) sehingga dapat digunakan untuk proses selanjutnya.

Selain dari acuan nilai Cronbach's Alpha diatas, dengan menggunakan SPSS *student version*, *corrected item-total correlation* dapat juga digunakan untuk mengetahui tingkat *reliability* dari masing-masing indikator. Nilai *critical value*

untuk *Pearson Correlation Coefficient* dari 39 data<sup>37</sup> di dalam tahap *pre-testing* penelitian ini adalah 0.304 di tingkat *p-value* = 0.05.

**Tabel 4.8: Item-Total Correlation (Pre-testing Kuesioner)**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Apakah corrected item-total correlation $\geq$ 0.304?	Apakah Cronbach's Alpha if Item Deleted $\geq$ 0.985?
Zscore (T)	1.2614545	70.453	.957	.937	.981	Ya	Ya
Zscore (B)	1.3082583	69.941	.939	.917	.982	Ya	Ya
Zscore (PEND)	1.3427550	70.634	.937	.928	.982	Ya	Ya
Zscore (POS)	1.3834553	72.968	.856	.883	.984	Ya	Ya
Zscore (PENG)	1.2325068	73.209	.916	.890	.983	Ya	Ya
Zscore (KBS)	1.0075373	72.394	.968	.973	.981	Ya	Ya
Zscore (IL)	1.1972579	73.128	.925	.958	.982	Ya	Ya
Zscore (IN)	1.1551002	74.899	.912	.966	.983	Ya	Ya
Zscore (MO)	1.1435489	74.950	.896	.971	.983	Ya	Ya
Zscore (MD)	1.1271667	73.786	.940	.970	.982	Ya	Ya

Sumber: SPSS *student version*, dimodifikasi, 2010

Tabel 4.8 diatas menunjukkan bahwa semua pertanyaan yang tertera di kuesioner adalah *reliable* karena semua nilai dari *item-total correlation* lebih besar dari batasan *critical value* menurut acuan *Pearson Correlation Coefficient* dari 39 data di dalam tahap *pre-testing* penelitian ini. Dengan demikian, maka indikator yang digunakan di dalam kuesioner adalah *reliable* sehingga dapat digunakan untuk proses selanjutnya.

#### 4.2.2. Validity Testing (Pre-testing Kuesioner)

Sehubungan dengan jumlah data dalam tahap *pre-testing* ini hanya 39 data, maka *validity testing* tidak dapat menggunakan AMOS *student version* karena menyimpang dari ketentuan batas minimal, yaitu 100 data (Ghozali, 2004: 21; Schumacker dan Lomax, 2004; Wijaya, 2009: 10). Oleh sebab itu, *validity testing*

<sup>37</sup> Perhitungan *degrees of freedom* adalah 39 data – 1 = 38.

untuk *pre-testing* sejumlah 39 data ini, tetap menggunakan hasil perhitungan dari SPSS *student version*.

Dengan memperhatikan kepada tabel 4.7 tentang *reliability testing*, dan tabel 4.8 tentang *corrected item-total correlation* diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa indikator yang digunakan di dalam kuesioner adalah *valid*. Hal ini disebabkan karena *standardized Cronbach's Alpha* menunjukkan nilai 0.985, dan semua Cronbach's Alpha dibawah kolom "*Cronbach's Alpha if Item Deleted*" menunjukkan nilai yang lebih kecil (mulai dari 0.981-0.984). Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa semua indikator yang digunakan di dalam kuesioner adalah *valid* sehingga dapat digunakan untuk proses selanjutnya.

#### 4.2.3. *Reliability Testing (Post-testing Kuesioner)*

Sama seperti sebelumnya, untuk mengukur tingkat *reliability*, penelitian ini menggunakan alat bantu SPSS *student version*, dengan melihat nilai Cronbach's Alpha, untuk menentukan hubungan konsistensi internal antar variabel yang digunakan. Untuk mendapatkan tingkat *reliability* yang dianggap baik, Cronbach's Alpha harus menunjukkan nilai  $\alpha \geq 0.7$  (Cooper dan Schindler, 2008).

**Tabel 4.9: Case Processing Summary (Post-Testing Kuesioner)**

		N	%
<i>Cases</i>	<i>Valid</i>	168	100.0
	<i>Excluded<sup>(a)</sup></i>	0	.0
	<i>Total</i>	168	100.0

(a) Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Sumber: SPSS *student version*

Tabel 4.9 menunjukkan total respon yang dianggap *valid* adalah berasal dari 168 responden.

**Tabel 4.10: Reliability Statistics (Post-testing Kuesioner)**

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</i>	<i>N of Items</i>
0.959	0.959	10

Sumber: SPSS *student version*

Dari hasil perhitungan SPSS *student version*, seperti yang ditampilkan di dalam tabel 4.10 diatas, nilai *standardized* Cronbach's Alpha adalah 0.959. Karena nilai ini lebih besar dari nilai standar kualifikasi tingkat *reliability* yang dianjurkan, yaitu;  $\alpha \geq 0.7$ , maka dapat diambil kesimpulan bahwa variabel yang digunakan di dalam model ini *reliable* (Cooper dan Schindler, 2008) sehingga dapat digunakan untuk proses selanjutnya.

Selain dari acuan nilai Cronbach's Alpha diatas, dengan menggunakan SPSS *student version*, *corrected item-total correlation* dapat juga digunakan untuk mengetahui tingkat *reliability* dari masing-masing indikator. Nilai *critical value* untuk *Pearson Correlation Coefficient* dari 168 data<sup>38</sup> di dalam tahap *pre-testing* penelitian ini adalah 0.250 di tingkat *p-value* = 0.05.

**Tabel 4.11: Item-Total Correlation (Post-testing Kuesioner)**

	<i>Scale Mean if Item Deleted</i>	<i>Scale Variance if Item Deleted</i>	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	<i>Squared Multiple Correlation</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>	<i>Apakah corrected item-total correlation <math>\geq</math> 0.250?</i>	<i>Apakah Cronbach's Alpha if Item Deleted <math>\geq</math> 0.959?</i>
Zscore (T)	.0000000	59.892	<b>.778</b>	.737	<b>.956</b>	Ya	Ya
Zscore (B)	.0000000	58.210	<b>.899</b>	.849	<b>.951</b>	Ya	Ya
Zscore (PEND)	.0000000	59.153	<b>.830</b>	.802	<b>.954</b>	Ya	Ya
Zscore (POS)	.0000000	60.284	<b>.750</b>	.777	<b>.957</b>	Ya	Ya
Zscore (PENG)	.0000000	61.884	<b>.638</b>	.610	<b>.961</b>	Ya	<b>Tidak (marginal)</b>
Zscore (KBS)	.0000000	58.407	<b>.885</b>	.839	<b>.952</b>	Ya	Ya
Zscore (IL)	.0000000	58.672	<b>.865</b>	.897	<b>.952</b>	Ya	Ya
Zscore (IN)	.0000000	59.042	<b>.838</b>	.924	<b>.954</b>	Ya	Ya
Zscore (MO)	.0000000	59.042	<b>.838</b>	.950	<b>.954</b>	Ya	Ya
Zscore (MD)	.0000000	58.828	<b>.854</b>	.952	<b>.953</b>	Ya	Ya

Sumber: SPSS *student version*, dimodifikasi, 2010

<sup>38</sup> Perhitungan *degrees of freedom* adalah 168 data - 1 = 167.

Tabel 4.11 diatas menunjukkan bahwa semua pertanyaan yang tertera di kuesioner adalah *reliable* karena semua nilai dari *item-total correlation* lebih besar dari batasan *critical value* menurut acuan *Pearson Correlation Coefficient* dari 168 data di dalam tahap *post-testing* penelitian ini. Dengan demikian, maka indikator yang digunakan di dalam kuesioner adalah *reliable*.

#### **4.2.4. Validity Testing (Post-testing Kuesioner)**

Sama seperti langkah *validity testing* untuk *pre-testing* kuesioner sebelumnya, *validity testing* dapat dilakukan dengan memperhatikan kepada tabel 4.10 tentang *reliability testing (post-testing kuesioner)*, dan tabel 4.11 tentang *corrected item-total correlation (post-testing kuesioner)* diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa hampir semua indikator yang digunakan di dalam kuesioner adalah *valid*. Hal ini disebabkan karena *standardized Cronbach's Alpha* menunjukkan nilai 0.959, dan semua *Cronbach's Alpha* dibawah kolom "*Cronbach's Alpha if Item Deleted*" menunjukkan nilai yang lebih kecil. Hanya ada 1 indikator yang tidak memenuhi kriteria tersebut, yaitu; "pengalaman", dengan nilai *Cronbach's Alpha* 0.961. Namun, karena nilai ini tidak jauh berbeda dengan kriteria *standardized Cronbach's Alpha*, dimana besarnya penyimpangan hanya 0.2%, maka indikator ini tetap digunakan. Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa semua indikator yang digunakan di dalam kuesioner adalah *valid* sehingga dapat digunakan untuk proses selanjutnya.

Karena penelitian ini menggunakan *AMOS student version*, dan sehubungan dengan jumlah data yang mencapai 168 data, dimana jumlah data ini memenuhi kriteria *AMOS student version*, yaitu 100 data (Ghozali, 2004: 21; Schumacker dan Lomax, 2004; Wijaya, 2009: 10), maka *validity testing* untuk *post-testing* kuesioner juga dapat langsung menggunakan *AMOS student version*. *Validity testing* dilakukan dengan menggunakan metode *model fit test*. Model penelitian yang digunakan untuk melakukan *hypothesis testing* diolah dengan *AMOS student version*. Tabel berikut ini menunjukkan hasil dari perhitungan terhadap *validity testing*.

**Tabel 4.12: Model Fit Test**

<i>Model</i>	<b>RMSEA</b>	<b>CFI</b>	<b>TLI</b>	<b>NFI</b>	<b>PNFI</b>
<i>Default model</i>	<b>0.156</b>	<b>0.812</b>	<b>0.753</b>	<b>0.798</b>	<b>0.653</b>
<i>Saturated model</i>		1.000		1.000	0.000
<i>Independence model</i>	0.331	0.000	0.000	0.000	0.000

Sumber: AMOS *student version*

Dari hasil analisa AMOS *student version*, ukuran *model fit Root-Mean-Square Error of Approximation* (“RMSEA”) adalah of 0.156. Nilai RMSEA yang lebih kecil dari 1 merupakan suatu tanda bahwa suatu model dapat dianggap *valid* (Ghozali, 2004; Santoso, 2009; Schumacker dan Lomax, 2004; Wijaya, 2009). Dengan demikian, nilai RMSEA yang diperoleh diatas, dapat dianggap memenuhi kriteria *validity testing*. Dengan mengacu kepada batasan ukuran pengujian yang dianjurkan, maka nilai *Comparative Fix Index* (“CFI”) sebesar 0.812, nilai *Tucker-Lewis Index* (“TLI”) sebesar 0.753, nilai *Normed Fit Index* (“NFI”) sebesar 0.798, dan nilai *Parsimonious Goodness of Fit Index* (“PGFI”) sebesar 0.653, dapat juga dianggap memenuhi kriteria *validity testing* (Ghozali, 2004; Santoso, 2009; Schumacker dan Lomax, 2004; Wijaya, 2009). Dengan demikian, pengolahan data dapat dilanjutkan dengan proses analisa selanjutnya.

### **4.3. Hasil AMOS**

Berikut ini adalah hasil perhitungan AMOS *student version* yang diperoleh dari data laporan keuangan perusahaan terbuka (sejumlah 168 perusahaan), dan respon dari responden melalui kuesioner (sejumlah 336 manajer).

#### **4.3.1. Reliability Testing**

*Reliability testing* digunakan untuk mengukur tingkat konsistensi dari *reliability* variabel yang digunakan di dalam kuesioner. Dengan menggunakan alat bantu SPSS *student version*, maka dapat diperoleh *reliability statistics* dari data yang diperoleh di dalam tabel berikut ini.

**Tabel 4.13: Case Processing Summary (semua indikator)**

		N	%
<i>Cases</i>	<i>Valid</i>	168	100.0
	<i>Excluded<sup>(a)</sup></i>	0	.0
	<i>Total</i>	168	100.0

(a) Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Sumber: SPSS student version

**Tabel 4.14: Reliability Statistics (semua indikator)**

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</i>	<i>N of Items</i>
0.911	0.911	12

Sumber: SPSS student version

Dalam melakukan analisa terhadap tingkat *reliability*, SPSS student version menggunakan Cronbach's Alpha untuk menentukan hubungan konsistensi internal antar variabel yang digunakan. Untuk mendapatkan tingkat *reliability* yang baik, Cronbach's Alpha harus menunjukkan nilai  $\alpha \geq 0.7$  (Cooper dan Schindler, 2008). Dari hasil perhitungan SPSS student version, seperti yang ditampilkan di dalam tabel 4.14, nilai Cronbach's Alpha adalah 0.911. Karena nilai ini lebih besar dari nilai standar kualifikasi tingkat *reliability* yang dianjurkan, maka dapat diambil kesimpulan bahwa variabel yang digunakan di dalam model ini *reliable*.

Selain dari acuan Cronbach's Alpha diatas, dengan menggunakan SPSS student version, *corrected item-total correlation* dapat juga digunakan untuk mengetahui tingkat *reliability* dari masing-masing pengukuran. Nilai *critical value* untuk *Pearson Correlation Coefficient* dari 168 data<sup>39</sup> di dalam penelitian ini adalah 0.250.

Dari tabel 4.15, diketahui bahwa nilai *corrected item – total correlation* dari TATO dan ROA lebih kecil dari kriteria *critical value* 0.250. Dengan demikian, secara statistik, variabel tersebut dianggap tidak *reliable* untuk digunakan di dalam model penelitian ini. Namun, karena data yang diperoleh untuk variabel tersebut berasal dari laporan keuangan perusahaan yang sudah di periksa oleh

<sup>39</sup> Perhitungan *degrees of freedom* adalah 168 data – 1 = 167.

*independent auditor*, termasuk sudah diterima dan dipublikasikan oleh BEI, maka data tersebut tetap dianggap *reliable* dan tetap digunakan di dalam penelitian ini.

**Tabel 4.15: Item-Total Correlation (semua indikator)**

	<i>Scale Mean if Item Deleted</i>	<i>Scale Variance if Item Deleted</i>	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	<i>Squared Multiple Correlation</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>	<b>Apakah corrected item-total correlation <math>\geq 0.250</math>?</b>
Zscore (T)	.0055	59.927	<b>.771</b>	.740	.898	Ya
Zscore (B)	.0062	58.387	<b>.881</b>	.849	.893	Ya
Zscore (PEND)	.0060	59.326	<b>.814</b>	.803	.896	Ya
Zscore (POS)	.0039	60.504	<b>.730</b>	.777	.900	Ya
Zscore (PENG)	.0031	62.027	<b>.624</b>	.610	.905	Ya
Zscore (KBS)	.0055	58.677	<b>.859</b>	.839	.894	Ya
Zscore (IL)	.0076	58.893	<b>.845</b>	.897	.895	Ya
Zscore (IN)	.0054	59.263	<b>.818</b>	.925	.896	Ya
Zscore (MO)	.0070	59.397	<b>.809</b>	.950	.896	Ya
Zscore (MD)	.0062	59.109	<b>.828</b>	.953	.895	Ya
Zscore (TATO)	.0059	72.636	<b>-.046</b>	.156	.934	<b>Tidak</b>
Zscore (ROA)	.0059	72.364	<b>-.030</b>	.165	.933	<b>Tidak</b>

Sumber: SPSS *student version*, dimodifikasi

#### 4.3.2. *Validity Testing*

Seperti yang sudah dikemukakan sebelumnya, dan tertera di dalam tabel 4.14, *validity testing* dilakukan dengan menggunakan *model fit test* terhadap keseluruhan model. Model penelitian yang digunakan untuk melakukan *hypothesis testing* diolah dengan AMOS *student version*.

Dari hasil analisa AMOS *student version* yang tertera di dalam tabel 4.14 tersebut, ukuran *model fit Root-Mean-Square Error of Approximation* (“RMSEA”) adalah of 0.156. Nilai RMSEA yang lebih kecil dari 1 merupakan suatu tanda bahwa suatu model dapat dianggap *valid* (Ghozali, 2004; Santoso, 2009; Schumacker dan



Lomax, 2004; Wijaya, 2009). Dengan demikian, nilai RMSEA yang diperoleh diatas, dapat dianggap memenuhi kriteria *validity testing*. Dengan mengacu kepada batasan ukuran pengujian yang dianjurkan, maka nilai *Comparative Fix Index* (“CFI”) sebesar 0.812, nilai *Tucker-Lewis Index* (“TLI”) sebesar 0.753, nilai *Normed Fit Index* (“NFI”) sebesar 0.798, dan nilai *Parsimonious Goodness of Fit Index* (“PGFI”) sebesar 0.653, dapat juga dianggap memenuhi kriteria *validity testing* (Ghozali, 2004; Santoso, 2009; Schumacker dan Lomax, 2004; Wijaya, 2009). Dengan demikian, pengolahan data dapat dilanjutkan dengan proses analisa selanjutnya.

**Tabel 4.16: Tests of Normality**

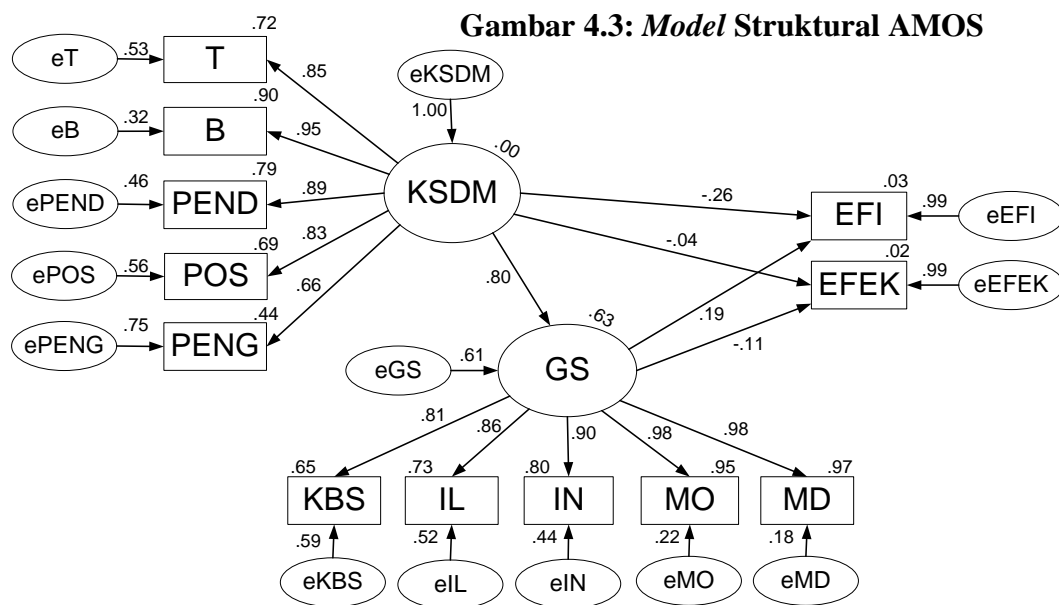
	Kolmogorov-Smirnov	Shapiro-Wilk	Memenuhi syarat distribusi normal?
	Sig.	Sig.	Sig $\geq \alpha$ ( $\alpha = 0.05$ )
<i>Training</i>	0.156	0.280	Ya
<i>Bonus</i>	0.200	0.126	Ya
Pendidikan	0.181	0.086	Ya
Posisi	0.106	0.314	Ya
Pengalaman	0.146	0.134	Ya
Kepuasan dalam bekerja sama	0.194	0.186	Ya
<i>Internal locus of control</i>	0.179	0.173	Ya
<i>Involvement</i>	0.191	0.190	Ya
Motivasi	0.145	0.274	Ya
<i>Mood</i>	0.135	0.199	Ya
<i>Total asset turnover</i>	0.054	0.066	Ya ( <i>marginal</i> )
<i>Return on asset</i>	0.056	0.071	Ya ( <i>marginal</i> )

Sumber: SPSS *student version*, dimodifikasi

Dari tabel *test of normality* dapat dipelajari bahwa walaupun ada variabel yang secara marginal memenuhi syarat, namun sebenarnya semua variabel memenuhi syarat distribusi normal. Kriteria distribusi normal adalah nilai sig  $\geq \alpha$ , dimana nilai yang digunakan adalah  $\alpha = 0.05$  (Trihendradi, 2004: 71). Dengan demikian, perhitungan dan analisa selanjutnya terhadap data dapat dilakukan.

### 4.3.3. Model Testing

Setelah pengujian terhadap model penelitian ini dianggap *valid*, maka langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian terhadap struktural model. Hal ini diperlukan untuk mengukur hubungan kausalitas antar variabel yang digunakan di dalam model penelitian ini, khususnya antar variabel *exogenous* dan *endogenous*. Pengujian terhadap struktural model penelitian ini juga berguna untuk mengetahui apakah variabel yang digunakan sudah sesuai dengan harapan dan mencerminkan pembahasan teori yang mendasari. Dari *path analysis* tersebut, dapat dilihat bahwa variabel *latent exogeneous* adalah kualitas sumber daya manusia (“KSDM”), dan variabel *latent endogeneous* adalah *group synergy* (“GS”).



Dengan menggunakan hasil dari AMOS *student version* mengenai distribusi normal dari data, maka dapat dipelajari bahwa memang ada variabel yang tidak terdistribusikan normal, secara khusus adalah variabel yang berkaitan dengan rasio dari laporan keuangan organisasi, seperti yang ditampilkan di dalam tabel 4.17 berikut ini.

**Tabel 4.17: Assessment of Normality**

<i>Variable</i>	<i>min</i>	<i>max</i>	<i>skew</i>	<i>c.r.</i>	<i>kurtosis</i>	<i>c.r.</i>	Distribusi normal (cr ± 2.58)
EFEK	-2.822	4.890	4.234	22.402	54.086	43.098	Tidak
EFI	0.004	63.030	7.632	40.383	59.828	58.289	Tidak
PENG	1.000	5.000	-0.441	-2.333	0.163	0.431	Ya
POS	2.000	5.000	-0.017	-.088	-0.547	-1.446	Ya
PEND	2.000	5.000	-0.316	-1.673	-0.330	-0.874	Ya
MO	2.000	5.000	-0.560	-2.465	0.358	0.948	Ya
IN	2.400	5.000	-0.538	-2.545	-0.222	-0.586	Ya
B	2.333	5.000	0.078	.413	-0.449	-1.187	Ya
T	1.833	4.833	-0.516	-2.530	0.954	2.525	Ya
IL	2.000	5.000	-0.633	-2.349	-0.111	-0.293	Ya
MD	2.000	5.000	-0.640	-2.388	0.488	1.290	Ya
KBS	2.400	5.000	-0.130	-0.688	-0.641	-1.696	Ya
Multivariate					297.586	80.357	tidak

Sumber: AMOS *student version*, dimodifikasi

Untuk dapat mencapai tingkat distribusi normal, indikator yang tidak memenuhi kriteria distribusi normal, yaitu yang mengandung nilai ekstrim, harus dikeluarkan dari model untuk dilakukan perhitungan selanjutnya. Dalam hal ini, indikator yang mengandung nilai ekstrim tersebut adalah tingkat efisiensi dan tingkat efektifitas organisasi, dimana datanya berasal dari laporan keuangan perusahaan terbuka. Namun, mengingat laporan keuangan perusahaan terbuka tersebut sudah diperiksa sebelumnya oleh *independent auditor*, termasuk diterima dan dipublikasikan oleh BEI, maka nilai ekstrim dari indikator tingkat efisiensi dan tingkat efektifitas tetap digunakan dalam langkah analisa selanjutnya. Disamping itu pula, di dalam melakukan analisa hasil AMOS *student version*, penelitian ini melakukan analisa secara holistik dari kesatuan model, dan bukan secara terpisah. Hal ini pula yang mendukung penggunaan data tingkat efisiensi dan efektifitas organisasi secara bersamaan dengan indikator dan variabel yang lain, seperti yang ditampilkan di dalam model penelitian ini.

Dengan demikian, langkah analisa yang perlu dilakukan selanjutnya adalah dengan memperhatikan *covariances* antar indikator dan variabel, yang ditunjukkan dengan *modification indices*, seperti yang ditampilkan di dalam tabel 4.18 berikut ini.

**Tabel 4.18: Modification Indices (Covariances)**

			M.I.	Par Change	Penjelasan
eMO	<-->	eMD	17.8046	.3384	Dari nilai <i>modification indices</i> yang ditampilkan, jika hubungan ini dikaitkan maka akan terjadi penurunan nilai $\chi^2$ sejumlah 17.8046.
Hubungan antara eMO dan eMD dapat dikaitkan karena kedua <i>error</i> ini merupakan <i>error</i> dari variabel terikat. Menurut Hoell (1998), dan Yolles (2008), kedua <i>error</i> ini dapat dihubungkan karena motivasi karyawan akan mendukung <i>mood</i> , dan sebaliknya <i>mood</i> karyawan juga akan mendukung motivasi kerja karyawan.					
eEFI	<-->	eEFEK	22.5076	.4365	Dari nilai <i>modification indices</i> yang ditampilkan, jika hubungan ini dikaitkan maka akan terjadi penurunan nilai $\chi^2$ sejumlah 22.5076.
Hubungan antara eEFI dan eEFEK dapat dikaitkan karena kedua <i>error</i> ini merupakan <i>error</i> dari variabel terikat. Menurut Block dan Hirt (2008), Richieri, et al (2008), Saleh, et al (2006), dan Ulupui (2005), kedua <i>error</i> ini dapat dihubungkan karena memang tingkat efisiensi dan tingkat efektifitas organisasi akan saling mempengaruhi untuk menghasilkan tingkat produktifitas. Dengan memperhatikan indikator yang digunakan, maka semakin jelas bahwa semakin tinggi TATO, maka semakin tinggi pula ROA. Atau sebaliknya juga benar bahwa semakin tinggi ROA, maka semakin tinggi juga TATO. Hal ini dipengaruhi oleh perbedaan waktu perolehan <i>asset</i> , dimana <i>asset</i> baru lebih efisien karena adanya pembaharuan teknologi (Richieri, et al, 2008; Saleh, et al, 2006; dan Ulupui, 2005).					
ePENG	<-->	eKBS	40.4163	.4477	Jika hubungan ini dikaitkan maka akan terjadi penurunan nilai $\chi^2$ sejumlah 40.4163.
Secara teori, kedua <i>error</i> ini dapat dihubungkan karena tingkat pengalaman kerja karyawan dapat mendukung kepuasan karyawan dalam bekerja sama. Sebaliknya juga dapat dibenarkan secara teori, dimana kepuasan karyawan dalam bekerja sama berkaitan dengan tingkat pengalaman kerja karyawan. Semakin lama pengalaman kerja karyawan, diharapkan semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan dalam bekerja sama (Hoell, 1998; Yolles, 2008).					
eIN	<-->	eIL	90.2078	.6266	Jika hubungan ini dikaitkan maka akan terjadi penurunan nilai $\chi^2$ sejumlah 90.2078.
Secara teori, kedua <i>error</i> ini dapat dihubungkan karena <i>involvement</i> karyawan dapat mendukung <i>internal locus of control</i> dari karyawan. Sebaliknya juga dapat dibenarkan secara teori, dimana <i>internal locus of control</i> dari karyawan berkaitan dengan <i>involvement</i> karyawan. Semakin tinggi tingkat <i>internal locus of control</i> karyawan, diharapkan semakin tinggi tingkat <i>involvement</i> karyawan (Hoell, 1998; Yolles, 2008).					

Dengan memperhatikan hasil *modification indices* di dalam tabel diatas, maka



organisasi. Jika hasil korelasi ini dikaitkan dengan jumlah tahun pengalaman karyawan, maka untuk setiap 1 tahun pengalaman kerja karyawan, kepuasan karyawan dalam bekerja sama memiliki potensi untuk meningkat sebesar 0.60 poin. Atau, jika hasil korelasi ini dikaitkan dengan indeks kepuasan karyawan dalam bekerja sama, maka untuk setiap 1 poin peningkatan kepuasan karyawan dalam bekerja sama, pengalaman kerja karyawan adalah 0.60 tahun.

2. Variasi dari *internal locus of control* karyawan dan tingkat *involvement* karyawan di dalam organisasi saling mempengaruhi, sebesar 0.59. Secara statistik, korelasi sebesar 0.59 ini menunjukkan bahwa 35% variasi dari *internal locus of control* karyawan dapat diukur dengan tingkat *involvement* karyawan di dalam organisasi. Sebaliknya juga benar, dimana 35% variasi dari tingkat *involvement* karyawan di dalam organisasi dapat diukur dengan *internal locus of control* karyawan. Nilai ini mengandung arti bahwa *internal locus of control* karyawan dan tingkat *involvement* karyawan saling mempengaruhi sehingga pada akhirnya memiliki potensi untuk dapat membantu terciptanya *group synergy* di dalam organisasi. Jika hasil korelasi ini dikaitkan dengan indeks *internal locus of control* karyawan, maka untuk setiap 1 poin peningkatan *internal locus of control* karyawan, tingkat *involvement* karyawan bertambah 0.59 poin. Atau, dilihat dari sisi sebaliknya, jika hasil korelasi ini dikaitkan dengan indeks tingkat *involvement* karyawan, maka untuk setiap 1 poin peningkatan *involvement* karyawan, *internal locus of control* karyawan bertambah 0.59 poin.
3. Variasi dari motivasi kerja karyawan dan *mood* karyawan di dalam organisasi saling mempengaruhi, sebesar 0.84. Secara statistik, korelasi sebesar 0.84 ini menunjukkan bahwa 71% variasi dari motivasi kerja karyawan dapat diukur dengan *mood* karyawan di dalam organisasi. Sebaliknya juga benar, dimana 71% variasi dari *mood* karyawan di dalam organisasi dapat diukur dengan motivasi kerja karyawan. Nilai ini mengandung arti bahwa motivasi kerja karyawan dan *mood* karyawan saling mempengaruhi sehingga pada akhirnya memiliki potensi untuk dapat membantu terciptanya *group synergy* di dalam

organisasi. Jika hasil korelasi ini dikaitkan dengan indeks motivasi kerja karyawan, maka untuk setiap 1 poin peningkatan motivasi kerja karyawan, *mood* karyawan bertambah 0.84 poin. Atau, dilihat dari sisi sebaliknya, jika hasil korelasi ini dikaitkan dengan indeks *mood* karyawan, maka untuk setiap 1 poin peningkatan *mood* karyawan, motivasi kerja karyawan bertambah 0.84 poin.

4. Variasi dari tingkat efisiensi organisasi dan tingkat efektifitas organisasi saling mempengaruhi, sebesar 0.37. Secara statistik, korelasi sebesar 0.37 ini menunjukkan bahwa 14% variasi dari tingkat efisiensi organisasi dapat diukur dengan tingkat efektifitas organisasi. Sebaliknya juga benar, dimana 14% variasi dari tingkat efektifitas organisasi dapat diukur dengan tingkat efisiensi organisasi. Jika hasil korelasi ini dikaitkan dengan persentasi, maka untuk setiap 1% peningkatan efisiensi organisasi, tingkat efektifitas organisasi bertambah 0.37 poin. Atau, dilihat dari sisi sebaliknya, maka untuk setiap 1% peningkatan efektifitas organisasi, tingkat efisiensi organisasi bertambah 0.37 poin.

Tabel 4.19 berikut ini memberikan hasil *model fit test* terhadap model penelitian yang digunakan. Dari hasil *model fit test* ini, secara keseluruhan, model penelitian ini dianggap sudah memenuhi kriteria yang ditetapkan.

**Tabel 4.19: Model Fit Test (Model Revisi)**

<i>Model</i>	<b>RMSEA</b>	<b>CFI</b>	<b>TLI</b>	<b>NFI</b>	<b>PNFI</b>
<i>Default model (1)</i>	<b>0.156</b>	<b>0.812</b>	<b>0.753</b>	<b>0.798</b>	<b>0.653</b>
<i>Default model (2)</i>	<b>0.117</b>	<b>0.855</b>	<b>0.814</b>	<b>0.857</b>	<b>0.726</b>
<i>Saturated model</i>		1.000		1.000	0.000
<i>Independence model</i>	0.145	0.000	0.000	0.000	0.000

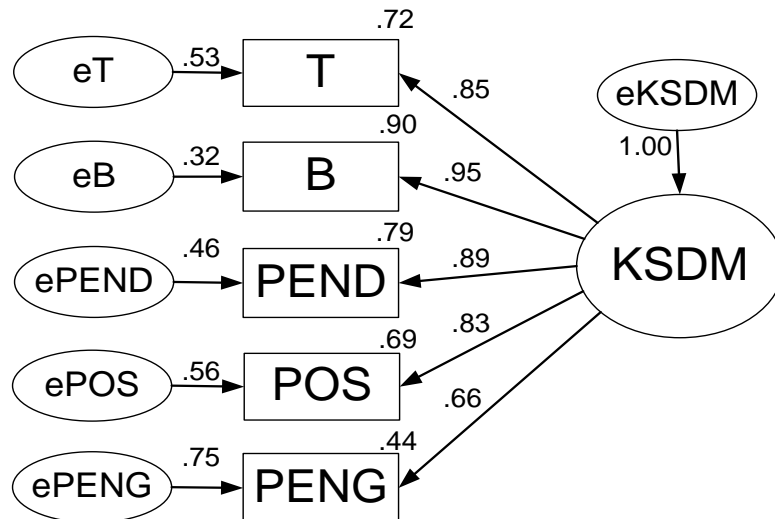
Sumber: AMOS *student version*, dimodifikasi

Berikut ini adalah penjelasan mengenai masing-masing korelasi yang digunakan didalam penelitian ini.

#### 4.4. Kualitas Sumber Daya Manusia

Pengaruh antara “kualitas sumber daya manusia” dengan sub-variabel yang digunakan menunjukkan adanya korelasi yang kuat. Uji empiris menunjukkan bahwa data yang diperoleh sesuai dengan teori dan hipotesa.

**Gambar 4.5: Model Struktural AMOS (Kualitas Sumber Daya Manusia)**



Seperti sudah dijelaskan sebelumnya, kualitas sumber daya manusia digunakan untuk menunjukkan tingkat kualitas dari sumber daya manusia di dalam organisasi. Dengan meningkatnya kualitas dari sumber daya manusia di dalam organisasi, maka diharapkan dapat tercipta suatu *synergy* yang baik antar karyawan dalam upaya untuk mengerjakan dan menjalankan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing, termasuk dengan terjadinya peningkatan efisiensi dan efektifitas bagi organisasi. Faktor yang digunakan di dalam penelitian ini dan secara teori dapat memberikan pengaruh terhadap kualitas dari sumber daya manusia adalah;

##### 1. *Training*

Menurut Namasivayam dan Denizci (2006: 388), *training* dapat digunakan untuk mengukur kualitas sumber daya manusia. Seperti yang ditampilkan di dalam gambar 4.4 dan gambar 4.5, korelasi sebesar 0.85 antara “kualitas SDM” dengan “*training*” menunjukkan adanya korelasi yang kuat. Secara statistik, korelasi sebesar 0.85 ini menunjukkan bahwa 72% variasi dari



kualitas SDM dapat diukur dengan beragam jenis *training* yang dilakukan oleh organisasi. Nilai ini mengandung arti bahwa beragam jenis *training* yang dilakukan oleh organisasi, memiliki potensi untuk meningkatkan kualitas SDM. Jika hasil korelasi ini dikaitkan dengan pengeluaran organisasi terhadap biaya *training* karyawan, maka untuk setiap Rp. 1 yang dibayarkan oleh organisasi guna mengirimkan karyawan untuk mengikuti *training*, kualitas SDM memiliki potensi untuk meningkat sebesar 0.85 poin.

Dengan menggunakan 300 data yang berasal dari 15 negara di Eropa, Wright, et al (2002) menyatakan bahwa *training* diperlukan untuk dapat meningkatkan kualitas karyawan sehubungan dengan penciptaan *corporate governance* yang lebih baik. Penilaian *corporate governance* yang semakin baik sangat dibutuhkan oleh setiap organisasi sehingga dapat meningkatkan keunggulan bersaing dan menarik perhatian *venture capitalists*.

Feroz, et al (2003) memberikan dukungan juga terhadap pentingnya *training* sebagai salah satu faktor untuk meningkatkan kualitas karyawan. Secara khusus, penelitian yang dilakukan terhadap 29 perusahaan minyak dan gas bumi di Amerika Serikat, mengungkapkan bahwa *training* sangat diperlukan mengingat kondisi pekerjaan di lokasi pengeboran dan penambangan minyak dan gas bumi, memang mempunyai resiko yang cukup tinggi. Bukan hanya *training* untuk mengebor dan menambang minyak dan gas bumi, tetapi juga *training* untuk penanganan masalah yang timbul dalam proses pengeboran dan penambangan minyak dan gas bumi.

Dari industri otomotif, Staat dan Hammerschmidt (2005), secara empiris juga memberikan bukti mengenai peran *training* dalam upaya untuk meningkatkan kualitas karyawan sehingga dapat memenuhi permintaan pasar yang cenderung *custom-made*. *Training* diperlukan untuk meningkatkan keahlian dan kemampuan karyawan sehingga dapat membuat desain produk yang cocok dengan permintaan pasar, pemilihan *marketing channel* yang tepat, kegiatan promosi yang tepat, *product activation* yang baik, dan penciptaan

persepsi yang baik atas pelayanan purna jual.

Di dalam penelitian mengenai *retail network* di industri telekomunikasi di Eropa, Brazdik dan Druska (2005) juga mengatakan bahwa beragam jenis *training*, baik *technical training* maupun *non-technical training*, maka kualitas karyawan akan semakin meningkat.

Dari sisi akuntansi dan keuangan, di dalam penelitian yang dilakukan mengenai *financial disclosure* dan *asset pricing theory*, Klumpes, et al (2006) menyimpulkan bahwa beragam *program training* perlu dilakukan terhadap karyawan untuk menunjang *information sharing* antar karyawan. Disamping itu pula, *training* perlu dilakukan sehingga karyawan menjadi lebih mengerti tentang *financial risk* and *asset pricing*. *Training* ini diperlukan sehingga karyawan dapat mengambil keputusan yang lebih baik, termasuk dengan melakukan perencanaan keuangan yang lebih baik untuk organisasi. Oleh sebab itu, *training* akan mendorong peningkatan kualitas karyawan dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya.

Dari Kanada, dengan menggunakan 1,000 data sekunder dari The Workplace and Employee Survey, Baggs dan Bettignies (2006), melakukan penelitian tentang *product market competition*. Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa *training* diperlukan untuk selalu dapat meningkatkan kualitas karyawan dalam menghadapi persaingan pasar, dan desain produk yang lebih baik.

Dari sudut pandang ekonomi makro<sup>40</sup>, penelitian mengenai *growth accounting theory* yang dilakukan oleh Enflo dan Baten (2007) di 41 negara di dunia menyimpulkan bahwa organisasi harus meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui *training* dan pendidikan. Selanjutnya, uji empiris di dalam penelitian ini juga menyimpulkan bahwa peningkatan kualitas sumber daya manusia harus diikuti dengan peningkatan ekuitas, modal kerja, dan aktiva organisasi untuk dapat mencapai tingkat produktifitas maksimal. Hal ini

---

<sup>40</sup> Indikator yang digunakan adalah; GDP, tenaga kerja, *capital*, dan *human capital* (Enflo dan Baten, 2007).

mendukung pernyataan dari Kaplan dan Norton (2004) yang menyatakan bahwa, secara terpisah, karyawan tidak dapat berbuat banyak untuk mendongkrak tingkat produktifitas organisasi. Sejalan dengan penelitian ini, Ogilvie (2002) melakukan penelitian atas perkembangan ekonomi moderen di Jerman, yang juga menyimpulkan bahwa peran dari *training* akan mencerminkan kualitas karyawan di dalam organisasi.

Dari Nigeria, Enyi (2008) mempelajari tentang efektifitas dari *solvency management* di 7 perusahaan terbuka di bidang manufaktur dan non-manufaktur. Kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini adalah bahwa *training* diperlukan untuk dapat meningkatkan kualitas karyawan dalam menangani *organizational solvency*, melalui penanganan kebutuhan modal kerja, proyeksi keuangan, danantisipasi atas perubahan pasar.

Penelitian yang dilakukan oleh Dekker, et al (2009), dengan mempelajari 387 perusahaan manufaktur dan non-manufaktur di Belanda, juga menyatakan bahwa *training* merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kualitas karyawan dalam menghadapi tuntutan pasar yang cenderung *custom-made*. Dengan peningkatan pengetahuan, keahlian, dan pengalaman secara kontinu, maka kualitas karyawan di dalam organisasi akan semakin meningkat.

## 2. *Bonus/incentives*

Menurut Datta dan Chaudhuri (2008: 12), dan Saleh, et al (2006: 12), *bonus/incentive* dapat digunakan untuk mengukur kualitas sumber daya manusia. Seperti yang ditampilkan dalam gambar 4.4 dan gambar 4.5, korelasi sebesar 0.95 antara “kualitas SDM” dengan “*bonus/incentives*” menunjukkan adanya korelasi yang kuat. Secara statistik, korelasi sebesar 0.95 ini menunjukkan bahwa 90% kualitas SDM dapat diukur dengan pemberian *bonus/incentives* yang dilakukan oleh organisasi. Nilai ini mengandung arti bahwa pemberian *bonus/incentives*, memiliki potensi untuk meningkatkan kualitas SDM. Jika hasil korelasi ini dikaitkan dengan jumlah *bonus/incentives* yang diberikan oleh organisasi, maka untuk setiap Rp. 1 total

*bonus/incentives* yang dibayarkan, kualitas SDM memiliki potensi untuk meningkat sebesar 0.95 poin.

Uji empiris yang dilakukan oleh Wright, et al (2002) dengan menggunakan 300 data dari 15 negara di Eropa mengungkapkan bahwa tingkat penerimaan *bonus/incentive* oleh karyawan merupakan salah satu faktor kualitas karyawan tersebut. Dengan kata lain, kualitas karyawan dapat diukur dengan jumlah *bonus* dan *incentives* yang diterima oleh masing-masing karyawan (Datta dan Chaudhuri, 2008: 12; Saleh, et al, 2006: 12). Secara studi literatur, Jensen dan Stonecash (2004) juga memberikan kesimpulan yang sama dimana *bonus* ataupun *incentives*, tergantung dari kebijakan masing-masing organisasi, memberikan pengaruh terhadap kualitas karyawan itu sendiri. Walaupun karyawan tergolong menjadi karyawan kontrak, namun, nilai dan spesifikasi dari kontrak sangat mungkin berbeda dengan karyawan lain.

Hal senada juga disimpulkan oleh Baggs dan Bettignies (2006), dimana keberadaan *bonus* dan *incentives* di dalam perjanjian kerja akan mendorong karyawan untuk dapat lebih mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya baik, khususnya dalam upaya untuk menjawab tantangan pasar mengenai kualitas produk dan tingkat persaingan yang sengit. *Incentives* yang dihubungkan dengan perjanjian kerja juga menjadi kesimpulan dari penelitian yang dilakukan oleh Ogilvie (2002), yang membahas mengenai perkembangan ekonomi moderen di Jerman, dan oleh Jensen dan Stonecash (2004), yang membahas mengenai kontrak kerja bagi tenaga *outsourcing*.

Di Spanyol, penelitian mengenai tenaga kerja dan upah dilakukan oleh Alcalá dan Hernandez (2007) memberikan kesimpulan yang sama bahwa jumlah *bonus* dan *incentives* yang diterima oleh karyawan, menunjukkan kualitas karyawan tersebut, dibandingkan dengan karyawan lain. Dalam hal ini, karyawan yang menerima *bonus* dan/atau *incentives* lebih banyak menunjukkan bahwa karyawan tersebut dapat mencapai *target* ataupun melebihi *target* yang ditetapkan. Temuan ini didukung juga oleh penelitian

yang dilakukan oleh Clementi, et al (2007), yang juga berlandaskan teori organisasi, dimana *incentives* merupakan elemen dari kualitas manajer untuk dapat mengelola organisasi dengan baik. Dengan diberlakukannya *incentives*, maka manajer akan berupaya untuk meningkatkan komitmennya terhadap organisasi sehingga menambah nilai organisasi dan dapat menarik lebih banyak *investor*.

### 3. Pendidikan

Menurut Maes, et al (2003: 16), dan Sangkala (2006: 106), jenjang pendidikan dapat digunakan untuk mengukur kualitas sumber daya manusia. Seperti yang ditampilkan dalam gambar 4.4 dan gambar 4.5, korelasi sebesar 0.89 antara “kualitas SDM” dengan “pendidikan” menunjukkan adanya korelasi yang kuat. Secara statistik, korelasi sebesar 0.89 ini menunjukkan bahwa 78% kualitas SDM dapat diukur dengan tingkat pendidikan karyawan. Nilai ini mengandung arti bahwa tingkat pendidikan karyawan, memiliki potensi untuk meningkatkan kualitas SDM. Jika hasil korelasi ini dikaitkan dengan jumlah tahun pendidikan, maka untuk setiap tahun pendidikan yang sudah dilakukan oleh karyawan, kualitas SDM memiliki potensi untuk meningkat sebesar 0.89 poin.

Menurut penelitian yang ada, tingkat pendidikan relatif disejajarkan dengan *program training*, baik *formal training*, maupun *informal training*. Dengan adanya penyetaraan di dalam penelitian yang sudah dilakukan, maka pembahasan mengenai pendidikan, di dalam sub-bagian ini, akan relatif mirip dengan sub-bagian mengenai *training*, yang sudah dibahas sebelumnya.

Selain Maes, et al (2003), dan Sangkala (2006), hasil dari korelasi positif tersebut sejalan dengan uji empiris yang dilakukan oleh Feroz, et al (2003), yang memberikan dukungan terhadap pentingnya *training* dan pendidikan sebagai salah satu faktor untuk meningkatkan kualitas karyawan. Secara khusus, penelitian yang dilakukan terhadap 29 perusahaan minyak dan gas bumi di Amerika Serikat, mengungkapkan bahwa *training* dan pendidikan

teknis sangat diperlukan mengingat kondisi pekerjaan pengeboran dan penambangan minyak dan gas bumi, memang membutuhkan pendidikan teknis dengan resiko yang cukup tinggi.

Hasil penelitian seperti ini ditemukan juga oleh Wright, et al (2002), yang melakukan penelitian di 15 negara di Eropa. Dinyatakan bahwa pendidikan diperlukan untuk dapat meningkatkan kualitas karyawan sehubungan dengan penciptaan *corporate governance* yang lebih baik. Penilaian *corporate governance* yang semakin baik sangat dibutuhkan oleh setiap organisasi sehingga dapat meningkatkan keunggulan bersaing dan menarik perhatian *venture capitalists*.

Dari benua Eropa, Brazdik dan Druska (2005), yang melakukan penelitian di industri telekomunikasi di Eropa, menghasilkan kesimpulan bahwa pendidikan *formal* dan *informal*, termasuk beragam jenis *technical training* dan *non-technical training*, akan meningkatkan kualitas karyawan.

Kesimpulan senada juga dinyatakan di dalam penelitian yang dilakukan oleh Staat dan Hammerschmidt (2005) mengenai *product performance evaluation* di Jerman. Untuk dapat menciptakan produk yang diminati oleh pasar, maka jenjang pendidikan karyawan harus memadai sehingga dapat memenuhi tuntutan pasar. Secara umum, pasar menginginkan produk karena kualitas produk tersebut, dengan harga yang termurah. Karyawan di dalam organisasi harus dapat mengoptimalkan rasio kualitas dan harga tersebut. Pendidikan *formal* dan *informal* bagi karyawan diperlukan untuk dapat meningkatkan keahlian karyawan sehingga dapat membuat desain produk yang cocok dengan permintaan pasar, pemilihan *marketing channel* yang tepat, kegiatan promosi yang tepat, *product activation* yang baik, dan penciptaan persepsi yang baik atas pelayanan purna jual.

Dari sisi yang sedikit berbeda, melalui penelitian mengenai *financial disclosure* dan *asset pricing theory*, Klumpes, et al (2006) menyimpulkan

bahwa pendidikan dan *training* sangat diperlukan untuk menunjang kemajuan organisasi. Secara khusus, penelitian ini menemukan bahwa *information sharing* yang efektif akan terjadi jika karyawan memiliki pemahaman dan pengertian yang tinggi mengenai proses bisnis dan proses produksi yang harus dijalankan. Pemahaman dan pengertian mengenai proses bisnis dan proses produksi dapat ditingkatkan dengan melalui jenjang pendidikan *formal*, termasuk dengan beragam jenis pelatihan *informal* lainnya, sehingga meningkatkan kualitas karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Alcalá dan Hernandez (2007) menyatakan bahwa kualitas karyawan akan sangat ditentukan oleh jenjang pendidikan yang sudah pernah dilakukan oleh masing-masing karyawan. Semakin tinggi jenjang pendidikan karyawan, maka semakin tinggi pula kualitas kerja dan tanggung jawab yang diharapkan dari karyawan tersebut. Hal ini dapat dicermati dari nilai paket kompensasi yang diterima oleh karyawan tersebut. Penelitian yang dilakukan di Spanyol ini juga menyimpulkan bahwa jenjang pendidikan karyawan relatif lebih tinggi untuk organisasi besar, dan organisasi yang melakukan penjualan ke daerah yang jauh dari lokasi pabrik dan/atau kantor pusatnya. Kesimpulan lain sehubungan dengan jenjang pendidikan karyawan adalah bahwa organisasi yang memiliki karyawan dengan jenjang pendidikan yang relatif tinggi memberikan paket kompensasi yang lebih tinggi.

Melalui penelitian mengenai *growth accounting theory*, Enflo dan Baten (2007) menyimpulkan bahwa organisasi harus meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui *training* dan pendidikan. Uji empiris di dalam penelitian ini juga menyimpulkan bahwa peningkatan kualitas sumber daya manusia harus diikuti dengan peningkatan ekuitas, modal kerja, dan aktiva organisasi untuk dapat mencapai tingkat produktifitas maksimal. Hal ini mendukung pernyataan dari Kaplan dan Norton (2004) yang menyatakan bahwa, secara terpisah, karyawan tidak dapat berbuat banyak untuk mendongkrak tingkat produktifitas organisasi. Sejalan dengan penelitian ini,

Ogilvie (2002) melakukan penelitian atas perkembangan ekonomi moderen di Jerman, yang juga menyimpulkan bahwa peran dari pendidikan dan *training* akan mencerminkan kualitas karyawan di dalam organisasi.

Dengan mempelajari efektifitas dari *solvency management*, Enyi (2008) menyimpulkan bahwa *training* dan pendidikan *formal* diperlukan untuk dapat meningkatkan kualitas karyawan dalam menangani *organizational solvency*. Baggs dan Bettignies (2006) memberikan kesimpulan senada dimana *training* dan pendidikan diperlukan untuk dapat meningkatkan kualitas karyawan dalam menghadapi persaingan pasar, dengan desain produk yang lebih baik.

Dekker, et al (2009), melakukan penelitian terhadap 387 perusahaan manufaktur dan non-manufaktur di Belanda, dan mencapai kesimpulan bahwa pendidikan karyawan merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kualitas karyawan dalam menghadapi tuntutan pasar yang cenderung *custom-made*.

#### 4. **Posisi**

Menurut Maes, et al (2003: 16), posisi karyawan dapat digunakan untuk mengukur kualitas sumber daya manusia. Seperti yang ditampilkan dalam gambar 4.4 dan gambar 4.5, korelasi sebesar 0.82 antara “kualitas SDM” dengan “posisi” menunjukkan adanya korelasi yang kuat. Secara statistik, korelasi sebesar 0.82 ini menunjukkan bahwa 67% kualitas SDM dapat diukur dengan posisi yang dipegang oleh karyawan. Nilai ini mengandung arti bahwa jenjang posisi karyawan, memiliki potensi untuk meningkatkan kualitas SDM. Jika hasil korelasi ini dikaitkan dengan jenjang posisi, maka untuk setiap jenjang posisi yang ada di dalam bagan/struktur organisasi, kualitas SDM memiliki potensi untuk meningkat sebesar 0.82 poin.

Selain Maes, et al (2003), hasil dari korelasi positif tersebut sejalan dengan uji empiris yang dilakukan oleh Kleiman, et al (2002), dengan penelitian yang dilakukan terhadap posisi karyawan dari sudut pandang *market efficiency*, menyatakan bahwa nilai *property* di suatu lokasi relatif dipengaruhi oleh



posisi karyawan yang menangani *property* tersebut. Dengan semakin tinggi posisi karyawan yang menangani *property*, harga *property* menjadi relatif lebih mahal, khususnya harga *commercial property*. Hal ini disebabkan karena karyawan yang memegang posisi tertentu melakukan negosiasi dengan lebih baik, memberikan pelayanan pelanggan yang lebih prima, dan dapat menjaga hubungan dengan pelanggan dengan lebih baik. Bagi pelanggan, posisi karyawan dapat memberikan dampak positif terhadap *total benefit* yang dapat dirasakan oleh pelanggan.

Hal senada juga diungkapkan oleh penelitian yang dilakukan oleh Baggs dan Bettignies (2006) mengenai persaingan produk. Penelitian ini mengungkapkan bahwa karena organisasi menghadapi tekanan persaingan yang ketat, maka jumlah margin yang dapat diperoleh menjadi sangat penting. Di dalam penelitian yang dilakukan di Kanada, yang mencakup 6,300 organisasi, dengan jumlah karyawan 25,000 orang, ditemukan bahwa pada saat karyawan menerima *incentives* yang semakin meningkat dalam setiap periode nya, maka *effort* yang diberikan oleh masing-masing karyawan juga meningkat. Peningkatan *effort* terlihat dari perbedaan jenjang posisi/jabatan karyawan.

Alcala dan Hernandez (2007) juga menyatakan bahwa kualitas karyawan dapat ditentukan dengan posisi/jabatan masing-masing karyawan. Secara umum, tentunya organisasi memiliki standar kualitas yang dijadikan panduan dalam penentuan posisi/jabatan karyawan. Panduan untuk masing-masing posisi/jabatan merupakan acuan yang digunakan oleh organisasi dalam pengukuran kualitas karyawan. Dengan demikian, hasil empiris yang diperoleh Alcala dan Hernandez (2007) mengungkapkan bahwa semakin tinggi posisi/jabatan karyawan, maka semakin tinggi pula kualitas karyawan, yang ditunjukkan melalui beban/jenis pekerjaan dan tanggung jawab yang diharapkan dari karyawan tersebut. Hal ini juga dapat dicermati melalui *proxy* nilai paket kompensasi yang diterima oleh karyawan tersebut. Tentu saja, organisasi tidak akan memberikan paket kompensasi yang semakin tinggi

tanpa adanya peningkatan dan perbaikan kualitas karyawan.

Dekker, et al (2009), dimana ditemukannya hubungan korelasi positif antara posisi karyawan dengan tingkat inovasi dan kreatifitas yang dapat dihasilkan untuk kemajuan organisasi. Semakin tinggi posisi/jabatan karyawan, maka semakin baik pula ide inovatif yang dapat diwujudkan di dalam organisasi. Sebagai contohnya, Dekker, et al (2009) menyebutkan bahwa perumusan dan penerapan *control system* di dalam organisasi semakin baik seiring dengan posisi/jabatan karyawan. Dengan demikian, posisi/jabatan karyawan mempengaruhi tingkat kualitas SDM di dalam organisasi.

## 5. Pengalaman kerja

Menurut Maes, et al (2003: 16), pengalaman kerja dapat digunakan untuk mengukur kualitas sumber daya manusia. Pengalaman kerja ini digunakan karena dapat mencerminkan kombinasi pengalaman, baik industri tertentu, manajerial, dan/atau pengalaman *entrepreneuership*.

Seperti yang ditampilkan dalam gambar 4.4 dan gambar 4.5, korelasi sebesar 0.62 antara “kualitas SDM” dengan “pengalaman” menunjukkan adanya korelasi yang cukup. Secara statistik, korelasi sebesar 0.62 ini menunjukkan bahwa 39% kualitas SDM dapat diukur dengan lamanya pengalaman karyawan di dalam bidang pekerjaannya. Nilai ini mengandung arti bahwa pengalaman kerja karyawan, memiliki potensi untuk meningkatkan kualitas SDM. Jika hasil korelasi ini dikaitkan dengan tahun pengalaman kerja karyawan, maka untuk setiap tahun pengalaman kerja karyawan, kualitas SDM memiliki potensi untuk meningkat sebesar 0.62 poin.

Pembahasan mengenai hubungan antara pengalaman kerja karyawan dengan tingkat kualitas karyawan banyak mengikuti pembahasan mengenai sub-variabel “posisi” yang sudah dibahas sebelumnya. Hasil korelasi positif antara pengalaman dengan kualitas karyawan sejalan dengan hasil uji empiris yang dilakukan oleh Kleiman, et al (2002), yang melakukan penelitian dengan

menggunakan teori *market efficiency*, juga menyatakan bahwa nilai *property* di suatu lokasi relatif dipengaruhi oleh pengalaman kerja karyawan yang menangani *property* tersebut. Dengan semakin lama pengalaman kerja karyawan yang menangani *property*, nilai *property* relatif menjadi lebih baik, khususnya nilai *commercial property*. Hal ini disebabkan karena karyawan yang sudah berpengalaman dapat melakukan negosiasi dengan lebih baik, memberikan pelayanan pelanggan yang lebih prima, dapat menjaga hubungan dengan pelanggan dengan lebih baik, serta dapat lebih memahami kebutuhan pelanggan. Sama halnya seperti yang sudah dibahas sebelumnya, bagi pelanggan, pengalaman kerja karyawan dapat memberikan dampak positif terhadap *total benefit* yang dapat dirasakan oleh pelanggan.

Sama seperti yang sudah dibahas sebelumnya, penelitian yang dilakukan oleh Baggs dan Bettignies (2006), mengenai persaingan produk, mengungkapkan bahwa dengan adanya persaingan yang ketat, maka jumlah margin yang dapat diperoleh menjadi sangat penting. Dengan mencakup 6,300 organisasi (dengan jumlah karyawan 25,000 orang) di Kanada, ditemukan bahwa pada saat karyawan menerima *incentives* yang semakin meningkat dalam setiap periode nya, maka *effort* yang diberikan oleh masing-masing karyawan juga meningkat. Peningkatan *effort* ini membawa dampak positif terhadap peningkatan kualitas kerja sehingga margin organisasi juga semakin meningkat. Peningkatan *effort* ini terlihat juga dari bertambahnya pengalaman kerja karyawan.

Penelitian dari Alcalá dan Hernandez (2007) menyimpulkan bahwa kualitas karyawan dapat ditentukan dengan pengalaman kerja dari masing-masing karyawan. Semakin lama pengalaman kerja seorang karyawan, maka semakin tinggi kualitas karyawan tersebut. Dengan semakin lamanya pengalaman kerja, maka karyawan diharapkan sudah memiliki keahlian khusus dalam penanggulangan masalah sehingga diharapkan memberikan kontribusi yang lebih baik terhadap proses penyelesaian suatu masalah. Seperti yang sudah dinyatakan sebelumnya, dengan mengamati nilai paket kompensasi yang

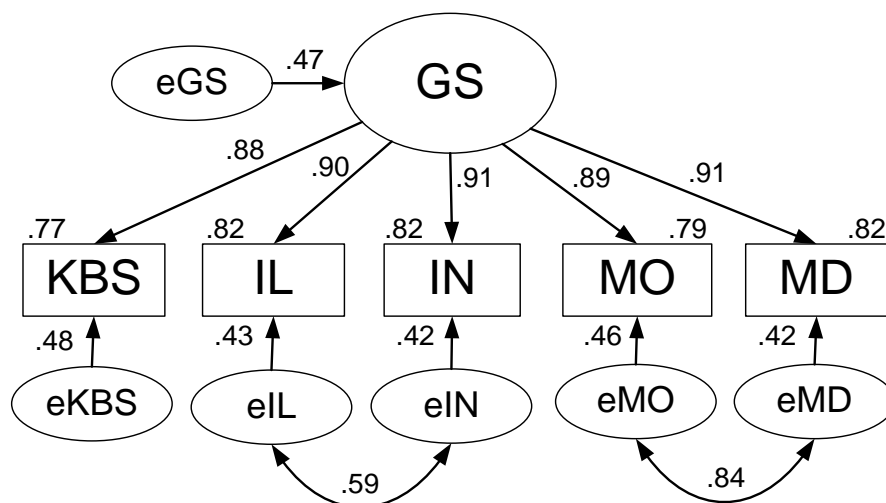
diterima oleh karyawan tersebut, maka juga dapat ditarik suatu kesimpulan mengenai lamanya pengalaman karyawan. Tentu saja, organisasi tidak akan memberikan paket kompensasi yang semakin baik tanpa adanya pengalaman kerja.

Dekker, et al (2009), yang menyatakan bahwa ada korelasi positif antara pengalaman kerja karyawan dengan tingkat inovasi dan kreatifitas yang dapat dihasilkan untuk kemajuan organisasi. Semakin lamanya pengalaman kerja karyawan, maka semakin baik pula ide inovatif yang dapat diwujudkan di dalam organisasi. Sebagai contohnya, Dekker, et al (2009) menyebutkan bahwa kualitas perumusan dan penerapan *control system* di dalam organisasi semakin baik seiring dengan pengalaman kerja karyawan. Dengan demikian, pengalaman kerja karyawan mempengaruhi tingkat kualitas SDM di dalam organisasi.

#### 4.5. *Group Synergy*

Pengaruh *group synergy* dengan sub-variabel yang digunakan menunjukkan adanya korelasi yang kuat. Uji empiris menunjukkan bahwa data yang diperoleh sesuai dengan teori dan hipotesa.

Gambar 4.6: Model Struktural AMOS (*Group Synergy*)



*Group synergy* menunjukkan keberadaan *synergy* di dalam organisasi. Dengan

terciptanya *synergy* antar karyawan dan antar unit kerja/divisi, maka diharapkan dapat mendorong terciptanya kinerja organisasi yang lebih baik karena terjadinya penggabungan sumber daya, peningkatan *capabilities*, *economies of scale*, *economies of scope*, dan penurunan *transaction costs* (Hitt, et al, 2007). Pengukuran terhadap keberadaan *group synergy* ini dapat dilihat dari faktor berikut;

#### 1. **Kepuasan dalam bekerja sama**

Menurut Hoell (1998) dan Yolles (2008), kepuasan dalam bekerja sama dapat digunakan untuk mengukur keberadaan *group synergy* di dalam organisasi. Seperti yang ditampilkan dalam gambar 4.4, dan gambar 4.6, korelasi sebesar 0.88 antara “*group synergy*” dengan “kepuasan dalam bekerja sama” menunjukkan adanya korelasi yang kuat. Secara statistik, korelasi sebesar 0.88 ini menunjukkan bahwa 77% dari pembentukan *group synergy* di dalam organisasi dapat diukur dengan tingkat kepuasan karyawan dalam bekerja sama. Nilai ini mengandung arti bahwa tingkat kepuasan karyawan dalam bekerja sama, memiliki potensi untuk menciptakan *group synergy* di dalam organisasi. Jika hasil korelasi ini dikaitkan dengan *index* tingkat kepuasan karyawan dalam bekerja sama, maka untuk setiap 1 unit peningkatan kepuasan karyawan dalam bekerja sama, ada potensi sebesar 0.88 terhadap terciptanya *group synergy* di dalam organisasi.

Eksperimen yang dilakukan oleh Gather dan Falk (2000) terhadap hubungan *principal* (manajer) dan *agent* (staf) juga memberikan dukungan terhadap peran dari kepuasan karyawan dalam bekerja sama terhadap *group synergy*. Eksperimen yang dilakukan mengungkapkan adanya peningkatan kepuasan dalam bekerja sama sehingga menghasilkan kinerja kelompok yang semakin baik. Secara khusus, eksperimen ini menemukan bahwa kerja sama antar karyawan terjadi dengan sendirinya (*voluntary*) pada saat manajer meningkatkan perlakuan yang sama (*equal treatment*) dan menghindari perlakuan yang tidak adil diantara karyawan (*unfair treatment*). Selain itu, hubungan kerja sama yang terjadi dengan sendirinya tersebut juga disebabkan oleh dorongan dari masing-masing karyawan untuk membina norma sosial

dan kesepakatan bersama di dalam organisasi.

Dari studi literatur yang dilakukan oleh Cardona, et al (2003) mengenai *outcome-based theory of work motivation*, mengungkapkan bahwa tingkat kepuasan dalam bekerja sama memang seharusnya semakin meningkat jika karyawan mengetahui bahwa kinerja mereka dihitung berdasarkan hasil yang dapat dilakukan bersama. Di dalam studi literatur ini dinyatakan bahwa kepuasan dalam bekerja sama sangat dipengaruhi oleh *internal locus of causality*, seperti; uang lembur, selain dari *internal locus of consequences*, seperti; penghargaan dan promosi. Dengan semakin eksplisit kinerja yang dapat dilakukan bersama, dan semakin nyata *locus of causality* dan *locus of consequences* untuk masing-masing karyawan, maka akan semakin tinggi kepuasan karyawan dalam bekerja sama.

Sejalan dengan penelitian terhadap proses yang terjadi di dalam organisasi setelah *post-merger*, seperti yang disebutkan sebelumnya (Balmaceda, et al (2004), dengan menggabungkan 3 sudut pandang pemikiran dari *organizational studies*, *governance*, dan psikologi, Curseu, et al (2005) juga memberikan dukungan terhadap hubungan antara kepuasan dalam bekerja sama dengan pembentukan *group synergy* di dalam organisasi. Penelitian ini mengungkapkan bahwa hubungan kerja sama yang baik di antara karyawan memberikan dampak positif terhadap pembentukan *group synergy*. Dengan semakin baiknya hubungan kerja sama antar karyawan, tingkat kepuasan dalam bekerja sama akan semakin baik. Peningkatan kepuasan dalam bekerja sama ini memicu terbentuknya *group synergy* yang semakin baik.

Dengan menggunakan sudut pandang bidang keuangan, Damodaran (2005) mengungkapkan bahwa penambahan nilai bagi organisasi akan semakin terlihat pada saat organisasi berhasil menghemat biaya, meningkatkan arus kas, mengalami pertumbuhan, dan *cost of capital* yang semakin rendah. Dalam upaya untuk mencapai kondisi tersebut, karyawan akan berupaya untuk menciptakan *synergy* di dalam organisasi sehingga secara umum kepuasan

dalam bekerja sama semakin baik. Hal ini didukung oleh Balmaceda, et al (2004) dengan menyimpulkan hal yang sama, dimana kepuasan dalam bekerja sama semakin meningkat pada saat karyawan mengetahui rencana strategis organisasi, khususnya pada saat terjadinya *post-merger*. Dengan adanya *merger*, karyawan mengharapkan terjadinya perbaikan di dalam organisasi melalui beberapa hal, seperti; peningkatan arus kas (Balmaceda, et al, 2004; Damodaran, 2005), kerja sama antar karyawan dan divisi (Balmaceda, et al, 2004; Cardona, et al, 2003; Curseu, et al, 2005; Dworkin dan Schipani, 2003), motivasi kerja (Cardona, et al, 2003; Gather dan Falk, 2000; Sloof dan Van Praag, 2008), dan *attitude* dalam bekerja (Cardona, et al, 2003; Linz dan Semykina, 2005).

## 2. *Internal locus of control*

Menurut Yolles (2008), *internal locus of control* dapat digunakan untuk mengukur keberadaan *group synergy* di dalam organisasi. Seperti yang ditampilkan dalam gambar 4.4 dan gambar 4.6, korelasi sebesar 0.90 antara “*group synergy*” dengan “*internal locus of control*” menunjukkan adanya korelasi yang kuat. Secara statistik, korelasi sebesar 0.90 ini menunjukkan bahwa 82% dari pembentukan *group synergy* di dalam organisasi dapat diukur dengan tingkat *internal locus of control* karyawan. Nilai ini mengandung arti bahwa tingkat *internal locus of control* karyawan, memiliki potensi untuk menciptakan *group synergy* di dalam organisasi. Jika hasil korelasi ini dikaitkan dengan *index* tingkat *internal locus of control* karyawan, maka untuk setiap 1 unit peningkatan *internal locus of control*, ada potensi sebesar 0.90 terhadap terciptanya *group synergy* di dalam organisasi.

Hasil perhitungan tersebut diatas didukung juga oleh studi literatur terhadap *outcome-based theory of work motivation*, yang dilakukan oleh Cardona, et al (2003). Seperti yang sudah dibahas pada poin sebelumnya, *internal locus of causality* dan *internal locus of consequences* untuk masing-masing karyawan sangat menentukan kualitas dari *group synergy* yang dapat terbentuk di dalam organisasi. Dengan semakin nyatanya beragam bentuk penghargaan yang

dapat diperoleh karyawan, maka masing-masing karyawan semakin menyadari peran penting dari *internal locus of control*. Dengan tingkat kesadaran yang semakin tinggi terhadap *internal locus of control*, maka *group synergy* dapat tercipta dengan lebih baik di dalam organisasi.

Sejalan dengan temuan dari Cardona, et al (2003), penelitian yang dilakukan oleh Verheul, et al (2010) menemukan bahwa *internal locus of control* dari masing-masing karyawan berpengaruh secara positif terhadap kecenderungan karyawan dalam melakukan kerja sama yang baik dengan karyawan lain, baik dari unit kerja yang sama, maupun dari unit kerja yang berbeda. Semakin tinggi *internal locus of control* dari karyawan, maka semakin tinggi pula kemungkinan terbentuknya *group synergy* di dalam organisasi. Irlenbusch dan Ruchala (2006) juga memberikan dukungan dengan menambahkan bahwa *incentives* merupakan kunci utama dalam pembentukan *group synergy* di dalam organisasi. Dengan semakin tingginya *internal locus of control*, yang dicerminkan melalui pengertian dari masing-masing karyawan terhadap kebijakan organisasi dalam melakukan penilaian kerja, maka karyawan akan berupaya untuk memetakan perjalanan karir mereka masing-masing. Dengan berlandaskan kepada *team-based compensation*, Irlenbusch dan Ruchala (2006) mengungkapkan bahwa karyawan akan berupaya untuk membentuk hubungan kerja sama yang baik sehingga dapat menerima *team-based compensation* yang lebih baik dalam setiap periodenya. Upaya dari masing-masing karyawan untuk dapat membentuk hubungan kerja sama guna menerima *team-based compensation* yang lebih baik, akan menciptakan *group synergy* di dalam organisasi.

### 3. *Involvement*

Menurut Hoell (1998), dan Yolles (2008), *involvement* dapat digunakan untuk mengukur keberadaan *group synergy* di dalam organisasi. Seperti yang ditampilkan dalam gambar 4.4 dan gambar 4.6, korelasi sebesar 0.91 antara “*group synergy*” dengan “*involvement*” menunjukkan adanya korelasi yang kuat. Secara statistik, korelasi sebesar 0.91 ini menunjukkan bahwa 82% dari



pembentukan *group synergy* di dalam organisasi dapat diukur dengan *involvement* karyawan dalam melakukan tugas dan pekerjaannya. Nilai ini mengandung arti bahwa *involvement* karyawan, memiliki potensi untuk menciptakan *group synergy* di dalam organisasi. Jika hasil korelasi ini dikaitkan dengan *index involvement* karyawan, maka untuk setiap 1 unit peningkatan *involvement* karyawan, ada potensi sebesar 0.91 terhadap terciptanya *group synergy* di dalam organisasi.

Hasil penelitian dari Moynihan dan Pandey (2007) memberikan dukungan atas hubungan antara *involvement* dan pembentukan *group synergy* di dalam organisasi. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa peningkatan *involvement* karyawan didasari oleh keberadaan *internal locus of control* yang baik dari karyawan. Gabungan dari kedua hal ini mendorong karyawan dalam memberikan kontribusi yang lebih baik kepada organisasi sehingga tercipta hubungan kerja sama antar karyawan yang semakin cepat terjalin. Hal ini merupakan cikal bakal dari terciptanya *group synergy* di dalam organisasi. Penelitian ini juga menyatakan bahwa *group synergy* akan lebih cepat terbentuk dengan semakin meningkatnya kepuasan kerja karyawan dan komitmen/loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Sehubungan dengan tingkat *involvement* dari karyawan, dan seperti yang sudah disinggung di dalam poin pembahasan sebelumnya, penelitian dari Verheul, et al (2010) mengungkapkan bahwa dengan semakin tingginya tingkat *internal locus of control* dari masing-masing karyawan, maka akan tercipta hubungan yang positif dengan *work preferences* dan *perceived ability to take actions* dari masing-masing karyawan. Hubungan positif ini akan mendorong kearah tingkat partisipasi karyawan yang semakin tinggi. Dengan menggunakan dasar *theory of planned behavior*<sup>41</sup> dalam melakukan penelitiannya, Irlenbusch dan Ruchala (2006) menyatakan bahwa tingkat partisipasi karyawan dapat dicerminkan melalui upaya karyawan untuk

---

<sup>41</sup> Menurut Irlenbusch dan Ruchala (2006), *theory of planned behavior* menjelaskan perbandingan hubungan antara *behavioral intentions* dengan *actual behavior* dari karyawan.

menghasilkan kinerja yang baik, dan kontribusi yang diberikan oleh karyawan sehingga dapat mencapai tingkat *team-based compensation* yang semakin tinggi. Hal ini disebabkan karena *theory of planned behavior* merupakan teori yang mendasari pemikiran terhadap penerapan *team-based compensation* yang dilakukan oleh organisasi (Irlenbusch dan Ruchala, 2006). Dengan diberlakukannya *team-based compensation* di dalam organisasi, maka secara sukarela, karyawan akan tertantang untuk menjalin hubungan kerja sama yang baik untuk mencapai tingkat *incentives* yang lebih tinggi. Dengan meningkatnya partisipasi karyawan untuk menghasilkan kinerja yang baik, maka akan tercipta *group synergy* yang semakin baik pula di dalam organisasi.

#### 4. Motivasi Kerja

Menurut Hoell (1998), dan Yolles (2008), motivasi kerja dapat digunakan untuk mengukur keberadaan *group synergy* di dalam organisasi. Seperti yang ditampilkan dalam gambar 4.4 dan gambar 4.6, korelasi sebesar 0.89 antara “*group synergy*” dengan “motivasi” menunjukkan adanya korelasi yang kuat. Secara statistik, korelasi sebesar 0.89 ini menunjukkan bahwa 79% dari pembentukan *group synergy* di dalam organisasi dapat diukur dengan tingkat motivasi karyawan dalam melakukan tugas dan pekerjaannya. Nilai ini mengandung arti bahwa motivasi karyawan, memiliki potensi untuk menciptakan *group synergy* di dalam organisasi. Jika hasil korelasi ini dikaitkan dengan *index* motivasi karyawan, maka untuk setiap 1 unit peningkatan motivasi karyawan, ada potensi sebesar 0.89 terhadap terciptanya *group synergy* di dalam organisasi.

Dari penelitian yang dilakukan terhadap karyawan di negara Rusia, Linz dan Semykina (2005) menyatakan bahwa motivasi kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh *mood* karyawan. Sebaliknya juga benar, dimana *mood* karyawan sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja karyawan. Hasil dari responden di dalam penelitian ini menyatakan bahwa rata-rata nilai yang diberikan terhadap hubungan antara motivasi kerja karyawan dengan *mood* karyawan adalah sebesar 3.99 (dari skala 5), dengan nilai signifikansi yang

tinggi di *level* 1%. Hasil ini menunjukkan bahwa kombinasi antara motivasi kerja dan *mood* yang baik akan mendorong terciptanya hubungan kerja yang semakin baik dengan karyawan lainnya. Upaya masing-masing karyawan dalam menjalin hubungan kerja yang baik akan mendorong terciptanya *group synergy* di dalam organisasi. Temuan ini mendukung hasil perhitungan statistik yang diperoleh dimana motivasi kerja dan *mood* karyawan saling mempengaruhi dalam pembentukan *group synergy* di dalam organisasi.

Eksperimen yang dilakukan oleh Sloof dan Van Praag (2008) juga menghasilkan temuan yang mengungkapkan bahwa motivasi kerja akan sangat tergantung kepada *target* atau obyektif yang harus dicapai oleh karyawan. Jika *target* yang harus dicapai relatif tinggi, maka motivasi karyawan akan semakin tinggi seiring dengan jenis penghargaan yang diberikan oleh organisasi, baik berupa *monetary rewards* atau *non-monetary rewards*. Dengan kata lain, jenis penghargaan dari organisasi akan menciptakan tinggi/rendahnya tingkat motivasi kerja karyawan. Hasil eksperimen ini mengungkapkan pada saat karyawan menilai bahwa penghargaan dari organisasi melebihi upaya/kontribusi yang harus diberikan oleh karyawan, maka motivasi kerja karyawan akan meningkat. Dengan peningkatan motivasi kerja, karyawan akan secara sukarela berupaya untuk menjalin kerja sama dengan karyawan lain sehingga menciptakan *group synergy* yang baik di dalam organisasi.

Zibell dan Allen (2009) juga menemukan bahwa motivasi kerja karyawan mendukung pembentukan *group synergy* di dalam organisasi. Hasil dari penelitian ini mengungkapkan bahwa perbedaan yang terjadi antara perilaku individu yang cenderung *explorative* dan *exploitative* dan karakter organisasi (*organizational characters*) mendorong terbentuknya hubungan kerja sama untuk mencapai tujuan organisasi bersama-sama sehingga dapat tercipta *group synergy* antar karyawan di dalam organisasi.

Hasil perhitungan statistik tersebut diatas didukung juga oleh temuan dari

Saleem (2010). Dengan berlandaskan kepada *expectancy theory* (Ebert dan Griffin, 2007; Saleem, 2010; Sloof dan Van Praag, 2008), Saleem (2010) melakukan penelitian mengenai motivasi kerja karyawan dan kepuasan kerja terhadap karyawan bank di Pakistan. Berdasarkan *expectancy theory*, dengan kehadiran *intrinsic factors* (*satisfiers/motivators*) dan *extrinsic factors* (*hygiene*) yang baik dan nyata di dalam organisasi, maka karyawan akan semakin termotivasi dalam bekerja. Motivasi dalam bekerja ini merupakan mesin pendorong bagi masing-masing karyawan untuk selalu berupaya menghasilkan dan memberikan kontribusi yang tinggi atas bidang pekerjaannya masing-masing. Dengan tingkat motivasi kerja yang semakin baik, maka kontribusi dari masing-masing karyawan semakin tinggi. Dengan kontribusi yang semakin tinggi dari masing-masing karyawan, maka hal ini akan mendorong terciptanya *group synergy* di dalam organisasi yang semakin baik.

#### 5. **Mood yang baik**

Menurut Hoell (1998), dan Yolles (2008), *mood* yang baik di dalam melakukan tugas dan tanggung jawab di dalam organisasi, dapat digunakan untuk mengukur keberadaan *group synergy* di dalam organisasi. Seperti yang ditampilkan dalam gambar 4.4 dan gambar 4.6, korelasi sebesar 0.91 antara “*group synergy*” dengan “*mood*”, menunjukkan adanya korelasi yang kuat. Secara statistik, korelasi sebesar 0.91 ini menunjukkan bahwa 82% dari pembentukan *group synergy* di dalam organisasi dapat diukur dengan *mood* karyawan dalam melakukan tugas dan pekerjaannya. Nilai ini mengandung arti bahwa *mood* karyawan, memiliki potensi untuk menciptakan *group synergy* di dalam organisasi. Jika hasil korelasi ini dikaitkan dengan *index mood* karyawan, maka untuk setiap 1 unit peningkatan *mood* karyawan, ada potensi sebesar 0.91 terhadap terciptanya *group synergy* di dalam organisasi.

Seperti yang sudah disebutkan pada poin pembahasan sebelumnya, penelitian yang dilakukan oleh Linz dan Semykina (2005) terhadap 1,499 karyawan di Rusia, menyatakan bahwa *mood* karyawan sangat dipengaruhi oleh motivasi

kerja karyawan. Hasil dari responden di dalam penelitian ini menyatakan bahwa rata-rata nilai yang diberikan terhadap hubungan antara *mood* karyawan dengan motivasi kerja karyawan adalah sebesar 4.01 (dari skala 5), dengan nilai signifikansi yang tinggi di *level* 1%. Hasil ini menunjukkan bahwa dengan *mood* yang baik, maka karyawan akan berupaya untuk menjalin hubungan kerja yang semakin baik dengan karyawan lainnya. Temuan ini menunjukkan bahwa kombinasi antara *mood* dan motivasi kerja yang baik akan mendorong terjalinnya hubungan kerja yang semakin baik dengan karyawan lainnya. Upaya dari masing-masing karyawan dalam menjalin hubungan kerja yang baik ini akan mendorong terciptanya *group synergy* di dalam organisasi. Temuan ini mendukung hasil perhitungan statistik yang diperoleh dimana motivasi kerja dan *mood* karyawan saling mempengaruhi dalam pembentukan *group synergy* di dalam organisasi.

Dengan mencakup 274 responden yang memegang posisi di bidang manajemen informasi di dalam industri kesehatan, penelitian dari Moynihan dan Pandey (2007) memberikan dukungan terhadap hubungan yang signifikan antara *mood* dan *group synergy*. Dengan semakin baiknya *mood* karyawan dalam bekerja, hal ini akan memicu peningkatan motivasi kerja karyawan. Pada saat *mood* dan motivasi karyawan meningkat, maka karyawan akan berupaya untuk menjalin hubungan kerja sama yang lebih baik dengan karyawan lain sehingga dapat menciptakan *group synergy* di dalam organisasi. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa korelasi antara *mood* karyawan dengan *group synergy* adalah sebesar 0.526.

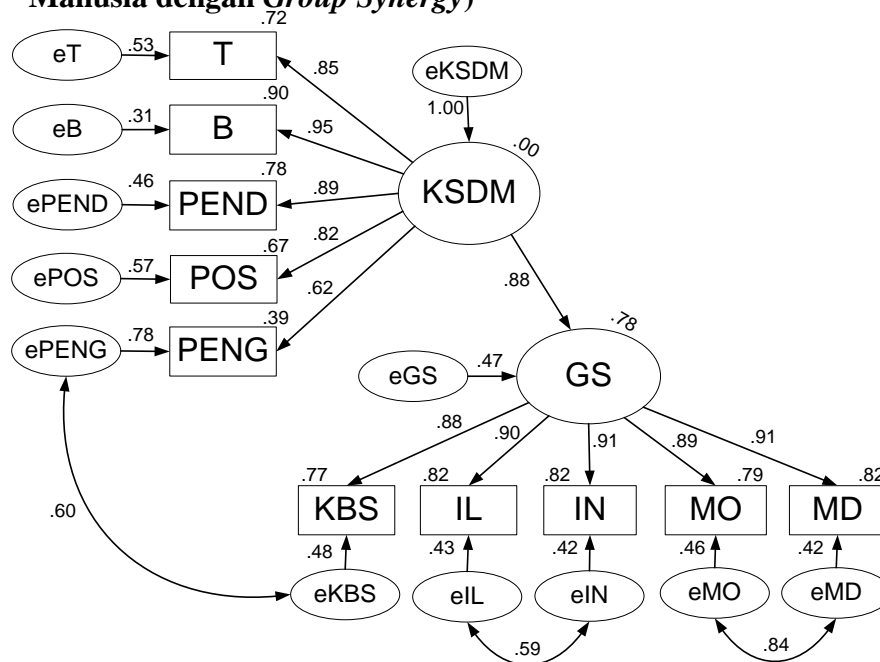
Zibell dan Allen (2009) mengungkapkan bahwa perbedaan perilaku karyawan, yang disebabkan oleh perbedaan bidang keahlian, akan mendorong karyawan untuk meningkatkan *mood* kerjanya di dalam bidang masing-masing. Peningkatan *mood* kerja ini mengarahkan karyawan kepada suatu bidang spesialisasi (misalnya; *explorative*) sehingga mendorong peningkatan motivasi kerja untuk menjalin hubungan kerja sama dengan karyawan lain yang memiliki keahlian di dalam bidang lainnya (misalnya, *exploitative*).

Selain untuk mencapai tujuan organisasi, dan menyelesaikan tugas dan tanggung jawab, hubungan kerja sama ini diperlukan untuk mengurangi beban kerja yang harus dilakukan oleh masing-masing karyawan. Pada akhirnya, tugas dan pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat. Ini merupakan situasi yang saling menguntungkan bagi karyawan. Hubungan kerja sama ini memicu terciptanya *group synergy* di dalam organisasi.

#### 4.6. Pengaruh “Kualitas Sumber Daya Manusia” terhadap “*Group Synergy*”

Seperti yang ditampilkan dalam gambar 4.4 dan gambar 4.7, korelasi sebesar 0.88 antara “kualitas sumber daya manusia” dengan “*group synergy*”, menunjukkan adanya korelasi yang kuat. Secara statistik, korelasi sebesar 0.88 ini menunjukkan bahwa 78% dari pembentukan *group synergy* di dalam organisasi dapat diukur dengan kualitas karyawan. Nilai ini mengandung arti bahwa kualitas karyawan, memiliki potensi untuk menciptakan *group synergy* di dalam organisasi. Jika hasil korelasi ini dikaitkan dengan *index* kualitas karyawan, maka untuk setiap 1 unit peningkatan kualitas karyawan, ada potensi sebesar 0.88 terhadap terciptanya *group synergy* di dalam organisasi.

**Gambar 4.7: Model Struktural AMOS (Kualitas Sumber Daya Manusia dengan *Group Synergy*)**



Teori *social psychology* (Geisinger, 2004: 632; Sutter, 2008; Yolles, 2008), menjelaskan pengaruh antara kualitas sumber daya manusia dengan *group synergy*. Kebutuhan akan peningkatan pengetahuan mulai dari setiap karyawan, yang kemudian berkembang ke arah setiap kegiatan operasional organisasi. Hal ini membentuk *collective mind*, atau pemikiran bersama, dimana organisasi sebenarnya bukan hanya sekedar kumpulan benda saja, tetapi merupakan suatu rangkaian alur proses yang mendorong kinerja organisasi yang berkesinambungan untuk dapat mencapai *operational reliability*. Pemikiran bersama ini membentuk pola, yang berlandaskan kebutuhan, dan menghubungkan semua *action steps* di dalam sebuah organisasi. Hal ini didukung oleh pemikiran dari *group psychology*, khususnya dari sudut pandang *individual identity theory* dan *group identity theory* (Geisinger, 2004: 607). Menurut *individual identity theory*, setiap individu akan selalu membayangkan tingkat kemampuannya untuk dapat melakukan segala sesuatu sendiri, dan juga membayangkan dirinya sebagai anggota dari kelompok tertentu. Lalu, proses selanjutnya akan bergeser ke arah *group identity theory*, dimana jika individu tersebut merasa memiliki “label” yang sama dengan rekan sekelompoknya, maka individu tersebut akan merasa memiliki “kategori” yang sama sehingga akan berupaya untuk melakukan adaptasi dengan lingkungan sekitar dalam menghadapi beragam “kategori” yang lainnya. Keberadaan kelompok, juga sangat mempengaruhi perilaku individu (Sutter, 2008). Hal ini dapat dilihat dengan jelas di dalam perilaku individu setiap harinya. Secara mandiri, perilaku individu tersebut akan sangat berbeda jika dibandingkan dengan perilakunya di dalam suatu kelompok. Proses pemikiran ini mencerminkan *cognitive psychology* yang sangat rasional untuk setiap individu. Inilah yang juga terjadi di dalam organisasi sehingga terbentuknya *group synergy* dalam menjalankan kegiatan operasional rutin organisasi.

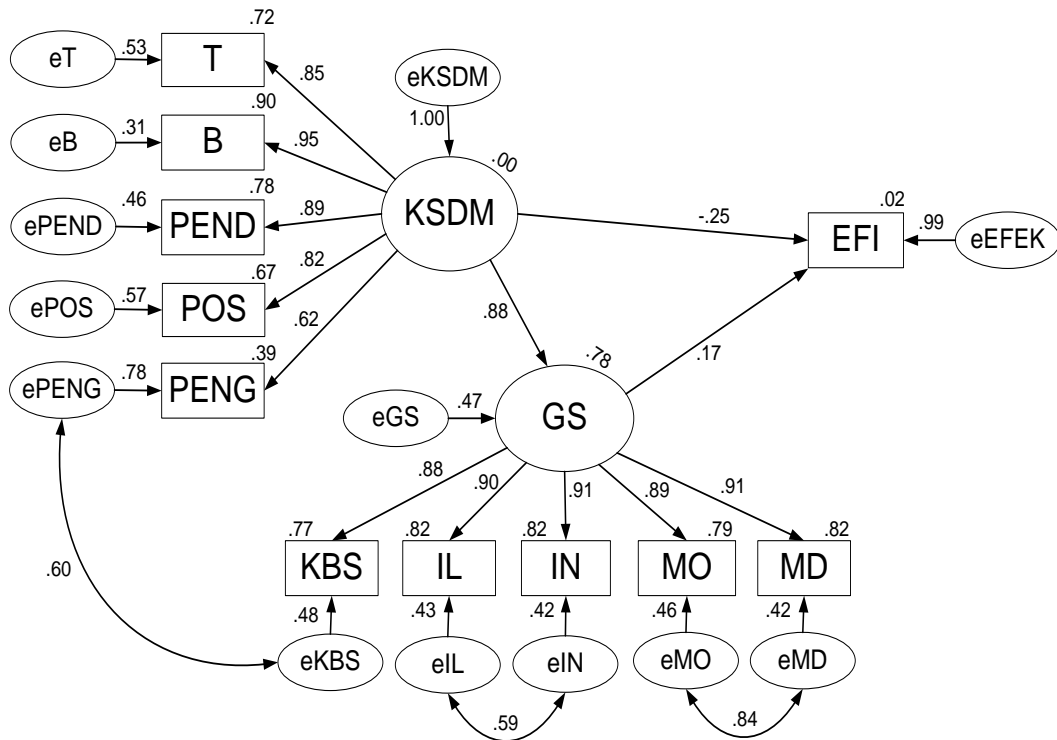
Dari sudut pandang bidang akuntansi, Casta, et al (2005) mengungkapkan bahwa kualitas dari *intangible assets*, yang dimiliki oleh organisasi, dan dapat dilihat dari kualitas karyawan yang berada di dalam organisasi, memberikan pengaruh positif terhadap pembentukan hubungan kerja sama antar karyawan di dalam organisasi.

Hal ini dapat dilihat dari nilai tambah yang dapat dicapai oleh organisasi melalui reputasi, *brand image*, peningkatan *margin*, penggunaan *asset* organisasi, dan pelayanan pelanggan. Dengan pencapaian reputasi yang lebih baik, *brand image* yang lebih baik, perolehan *margin* yang lebih tinggi, penggunaan *asset* yang lebih baik, dan pelayanan pelanggan yang lebih baik, maka nilai pasar dari organisasi akan meningkat. Untuk mencapai hal tersebut, kerja sama antar karyawan sangat diperlukan. Dengan hadirnya kualitas karyawan yang semakin baik, *group synergy* akan semakin cepat terbentuk guna mencapai tingkat nilai tambah yang diharapkan.

#### 4.7. Tingkat Efisiensi Organisasi

Seperti yang ditampilkan dalam gambar 4.4 dan gambar 4.8, korelasi sebesar -0.25 antara “kualitas sumber daya manusia” dengan “tingkat efisiensi”, dan sebesar 0.17 antara “*group synergy*” dengan “tingkat efisiensi”. Hubungan korelasi ini menunjukkan adanya korelasi yang lemah antara “kualitas sumber daya manusia” dan “*group synergy*” dengan “tingkat efisiensi”.

**Gambar 4.8: Model Struktural AMOS (Kualitas Sumber Daya Manusia, *Group Synergy* dengan Tingkat Efisiensi)**





Menurut teori organisasi, khususnya teori organisasi berbasis sumber daya, dan teori organisasi berbasis pengetahuan (Acedo, et al, 2006; Berger dan Bonaccorsi di Patti, 2003; Foss dan Klein, 2004; Kaplan dan Norton, 2004; Penrose, 1959; Sampurno, 2006; Stam, et al, 2006; Stewart, 2005), dengan semakin baiknya kualitas sumber daya manusia, maka diharapkan organisasi mampu untuk mencapai tingkat arus kas yang lebih baik di masa mendatang (Namasivayam dan Denizci, 2006). Kaplan dan Norton (2004) juga membahas bahwa *human capital* dan *intellectual capital* merupakan elemen penting untuk meningkatkan pendapatan organisasi, melalui penghematan biaya dan peningkatan penjualan. Morrison (1996) mengemukakan bahwa sumber daya manusia dengan beragam jenis keahlian, kemampuan, pengetahuan, dan pengalaman, merupakan faktor keunggulan bersaing organisasi yang sangat sulit ditiru oleh pesaing. Misalnya, kecepatan dalam memberikan pelayanan, dan kecepatan dalam menjalankan proses produksi, merupakan faktor pengungkit yang dapat meningkatkan pendapatan organisasi (Campbell, et al, 2002; Kaplan dan Norton, 2004; Jensen, 2001; Morrison, 1996).

Disamping teori organisasi yang mendasari pengaruh dari kualitas sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi, banyak penelitian terhadap sumber daya manusia yang didominasi oleh peneliti dari Amerika Serikat sudah dilakukan semenjak tahun 1970an, memberikan kesimpulan yang sama dengan teori organisasi. Jika organisasi meningkatkan kualitas sumber daya manusianya, maka kinerja organisasi akan meningkat juga. Kinerja organisasi dapat dilihat dari kondisi keuangan organisasi, termasuk dengan analisa rasio (Anantadjaya, 2007; Block dan Hirt, 2008; Richieri, et al, 2008; Saleh, et al, 2006). Dengan skala industri yang besar, dan masuknya produk Jepang ke Amerika Serikat, industri otomotif menjadi pusat perhatian pertama (Dertouzos, et al, 1989; Womack, et al, 1990). Pada saat ini, perhatian relatif ditujukan kepada organisasi yang mendapatkan penghargaan sebagai organisasi yang baik (Tucker, 1991).

Setelah beberapa saat perhatian ditujukan kepada masing-masing personil

karyawan sebagai individu (Sangkala, 2006; Soros, 1999), penelitian selanjutnya lebih difokuskan kepada seluruh anggota organisasi sebagai suatu kesatuan (Dertouzos, et al, 1989; Goleman, 1995; Hammer dan Stanton, 1995; Lazonick, 1997; Lipe dan Santerio, 1998; Sangkala, 2006; Womack, et al, 1990), sehingga dapat mencapai *internal corporate governance* yang baik (Campbell, et al, 2002; Florackis, 2005). Hal ini dilakukan dengan harapan dapat menjelaskan hubungan antara kualitas sumber daya manusia dengan kinerja organisasi. Temuan yang diperoleh adalah beragam jenis faktor yang memberikan pengaruh terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi, seperti;

1. *emotional intelligence* dari para karyawan (Goleman, 1995; Goleman, et al, 2002),
2. beragam jenis pendidikan, pelatihan, dan pengalaman karyawan, yang telah dibuktikan berpengaruh terhadap tingkat pengetahuan, *skills*, *ability*, *efforts*, dan *cognitive* karyawan (Florackis, 2005; Geisinger, 2004; Sangkala, 2006; Stewart, 2005; Sireteanu dan Bedrule-Grigoruta, 2008; Sutter, 2008),
3. pengaruh dari peningkatan kualitas sumber daya manusia terhadap filosofi masing-masing karyawan, nilai, pembelajaran, kebudayaan, dan kemampuan organisasi dalam menghadapi persaingan di dunia usaha (Lazonick, 1997; Lipe dan Salterio, 1998; Soros, 1999),
4. penelitian yang dilakukan oleh Kaplan dan Norton (2004) mengenai *human capital* yang tidak hanya terbatas kepada kumpulan karyawan, tetapi sudah diperluas dan meliputi; (1) SC, yang terdiri dari sistem, prosedur, kebijakan, dan peraturan yang ada di dalam sebuah organisasi, (2) CC, yang mengandung arti bahwa organisasi harus berupaya untuk menjaga dan menjalin hubungan baik dengan pelanggan, (3) PC, yang terdiri dari individu lain dan organisasi lain, dimana sebuah organisasi menjalin hubungan kerja selama ini, (4) IC, yang mengacu kepada ketersediaan sistem informasi, penerapan dari pengetahuan, dan segala bentuk *infrastructure* yang harus ada di dalam organisasi untuk mendukung *execution* dari strategi, dan (5) OC, yang terdiri dari visi dan misi organisasi, ketersediaan pemimpin yang bermutu di semua jenjang manajemen untuk dapat memobilisasi organisasi menuju strategi yang

sudah dirumuskan sebelumnya, meluruskan tujuan dan langkah kerja organisasi, menerapkan sistem insentif yang mengarah kepada strategi organisasi, dan berbagi pengetahuan dengan tim kerja dan pihak ketiga lainnya guna mencapai rencana strategik yang diinginkan oleh sebuah organisasi.

5. *commitment* dari para karyawan (Sangkala, 2006),
6. tingkat *competence* (Carroll dan Hunter, 2005; Cardy dan Selvarajan, 2006; Florackis, 2005) dan *talent* (Sangkala, 2006) dari masing-masing karyawan sehingga dapat menghasilkan;
  - a. ide yang cemerlang demi kemajuan organisasi (Brahmbhatt dan Hu, 2007; Sangkala, 2006),
  - b. *innovation* untuk mengembangkan organisasi (Brahmbhatt dan Hu, 2007; Sangkala, 2006; Sireteanu dan Bedrule-Grigoruta, 2008),
  - c. *networking* (Sireteanu dan Bedrule-Grigoruta, 2008; Yolles, 2008),
  - d. keunggulan bersaing (Campbell, et al, 2002; Morrison, 1996; Richieri, et al, 2008),
  - e. *collaboration* (Colombo dan Grilli, 2005; Sireteanu dan Bedrule-Grigoruta, 2008), dan
  - f. manajemen pengetahuan (Datta dan Chaudhuri, 2008; Sangkala, 2006).

Seperti yang sudah dibahas sebelumnya di bab 2, untuk dapat benar-benar mengetahui kualitas dari sumber daya manusia yang berada di dalam sebuah organisasi, tentu saja relatif sulit. Ini merupakan alasan klasik mengapa laporan keuangan organisasi merupakan cara termudah untuk dapat mengukur nilai dari sumber daya manusia tersebut, secara kolektif. Analisa laporan keuangan yang dapat dilakukan untuk mempelajari tingkat efisiensi organisasi, atau industri, adalah rasio aktifitas (Block dan Hirt, 2008: 59-60).

Secara umum, tingkat efisiensi organisasi diukur melalui kecepatan perputarannya. Jika dana organisasi tertanam di suatu jenis aktiva, sementara dana tersebut dapat digunakan untuk investasi di suatu jenis aktiva lainnya yang lebih produktif, maka kecepatan perputaran dana organisasi menjadi lebih rendah,

dan tingkat profitabilitas organisasi tidak dapat maksimal. Menurut Block dan Hirt (2008: 59), ini merupakan alasan utama mengapa rasio aktifitas ini juga kerap disebut dengan rasio penggunaan aktiva (*asset utilization ratio*).

Tingkat perputaraan dana merupakan perbandingan antara hasil penjualan yang dapat dicapai oleh organisasi dengan sejumlah aktiva yang dimiliki organisasi. Ini merupakan langkah awal dalam mewujudkan laba. Organisasi yang menanamkan dananya ke sejumlah aktiva, tentunya berharap untuk dapat menggunakan keseluruhan aktiva tersebut secara bersamaan dalam upaya untuk menghasilkan barang dan jasa.

#### **4.7.1. Pengaruh “Kualitas Sumber Daya Manusia” Terhadap “Efisiensi”**

Pengaruh “kualitas sumber daya manusia” terhadap “tingkat efisiensi” menunjukkan adanya korelasi yang relatif lemah, dan negatif, sebesar -0.25. Uji empiris menunjukkan bahwa data yang diperoleh tidak sesuai dengan teori dan hipotesa. Korelasi negatif ini bertentangan dengan teori organisasi yang dibahas sebelumnya, dimana semakin meningkatnya kualitas sumber daya manusia, maka diharapkan terjadi peningkatan efisiensi di dalam organisasi.

Penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya, ternyata juga menemukan terjadinya hubungan **negatif**, ataupun **positif-lemah** antara kualitas sumber daya manusia dengan tingkat efisiensi organisasi. Berikut ini adalah penelusuran penelitian sebelumnya yang mendukung temuan negatif ataupun positif-lemah, yang dilakukan berdasarkan tahun publikasi.

Dari Saudi Arabia, penelitian yang dilakukan oleh Bhuian (1997) di industri perbankan, juga menyatakan hasil penelitian yang mendukung hubungan yang negatif antara tingkat efisiensi organisasi dengan kualitas karyawan. Dengan menggunakan *sales per employee* sebagai *proxy*, penelitian ini mengungkapkan bahwa kualitas karyawan akan mempengaruhi tingkat penjualan organisasi. Dengan tingkat penjualan yang semakin tinggi maka diharapkan tingkat pengembalian kepada organisasi akan semakin tinggi juga. Namun, dalam

kenyataannya, hal ini relatif tidak terjadi secara bersamaan sehingga menyebabkan terjadinya hubungan yang negatif antara kualitas karyawan dengan tingkat efisiensi organisasi.

Di dalam penelitian Wright, et al (2002), yang dilakukan di 15 negara di Eropa dan menggunakan 300 data responden, mempelajari tentang hubungan antara strategi dan kontribusi yang dilakukan oleh *venture capitalists* dan *incentives* bagi pemilik organisasi dan karyawan. Dengan menggunakan landasan teori organisasi berbasis sumber daya, Wright, et al (2002) mengungkapkan bahwa pengaturan atas sumber daya yang dimiliki oleh organisasi merupakan hal penting untuk menciptakan keunggulan bersaing. Di dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa sumber daya manusia merupakan faktor penting untuk dapat menciptakan *corporate governance* yang baik sehingga dapat menopang kinerja organisasi. Sebagai *entrepreneur/intrapreneur*, sumber daya manusia juga merupakan faktor penting untuk dapat melakukan koordinasi atas penggunaan sumber daya organisasi, termasuk dengan kemampuan untuk melakukan identifikasi peluang.

Beberapa temuan dari penelitian Wright, et al (2002), dan mendukung temuan di dalam penelitian ini adalah bahwa ada hubungan negatif antara kualitas produksi<sup>42</sup> dengan kinerja organisasi, dengan menggunakan *proxy* tingkat penggunaan modal, dan tingkat pengembalian modal. Hal ini mengandung arti bahwa seluruh jenis sumber daya yang dibutuhkan untuk dapat menghasilkan kualitas produksi harus baik sehingga dapat meningkatkan penggunaan modal dan pengembalian modal organisasi. Namun, uji empiris menunjukkan adanya kesenjangan antara kebutuhan untuk meningkatkan kualitas produksi (termasuk di dalamnya adalah kebutuhan untuk meningkatkan kualitas karyawan untuk menghasilkan kualitas produksi yang terbaik) dengan tingkat penggunaan modal dan pengembalian modal organisasi. Kondisi ini memberikan penjelasan atas hubungan yang negatif antara peningkatan kualitas sumber daya manusia dengan tingkat efisiensi organisasi.

---

<sup>42</sup> Yang dimaksud dengan “kualitas produksi” disini meliputi; modal kerja yang mencukupi, kegiatan promosi dan iklan yang tepat, dan kinerja karyawan.

Di dalam penelitian mengenai perkembangan ekonomi moderen di Jerman, yang dilakukan oleh Ogilvie (2002), menyimpulkan bahwa perjanjian kontrak kerja antara pemilik dan pekerja tidak memberikan *incentive* kepada pekerja untuk meningkatkan kualitas produk. Perjanjian kontrak kerja cenderung fokus terhadap kuota dan harga, tetapi tidak kepada kualitas standar yang harus dicapai. Hal ini menyebabkan tidak adanya *incentive* bagi para pekerja untuk bekerja dengan lebih baik lagi dan meningkatkan produktifitas organisasi sehingga perbandingan antara kualitas dan harga menjadi relatif rendah. Kondisi ini memberikan penjelasan atas hubungan yang negatif antara peningkatan kualitas sumber daya manusia dengan tingkat efisiensi.

Feroz, et al (2003) melakukan penelitian mengenai *financial statement analysis* terhadap 29 perusahaan minyak dan gas bumi di Amerika Serikat. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa adanya hubungan negatif antara rasio aktifitas dan rasio profitabilitas dengan tingkat keahlian karyawan di dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya. Di satu sisi, tingkat keahlian karyawan harus semakin baik dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing di berbagai unit kerja. Perusahaan minyak dan gas bumi merupakan sekumpulan organisasi yang relatif rutin mengirimkan karyawannya untuk mengikuti pendidikan dan beragam jenis pelatihan tambahan. Kondisi ini menunjukkan bahwa perusahaan minyak dan gas bumi sangat mendahulukan tingkat keahlian karyawannya. Hal ini diperlukan karena memang kondisi pekerjaan yang menuntut keahlian teknis yang tinggi mengingat resiko pekerjaan di bidang minyak dan gas bumi yang cukup tinggi juga. Dengan semakin tingginya keahlian karyawan, maka diharapkan organisasi dapat mencapai tingkat pendapatan maksimal. Dengan semakin ahlinya karyawan, maka diharapkan akan terciptanya rasio yang semakin baik. Namun, di sisi lainnya, perhitungan rasio aktifitas dan rasio profitabilitas ternyata menunjukkan hasil yang berbeda. Kondisi ini memberikan penjelasan atas hubungan yang negatif antara peningkatan kualitas sumber daya manusia dengan tingkat efisiensi dan efektifitas di dalam penelitian ini.

Ulupui (2005) melakukan penelitian mengenai analisa rasio di industri barang konsumsi di BEI. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa TATO berdampak negatif terhadap harga saham. Seperti yang sudah dijabarkan sebelumnya di dalam bab 2,  $TATO = \frac{TS}{TA}$ , berguna untuk memberikan ilustrasi tentang kualitas sumber daya manusia yang berada di dalam sebuah organisasi. Jumlah TA akan berkurang, jika karyawan menjadi lebih mahir dalam menjalankan proses produksi, proses bisnis, dan *utilization* dari *assets* organisasi. Jika TA berkurang, *ceteris paribus*, maka organisasi akan mencapai tingkat efisiensi yang lebih tinggi. Hal ini akan mendorong tingkat pencapaian pendapatan yang lebih tinggi untuk organisasi. Disamping itu, seperti telah diulas sebelumnya, jumlah rata-rata persediaan yang tersimpan di dalam organisasi juga dapat dijaga di tingkat minimum, dengan menerapkan sistem persediaan yang lebih baik. Dengan demikian, biaya yang diperlukan untuk membayar asuransi, gudang, dan tempat penyimpanan lainnya juga akan berkurang. Posisi organisasi sebenarnya, khususnya tentang jumlah *physical assets* dan kewajiban jangka pendek, merupakan suatu kondisi yang harus diperhatikan oleh organisasi (Richieri, et al, 2008: 11-12). Diharapkan bahwa selisih dari persamaan ini adalah positif sehingga jumlah *physical assets* lebih besar daripada kewajiban jangka pendek. Hasil yang positif dari persamaan ini mengandung arti bahwa organisasi lebih cenderung mencari sumber pendanaan jangka panjang untuk pengadaan *assetnya*. Oleh sebab itu, kinerja organisasi diharapkan meningkat seiring dengan meningkatnya TATO (Block dan Hirt, 2008: 57).

Kesimpulan dari Ulupui (2005) ini mendukung uji empiris yang ditemukan di dalam penelitian ini, dimana TATO yang digunakan sebagai *proxy* untuk menghitung tingkat efisiensi organisasi menunjukkan korelasi yang negatif dengan kualitas sumber daya manusia (Block dan Hirt, 2008: 59; Ulupui, 2005). Kondisi ini memberikan penjelasan atas hubungan yang negatif antara peningkatan kualitas sumber daya manusia dengan tingkat efisiensi organisasi.

Di dalam penelitian mengenai *retail network* di industri telekomunikasi di Eropa, Brazdik dan Druska (2005) mengatakan bahwa beragam jenis *training*, motivasi

kerja karyawan, dan *attitude* dari karyawan akan mempengaruhi skala ekonomi organisasi sehingga akan meningkatkan efisiensi organisasi. Dengan memberikan *training* kepada karyawan, baik tentang *technical training*, maupun *non-technical training*, *product knowledge* dari masing-masing karyawan akan meningkat. Tentunya diharapkan dengan adanya peningkatan *product knowledge*, maka motivasi kerja karyawan akan semakin meningkat, dan *attitude* karyawan akan membaik karena semakin mengetahui tentang spesifikasi dari suatu barang atau jasa, termasuk sistem kerja dan budaya kerja yang berlaku di dalam suatu organisasi. Namun, karena terjadinya *inefficiency* di dalam distribusi barang dan jasa, baik dari sisi proses produksi dan proses bisnis suatu organisasi, yang umumnya disebabkan oleh kondisi infrastruktur yang kurang menunjang, maka terjadi *asymmetric inefficiency* secara menyeluruh bagi suatu organisasi, dari karyawan lini bawah sampai dengan manajer puncak. *Asymmetric inefficiency* ini menyebabkan beragam jenis kesulitan teknis dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawab, seperti; penanganan terhadap penundaan proses produksi, kualitas bahan baku yang tidak sesuai dengan spesifikasi, keterlambatan penerimaan barang, komplain dari pelanggan, perputaran persediaan yang lambat, termasuk dengan *rework* yang harus dilakukan terhadap barang cacat. Pada akhirnya *asymmetric inefficiency* ini mempengaruhi tingkat pendapatan organisasi karena penerimaan arus kas menjadi lebih lambat dari sebelumnya. Kondisi ini mengungkapkan kehadiran korelasi negatif antara kualitas karyawan dengan tingkat efisiensi organisasi.

Secara umum, Brazdik dan Druska (2005) juga menyimpulkan bahwa industri telekomunikasi di Eropa memiliki tingkat elastisitas rata-rata sebesar 0.7. Tingkat elastisitas 0.7 ini mengandung arti bahwa persentasi perubahan jumlah kuantitas lebih kecil daripada persentasi perubahan harga. Dengan demikian, penambahan jumlah karyawan di dalam industri telekomunikasi tidak akan memberikan pengaruh yang seimbang terhadap peningkatan jumlah barang yang diproduksi dan yang dijual. Alasan yang mendasari terjadinya hal ini antara lain adalah *labor slack* yang disebabkan oleh kemampuan manajer dalam menyusun jadwal kerja, termasuk dengan mempertimbangkan jumlah karyawan per unit kerja, dan bobot



kerja yang harus dilakukan. Kondisi ini memberikan penjelasan atas hubungan yang negatif antara peningkatan kualitas sumber daya manusia dengan tingkat efisiensi.

Staat dan Hammerschmidt (2005) melakukan penelitian mengenai *product performance evaluation* di industri otomotif Jerman, dengan menggunakan 17 model kendaraan yang tergolong dalam kategori *best-selling*. Penelitian yang dilakukan ini mencakup 74% pangsa pasar di Jerman. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa konsep efisiensi dan efektifitas yang terjadi di industri otomotif lebih condong kepada permintaan pasar (*demand-oriented*) atau *custom-made*. Pada saat industri otomotif berupaya untuk mengikuti permintaan pasar atas model, jenis, dan spesifikasi kendaraan, maka industri otomotif ini sebenarnya tidak beroperasi dengan tingkat produktifitas yang optimal. Hasil dari penelitian ini sejalan dengan penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya (Dertouzos, et al, 1989; Womack, et al, 1990), dimana industri otomotif yang lebih mengutamakan *custom-made* daripada *mass production*, akan relatif beroperasi dengan tingkat efisiensi yang rendah. Upaya untuk meningkatkan efisiensi produksi dilakukan dengan cara *lean production*, yang berupaya untuk menekan jumlah *defective product* dari proses perakitan kendaraan.

Menurut Staat dan Hammerschmidt (2005), dengan menjalankan langkah strategis yang mengikuti permintaan pasar, maka keahlian dan kemampuan karyawan di dalam organisasi harus selalu ditingkatkan; bukan hanya terhadap kemajuan teknologi saja, tetapi juga terhadap penggunaan/pemilihan bahan baku yang lebih baik dan ramah lingkungan, sampai kepada pemahaman mengenai faktor keamanan dan kenyamanan dalam berkendara. Peningkatan keahlian dan kemampuan karyawan ini juga harus dilakukan terhadap pemilihan *marketing channel* yang tepat, desain produk yang cocok dengan permintaan pasar, kegiatan promosi yang tepat, *product activation* yang baik, dan penciptaan persepsi yang baik atas pelayanan purna jual sehingga dapat diterima dengan baik oleh calon pengguna yang ditargetkan. Dalam hal ini, calon pengguna bukan hanya sekedar mencari produk dengan kualitas yang terbaik, atau produk dengan harga termurah,

tetapi lebih kepada optimalisasi rasio kualitas dan harga. Dengan demikian, tugas dari karyawan di dalam industri otomotif ini adalah menghasilkan rasio kualitas dan harga yang tertinggi sehingga pasar menjadi tertarik untuk membeli. Ini merupakan celah yang juga perlu ditingkatkan secara kontinu oleh industri otomotif. Namun, uji empiris menunjukkan bahwa walaupun kualitas karyawan ditingkatkan untuk mengikuti permintaan pasar, industri otomotif di Jerman menghadapi hubungan yang negatif terhadap tingkat produktifitas organisasi.

Dengan rata-rata harga jual kendaraan sekitar €16,000, peningkatan harga rata-rata kendaraan untuk setiap penambahan *accessories*, seperti; *comfort*, *airbags*, *safety*, *engine power*, dan *special equipment*, tidak sebanding dengan *total effort* yang harus dikeluarkan oleh industri otomotif ini (Staat dan Hammerschmidt, 2005). *Total effort* yang dimaksud disini, bukan hanya meliputi biaya produksi, tetapi juga beragam jenis pengeluaran yang lain untuk meningkatkan kualitas karyawan, khususnya keahlian teknis dalam memasang *accessories* tersebut, dan keahlian teknis dalam memberikan pelayanan purna jual. Uji empiris ini menunjukkan adanya kesenjangan antara kebutuhan untuk meningkatkan kualitas karyawan dengan produktifitas yang ingin dicapai oleh organisasi. Secara khusus, kondisi ini memberikan penjelasan atas hubungan yang negatif antara peningkatan kualitas sumber daya manusia dengan tingkat efisiensi organisasi.

Baggs dan Bettignies (2006) melakukan penelitian mengenai *product market competition* dan *agency cost*. Dengan menggunakan data sekunder dari The Workplace and Employee Survey, yang dilakukan oleh Statistics Canada, penelitian ini berhasil mencakup 1,000 data dari perusahaan<sup>43</sup> dan karyawan<sup>44</sup> di Kanada. Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa iklim persaingan yang semakin ketat memberikan tekanan yang tinggi kepada perusahaan untuk selalu meningkatkan kualitas, atau mengurangi biaya. Sebaliknya, iklim persaingan yang semakin ketat ini juga mengurangi *agency costs* bagi perusahaan karena

---

<sup>43</sup> Data perusahaan ini meliputi; perubahan organisasi, iklim persaingan, strategi organisasi, inovasi, dan kinerja organisasi (Baggs dan Bettignies, 2006).

<sup>44</sup> Data karyawan ini meliputi; paket kompensasi, *human capital*, *training*, jam kerja, pengaturan jadwal kerja, dan promosi jabatan (Baggs dan Bettignies, 2006).

sebagai *principal*, perusahaan dapat meminta *effort* tambahan dari *agent* relatif lebih murah. Bila *agent* tidak bersedia memberikan *effort* tambahan, maka *principal* dapat berpaling kepada *agent* yang lain, dengan harga yang lebih murah. Kesimpulan ini juga sejalan dengan pemikiran mengenai *hypercompetition* dari D'Aveni dan Thomas (2004). Secara empiris, penelitian ini juga menyimpulkan bahwa persaingan memberikan dampak negatif terhadap tingkat produktifitas organisasi. Bahkan, untuk organisasi yang fokus di dalam suatu industri tertentu, cenderung memiliki hubungan yang negatif antara *industry concentration* dan *technical efficiency*. Kehadiran *product substitutes* juga memberikan dampak negatif terhadap kinerja organisasi karena pasar memiliki beragam pilihan dan perbedaan. Temuan dari penelitian yang dilakukan oleh Baggs dan Bettignies (2006) ini memberikan dukungan atas temuan uji empiris dimana hubungan antara kualitas karyawan dengan tingkat efisiensi adalah negatif.

Di dalam penelitian mengenai *financial disclosure* dan *asset pricing theory* untuk perusahaan di Inggris, Klumpes, et al (2006) menyimpulkan bahwa *information sharing* antar karyawan di dalam suatu organisasi, dan karyawan yang berada di organisasi lain akan mempengaruhi persepsi karyawan tersebut atas *financial risk*, khususnya tingkat resiko yang dapat ditoleransi, dan *asset pricing*. Dengan semakin baiknya *information sharing* antar karyawan, maka diharapkan persepsi karyawan atas *financial risk* dan *asset pricing* semakin baik sehingga proses pengambilan keputusan, perencanaan keuangan, dan *financial disclosure* menjadi lebih cepat dan tepat sasaran. Alasan yang mendasari hal ini adalah bahwa dengan semakin baiknya *information sharing*, maka karyawan memiliki pengetahuan yang lebih baik terhadap *financial risk* sehingga dapat melakukan *asset valuation* dengan lebih baik, dan dapat merumuskan keputusan yang lebih baik. Disamping itu, dengan semakin baiknya *information sharing*, maka karyawan memiliki kesempatan yang lebih besar untuk melakukan proses produksi dan bisnis yang baik dan benar dari awal, sehingga mendongkrak tingkat efisiensi dan efektifitas organisasi.

Disimpulkan pula oleh Klumpes, et al (2006) bahwa ternyata *information sharing*

memiliki dampak *adverse selection* yang perlu dicermati oleh manajer. Sampai tingkat tertentu, *information sharing* memang memberikan dampak positif terhadap pemahaman tentang *financial risk* dan *asset pricing*, sehingga dapat merumuskan keputusan yang baik. Namun, jika terlalu banyak informasi yang diberikan, lengkap dengan semua detail nya, maka informasi ini menjadi suatu yang relatif menakutkan dan cenderung masuk ke dalam kategori *bad news*. Di dalam penelitian tersebut, dengan semakin banyaknya informasi yang diberikan, seperti; laporan keuangan yang lengkap, laporan manajemen yang lengkap, perhitungan rasio yang lengkap, termasuk dengan *disclosure* lainnya, maka para *investor* dan calon *investor* lainnya menjadi ragu akan kondisi keuangan yang sebenarnya. Hal ini memicu persepsi negatif mengenai *financial risk* dari suatu organisasi sehingga nilai aktiva yang dilaporkan di dalam laporan keuangan menunjukkan nilai yang tidak wajar. Dengan bertambahnya pengetahuan dan pengalaman, manajer akan berupaya untuk memberikan beragam informasi. Selain dari aturan *financial disclosure*, hal ini tentunya sejalan juga dengan ketentuan *transparency* dari *corporate governance*. Kondisi ini memberikan penjelasan atas hubungan yang negatif antara peningkatan kualitas sumber daya manusia dengan tingkat efisiensi dan efektifitas.

Di tingkat ekonomi makro<sup>45</sup>, penelitian yang dilakukan oleh Enflo dan Baten (2007) mengenai *growth accounting theory* di 41 negara di dunia menyimpulkan bahwa akumulasi dari beragam aspek karyawan<sup>46</sup> harus diikuti dengan akumulasi beragam *capital*<sup>47</sup> di dalam organisasi. Organisasi yang hanya berupaya untuk meningkatkan kualitas karyawan, misalnya melalui pendidikan dan pelatihan, tanpa diikuti dengan peningkatan ekuitas, modal kerja, dan aktiva, maka hanya akan dapat menciptakan *relative efficiency*, atau juga disebut dengan *inefficiency*. Alasan yang mendasar atas hal ini adalah bahwa peningkatan kualitas karyawan tidak akan dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap perbaikan

---

<sup>45</sup> Indikator yang digunakan adalah GDP, tenaga kerja, *capital* dan *human capital* dari 41 negara di dunia (Enflo dan Baten, 2007).

<sup>46</sup> Secara khusus, Enflo dan Baten (2007) menggunakan tahun pendidikan dan tingkat kompensasi yang diperoleh.

<sup>47</sup> Yang dimaksud dengan “beragam *capital*” disini adalah tambahan *equity*, tambahan *working capital*, dan tambahan aktiva tetap di dalam organisasi (Enflo dan Baten, 2007).

produktifitas karena bagaimanapun baiknya kualitas karyawan, tetap harus “ditemani” oleh keberadaan dan ketersediaan *capital* yang baik juga. Secara terpisah, semua karyawan yang berada di dalam suatu organisasi tidak dapat mendongkrak tingkat produktifitas organisasi. Pemikiran ini sejalan dengan Kaplan dan Norton (2004) dimana manusia dapat menciptakan nilai tidak langsung, nilai potensial, dan harus digabungkan (tidak dapat berbuat banyak jika terisolasi). Keberadaan dan ketersediaan *capital* di dalam organisasi merupakan penunjang atas tercapainya tingkat produktifitas yang lebih baik.

Secara matematis, Enflo dan Baten (2007) berhasil membuktikan bahwa perubahan tingkat efisiensi dan efektifitas organisasi dipengaruhi oleh perubahan teknologi, akumulasi *capital* di dalam organisasi, dan kualitas karyawan. Secara khusus, hubungan antara kualitas karyawan memang berbanding terbalik dengan tingkat efisiensi organisasi. Kondisi ini memberikan penjelasan atas hubungan negatif antara peningkatan kualitas sumber daya manusia dengan tingkat efisiensi di dalam penelitian ini.

Enyi (2008) mempelajari tentang *solvency management* di 7 perusahaan terbuka di Nigeria, yang bergerak di bidang manufaktur dan non-manufaktur. Kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini adalah *organizational solvency* harus ditangani dengan benar sehingga organisasi dapat mengalami pertumbuhan dan menjaga eksistensinya di masing-masing industri. Penanganan *organizational solvency*, melalui kebutuhan modal kerja setiap waktunya, memerlukan tindakan yang proaktif dari karyawan, seperti; peringatan dini, proyeksi keuangan, dan antisipasi atas perubahan pasar. Penelitian ini juga mengulas tentang efisiensi organisasi, dimana organisasi yang efisien akan relatif menghasilkan jumlah *output* yang lebih banyak dengan menggunakan jumlah *input* yang sama, sehingga kondisi keuangan organisasi ini akan lebih baik.

Selanjutnya, Enyi (2008) juga menyatakan bahwa untuk mencapai tingkat efisiensi organisasi yang optimal, dibutuhkan kerja sama antar bagian, terutama di dalam upaya untuk mengatur kebutuhan modal kerja yang seminim mungkin.

Kebutuhan modal kerja yang dimaksud disini meliputi pengaturan atas penggunaan *cash*, jadwal piutang, perputaran persediaan, *marketable securities*, dan jadwal pembayaran hutang jangka pendek. Untuk dapat mencapai tingkat efisiensi organisasi yang optimal, dibutuhkan karyawan yang handal dalam menjalankan proses produksi, aneka ragam jenis kegiatan pemasaran, memiliki variasi keahlian teknis dan non-teknis yang diperlukan untuk mengatur kebutuhan modal kerja organisasi. Disamping itu pula, untuk mencapai tingkat efisiensi organisasi yang optimal, juga dibutuhkan *entrepreneur/intrapreneur* untuk dapat mengarahkan organisasi ke jalur pembelajaran yang kontinu sehingga dapat mencapai tingkat *operational break-even point*<sup>48</sup>. Untuk mendapatkan karyawan dengan kombinasi kualitas yang dibutuhkan, tentu saja dibutuhkan jumlah nilai kompensasi yang semakin tinggi sehingga mempengaruhi tingkat efisiensi organisasi. Kondisi ini memberikan penjelasan terhadap hasil uji empiris di dalam penelitian ini dimana peningkatan kualitas karyawan memberikan dampak negatif terhadap peningkatan efisiensi organisasi.

Dengan menggunakan analisa perbandingan dari *solvency model*, Enyi (2008) mengungkapkan adanya hubungan negatif antara *production cycle* dengan perputaran persediaan organisasi. Pada saat *production cycle* semakin pendek (yang disebabkan oleh beragam hal, seperti; mesin baru, teknologi baru, pendidikan dan pelatihan karyawan, dan pengalaman karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya), dan perputaran persediaan organisasi semakin cepat (yang disebabkan oleh beragam hal, seperti; kualitas produk yang baik, harga jual yang bersaing, dan pelayanan purna jual yang baik), hal ini memberikan dampak negatif terhadap tingkat efisiensi organisasi. Umumnya, hal ini terjadi untuk organisasi yang bergerak di bidang manufaktur. Kondisi ini memberikan penjelasan atas hubungan yang negatif antara peningkatan kualitas sumber daya manusia dengan tingkat efisiensi dan efektifitas di dalam penelitian ini.

---

<sup>48</sup> Tingkat *operational break-even point* yang dimaksud disini adalah kondisi dimana organisasi mampu menghasilkan laba yang cukup untuk memenuhi kebutuhan operasional secara rutin (Enyi, 2008).

Di dalam penelitian yang dilakukan oleh Zibell dan Allen (2009) di Perancis, Jerman, dan Inggris, dengan mencakup 494 *project managers*, ditemukan bahwa kualitas sumber daya manusia sangat ditentukan oleh bidang keahliannya<sup>49</sup> dari masing-masing karyawan. Perbedaan jenis dan tingkat keahlian karyawan memberikan dampak negatif terhadap tingkat efisiensi organisasi di dalam melakukan proses bisnisnya.

Dengan menggunakan 20 halaman kuesioner yang dibagikan kepada manajemen puncak, Dekker, et al (2009) melakukan penelitian mengenai *strategic priorities* terhadap 387 perusahaan manufaktur dan non-manufaktur di Belanda. Dengan menggunakan landasan teori organisasi berbasis sumber daya, Dekker, et al (2009) menyimpulkan bahwa sumber daya organisasi yang berhubungan dengan manusia, struktural organisasi, dan bentuk *physical capital* lainnya, memberikan dampak positif terhadap pemilihan dan perumusan *management control systems* ("MCS"). Perumusan MCS ini berguna untuk membawa organisasi ke tingkat produktifitas yang lebih tinggi. Namun, dengan hadirnya tuntutan pasar yang cenderung *custom-made*, maka proses produksi di dalam organisasi harus mencakup langkah kerja khusus, dengan "terpaksa" melakukan banyak perkecualian. Kondisi ini menimbulkan dualisme di dalam organisasi karena karyawan dituntut untuk kreatif dan melakukan inovasi secara kontinu untuk meningkatkan produktifitas, tetapi karyawan juga dituntut untuk mengikuti permintaan pasar yang dinamis. Dalam satu sisi, karyawan dituntut untuk memiliki pengetahuan, keahlian, dan pengalaman yang tinggi sehingga dapat mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya dengan lebih baik dan lebih cepat, tetapi dilain sisi harus dapat mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya secara *custom-made* sehingga dapat meningkatkan kepuasan pelanggan. Kondisi ini memberikan dampak negatif antara peningkatan kualitas karyawan dengan tingkat efisiensi organisasi, dan memberikan penjelasan atas hasil uji empiris di dalam penelitian ini.

---

<sup>49</sup> Yang dimaksud dengan "bidang keahlian" disini adalah *technical* dan *scientific competences* dari masing-masing karyawan (Zibell dan Allen, 2009).

#### 4.7.2. Pengaruh “*Group Synergy*” Terhadap “Efisiensi”

Pengaruh “*group synergy*” terhadap “tingkat efisiensi” menunjukkan adanya korelasi **positif-lemah** sebesar 0.17. Walaupun hasil dari uji empiris menunjukkan korelasi positif antara “*group synergy*” dengan “tingkat efisiensi”, namun lemahnya hubungan korelasi ini relatif tidak sesuai dengan teori dan hipotesa. Korelasi positif-lemah ini bertentangan dengan teori organisasi yang dibahas sebelumnya, dimana semakin meningkatnya *group synergy*, maka diharapkan terjadi peningkatan efisiensi di dalam organisasi.

Pengaruh positif-lemah ini didukung oleh penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya. Penelitian Gather dan Falk (2000), yang melakukan penelitian terhadap hubungan *principal* (manajer) dan *agent* (staf). Eksperimen yang dilakukan mengungkapkan adanya peningkatan kepuasan dalam bekerja sama sehingga menghasilkan kinerja kelompok yang semakin baik. Secara khusus, eksperimen ini menemukan bahwa kerja sama antar karyawan terjadi dengan sendirinya (*voluntary*) pada saat manajer meningkatkan perlakuan yang sama (*equal treatment*) dan menghindari perlakuan yang tidak adil diantara karyawan (*unfair treatment*). Selain itu, hubungan kerja sama yang terjadi dengan sendirinya tersebut juga disebabkan oleh dorongan dari masing-masing karyawan untuk membina norma sosial dan kesepakatan bersama di dalam organisasi. Namun, hubungan kerja sama tersebut relatif memberikan dampak negatif terhadap peningkatan efisiensi organisasi karena memerlukan waktu dan tenaga yang tidak sedikit.

Dari studi literatur yang dilakukan oleh Cardona, et al (2003) mengenai *outcome-based theory of work motivation*, mengungkapkan bahwa tingkat kepuasan dalam bekerja sama memang seharusnya semakin meningkat jika karyawan mengetahui bahwa kinerja mereka dihitung berdasarkan hasil yang dapat dilakukan bersama. Di dalam studi literatur ini dinyatakan bahwa kepuasan dalam bekerja sama sangat dipengaruhi oleh *internal locus of causality*, seperti; uang lembur, selain dari *internal locus of consequences*, seperti; penghargaan dan promosi. Dengan semakin eksplisit kinerja yang dapat dilakukan bersama, dan semakin nyatanya



*locus of causality* dan *locus of consequences* untuk masing-masing karyawan, maka akan semakin tinggi kepuasan karyawan dalam bekerja sama. Namun, karena organisasi juga memperhatikan faktor yang mendukung *internal locus of control* (Sloof dan Van Praag, 2008; Verheul, et al, 2010) dari karyawan seperti yang ditemukan dalam penelitian dari Cardona, et al (2003), maka *group synergy* yang terbentuk di dalam organisasi ini memberikan dampak negatif terhadap tingkat efisiensi organisasi.

Dengan menggabungkan 3 sudut pandang pemikiran dari *organizational studies*, *governance*, dan psikologi, Curseu, et al (2005) juga memberikan dukungan terhadap pembentukan *group synergy* di dalam organisasi. Namun, hubungan kerja yang terjalin ini berbanding terbalik dengan tingkat efisiensi organisasi, khususnya karena adanya kebutuhan untuk menjaga *good corporate governance* di dalam organisasi.

Dengan menggunakan sudut pandang bidang keuangan, Damodaran (2005) mengungkapkan bahwa pertambahan nilai bagi organisasi akan semakin terlihat pada saat organisasi berhasil menghemat biaya, meningkatkan arus kas, mengalami pertumbuhan, dan *cost of capital* yang semakin rendah. Dalam upaya untuk mencapai kondisi tersebut, karyawan akan berupaya untuk menciptakan *synergy* di dalam organisasi sehingga secara umum kepuasan dalam bekerja sama semakin baik. Hal ini didukung oleh Balmaceda, et al (2004) dengan menyimpulkan hal yang sama, dimana pada saat karyawan mengetahui rencana strategis organisasi, khususnya pada saat terjadinya *post-merger*, maka *group synergy* akan tercipta, walaupun nuansa dari *group synergy* ini cenderung negatif karena timbulnya keresahan akibat dari proses *merger* yang terjadi. Walaupun secara teori dapat disimpulkan bahwa dengan adanya *merger*, karyawan mengharapkan terjadinya perbaikan di dalam organisasi melalui beberapa hal, seperti; peningkatan arus kas (Balmaceda, et al, 2004; Damodaran, 2005), kerja sama antar karyawan dan divisi (Balmaceda, et al, 2004; Cardona, et al, 2003; Curseu, et al, 2005; Dworkin dan Schipani, 2003; Huang, et al, 2010), motivasi kerja (Cardona, et al, 2003; Gather dan Falk, 2000; Sloof dan Van Praag, 2008),

dan *attitude* dalam bekerja (Cardona, et al, 2003; Linz dan Semykina, 2005), namun, peran manajemen puncak dalam menjalankan proses *post-merger* ini menjadi penting. Penelitian dari Balmaceda, et al (2004) menunjukkan bahwa ada kecenderungan terciptanya *group synergy* setelah proses *merger* relatif membawa penurunan tingkat efisiensi (Evans, et al, 2002). Kondisi ini mendukung hubungan positif-lemah antara *group synergy* di dalam organisasi dengan tingkat efisiensi.

Sejalan dengan temuan dari Cardona, et al (2003), penelitian yang dilakukan oleh Irlenbusch dan Ruchala (2006) juga memberikan dukungan dengan menambahkan bahwa *incentives* merupakan kunci utama dalam pembentukan *group synergy* di dalam organisasi. Dengan berlandaskan kepada *team-based compensation*, yang berasal dari *theory of planned behavior*, Irlenbusch dan Ruchala (2006) mengungkapkan bahwa karyawan akan berupaya untuk membentuk hubungan kerja sama yang baik sehingga dapat menerima *team-based compensation* yang lebih baik dalam setiap periodenya. Dengan semakin baiknya nilai dari *team-based compensation*, maka kondisi ini mencerminkan hubungan yang relatif lemah antara *group synergy* dengan tingkat efisiensi organisasi.

Dengan berlandaskan kepada *expectancy theory* (Ebert dan Griffin, 2007; Sloof dan Van Praag, 2008), Saleem (2010) mengungkapkan bahwa terciptanya *group synergy* di dalam organisasi tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan efisiensi organisasi. Alasan utama adalah karena organisasi juga harus menyediakan *intrinsic factors* dan *extrinsic factors* bagi karyawan. Kalau Saleem (2010) mengungkapkan alasan *instrinsic factors* dan *extrinsic factors*, Moynihan dan Pandey (2007) dan Evans, et al (2002) menemukan hubungan yang tidak signifikan antara *group synergy* dengan tingkat efisiensi organisasi karena faktor *efforts* yang dibutuhkan untuk membentuk *group synergy*, termasuk menjaga keharmonisan dari *group synergy* tersebut di dalam organisasi, relatif lebih besar daripada efisiensi yang dapat diperoleh.

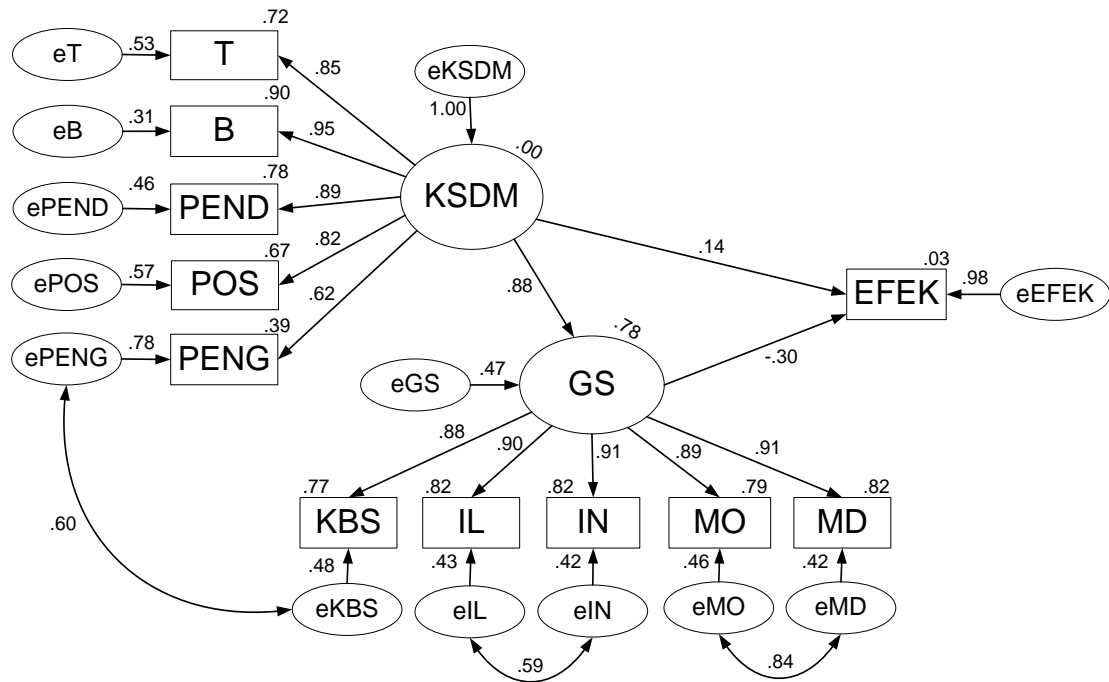
#### 4.8. Tingkat Efektifitas Organisasi

Seperti yang ditampilkan dalam gambar 4.4 dan gambar 4.9, korelasi antara “kualitas sumber daya manusia” dengan “tingkat efektifitas” adalah sebesar 0.14, dan sebesar -0.30 antara “*group synergy*” dengan “tingkat efektifitas”. Hubungan korelasi ini menunjukkan adanya korelasi yang lemah antara ketiga variabel ini.

Di dalam pembahasan poin sebelumnya mengenai tingkat efisiensi, menurut teori organisasi, khususnya teori organisasi berbasis sumber daya, dan teori organisasi berbasis pengetahuan (Acedo, et al, 2006; Berger dan Bonaccorsi di Patti, 2003; Foss dan Klein, 2004; Kaplan dan Norton, 2004; Penrose, 1959; Sampurno, 2006; Stam, et al, 2006; Stewart, 2005), dengan semakin baiknya kualitas sumber daya manusia, maka diharapkan organisasi mampu untuk mencapai tingkat arus kas yang lebih baik di masa mendatang (Namasivayam dan Denizci, 2006). Morrison (1996) mengemukakan bahwa sumber daya manusia dengan beragam jenis keahlian, kemampuan, pengetahuan, dan pengalaman, merupakan faktor keunggulan bersaing organisasi yang sangat sulit ditiru oleh pesaing. Misalnya, kecepatan dalam memberikan pelayanan, dan kecepatan dalam menjalankan proses produksi, merupakan faktor pengungkit yang dapat meningkatkan pendapatan organisasi (Campbell, et al, 2002; Kaplan dan Norton, 2004; Jensen, 2001; Morrison, 1996). Lalu, Kaplan dan Norton (2004) juga membahas peran penting dari *human capital* dan *intellectual capital* untuk meningkatkan pendapatan organisasi, melalui penghematan biaya dan peningkatan penjualan.

Disamping teori organisasi tersebut diatas, yang mendasari pengaruh dari kualitas sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi, banyak penelitian terhadap sumber daya manusia yang didominasi oleh peneliti dari Amerika Serikat sudah dilakukan semenjak tahun 1970an, memberikan kesimpulan yang sama dengan teori organisasi. Jika organisasi meningkatkan kualitas sumber dayanya, maka kinerja organisasi akan meningkat juga, dan dapat dilihat melalui; kondisi keuangan organisasi, termasuk dengan analisa rasio (Anantadjaya, 2007; Block dan Hirt, 2008; Richieri, et al, 2008; Saleh, et al, 2006).

**Gambar 4.9: Model Struktural AMOS (Kualitas Sumber Daya Manusia, *Group Synergy* dengan Tingkat Efektifitas)**



Seperti yang sudah dibahas di dalam poin sebelumnya mengenai tingkat efisiensi, temuan yang diperoleh adalah beragam jenis faktor yang memberikan pengaruh terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi. Beberapa temuan tersebut dapat disimpulkan sebagai berikut;

1. *emotional intelligence* karyawan (Goleman, 1995; Goleman, et al, 2002),
2. beragam jenis pendidikan, pelatihan, dan pengalaman karyawan, yang telah dibuktikan berpengaruh terhadap tingkat pengetahuan, termasuk dengan *skills*, *ability*, *efforts*, dan *cognitive* karyawan (Florackis, 2005; Geisinger, 2004; Sangkala, 2006; Stewart, 2005; Sireteanu dan Bedrule-Grigoruta, 2008; Sutter, 2008),
3. filosofi karyawan, nilai, pembelajaran, kebudayaan, dan kemampuan organisasi dalam menghadapi persaingan di dunia usaha (Lazonick, 1997; Lipe dan Salterio, 1998; Soros, 1999),
4. penelitian yang dilakukan oleh Kaplan dan Norton (2004) mengenai *human capital* yang tidak hanya terbatas kepada kumpulan karyawan, tetapi sudah diperluas dan meliputi; SC, CC, PC, IC, dan OC.
5. *commitment* karyawan (Sangkala, 2006),

6. tingkat *competence* (Carroll dan Hunter, 2005; Cardy dan Selvarajan, 2006; Florackis, 2005) dan *talent* (Sangkala, 2006) dari masing-masing karyawan sehingga dapat menghasilkan;
  - a. ide cemerlang (Brahmbhatt dan Hu, 2007; Sangkala, 2006),
  - b. *innovation* (Brahmbhatt dan Hu, 2007; Sangkala, 2006; Sireteanu dan Bedrule-Grigoruta, 2008),
  - c. *networking* (Sireteanu dan Bedrule-Grigoruta, 2008; Yolles, 2008),
  - d. keunggulan bersaing (Campbell, et al, 2002; Morrison, 1996; Richieri, et al, 2008),
  - e. *collaboration* (Colombo dan Grilli, 2005; Sireteanu dan Bedrule-Grigoruta, 2008), dan
  - f. manajemen pengetahuan (Datta dan Chaudhuri, 2008; Sangkala, 2006).

Sama seperti tingkat efisiensi, seperti yang sudah dijelaskan di dalam poin pembahasan sebelumnya, untuk dapat mengetahui kualitas dari sumber daya manusia yang berada di dalam sebuah organisasi adalah suatu hal yang relatif sulit. Pendekatan melalui analisa laporan keuangan organisasi merupakan cara umum yang digunakan untuk dapat mengukur nilai dari sumber daya manusia tersebut, secara kolektif.

Tingkat efektifitas digunakan untuk mencerminkan tahapan pekerjaan yang dilakukan dengan benar dari awal. Jika hal ini dilakukan maka diharapkan akan dapat menghasilkan barang/jasa yang tepat sasaran, dan sesuai dengan permintaan pelanggan. Barang/jasa yang tepat sasaran dan sesuai dengan permintaan pelanggan akan memicu terjadinya penghematan waktu kerja demi kemajuan organisasi karena semakin berkurangnya pengulangan pekerjaan (*rework*) atas *defective products/services* (Anantadjaya, 2009). Menurut Block dan Hirt (2008: 57), analisa rasio yang dapat dilakukan untuk mempelajari tingkat efektifitas organisasi adalah rasio profitabilitas.

Rasio profitabilitas adalah sejumlah rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan organisasi dalam menghasilkan keuntungan melalui tingkat

penjualan, aktiva, dan modal saham tertentu. Banyak hal yang mempengaruhi kemampuan organisasi dalam menghasilkan laba dapat dijelaskan melalui tingkat kemampuan organisasi dalam menggunakan sumber daya secara efektif (Block dan Hirt, 2008: 55-58).

Menurut Block dan Hirt (2008: 57) beberapa perhitungan yang dapat digolongkan dalam rasio profitabilitas adalah; PM, ROA, ROE, dan ROCE (Richieri, et al, 2008: 9; Saleh, et al, 2006: 6). Penelitian ini menggunakan ROA untuk mempelajari dampak terhadap tingkat efektifitas atas penggunaan *asset* organisasi. Disamping itu karena tingkat efisiensi organisasi diukur melalui TATO, maka tingkat pengembalian atas *asset* organisasi menjadi relevan untuk juga digunakan sebagai tingkat efektifitas organisasi. Dengan demikian, perhitungan ROA dapat digunakan untuk mencoba mempelajari dampak terhadap tingkat efektifitas organisasi.

**ROA** =  $\frac{NI}{TA}$ , memberikan penjelasan yang mirip dengan ROE, yaitu; dengan adanya peningkatan *competence* dari sumber daya manusia, diharapkan laba organisasi akan meningkat pula. Hal ini disebabkan oleh tingkat penggunaan dari *asset* organisasi yang semakin tinggi. Bagi *investor* dan calon *investor*, ROA digunakan untuk menilai kemampuan organisasi dalam menghasilkan dan meningkatkan laba (Ulupui, 2005). Dengan tingkat penggunaan *asset* organisasi yang semakin efisien, berarti bahwa semakin sedikit *asset* yang harus dimiliki oleh organisasi dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, termasuk untuk dapat mencetak pendapatan/laba yang besar. Dengan demikian, pendapatan dan laba organisasi dihasilkan oleh segelintir *asset* yang dimiliki oleh sebuah organisasi. Jika hal ini benar, maka rasio ROA akan meningkat, yang mengandung arti bahwa tingkat pengembalian ke organisasi atas penggunaan dari *asset* organisasi yang dimilikinya semakin baik. Oleh sebab itu, tingkat efektifitas diharapkan meningkat seiring dengan meningkatnya ROA.

Block dan Hirt (2008: 57) mengungkapkan bahwa ROA juga dapat disebut dengan ROI, dimana rasio ini berupaya untuk melakukan analisa terhadap dampak

dari *total investment* yang dilakukan oleh sebuah organisasi terhadap tingkat pencapaian laba. Hasil akhir dari rasio ini memiliki potensi untuk menunjukkan kualitas dari sumber daya manusia. Jumlah dari pencapaian laba organisasi dapat saja menunjukkan tingkat *competence*, maksudnya adalah pada saat kualitas sumber daya manusia meningkat, jumlah laba yang lebih tinggi dapat saja diraih. Jika dilihat dari sudut pandang yang berbeda, *intelligence* dari sumber daya manusia mempengaruhi pilihan dari alternatif investasi yang ada, dan total investasi yang akan dilakukan. Oleh sebab itu, tingkat efektifitas diharapkan meningkat seiring dengan meningkatnya ROI.

#### **4.8.1. Pengaruh “Kualitas Sumber Daya Manusia” Terhadap “Efektifitas”**

Seperti yang ditampilkan dalam gambar 4.4 dan gambar 4.9, korelasi antara “kualitas sumber daya manusia” dengan “tingkat efektifitas” adalah sebesar 0.14. Korelasi ini menunjukkan hubungan yang lemah diantara kedua variabel ini. Walaupun positif, namun korelasi yang positif-lemah ini relatif bertentangan dengan pembahasan teori sebelumnya, dimana dinyatakan bahwa semakin meningkatnya kualitas sumber daya manusia, maka diharapkan terjadi peningkatan efektifitas di dalam organisasi.

Seperti yang sudah dijabarkan sebelumnya di dalam bab 2,  $ROA = \frac{NI}{TA}$ , memberikan penjelasan yang mirip dengan ROE, yaitu; dengan adanya peningkatan *competence* dari sumber daya manusia, diharapkan laba organisasi akan meningkat pula. Hal ini disebabkan oleh tingkat penggunaan dari *asset* organisasi yang semakin tinggi. Bagi *investor* dan calon *investor*, ROA digunakan untuk menilai kemampuan organisasi dalam menghasilkan dan meningkatkan laba (Ulupui, 2005). Dengan tingkat penggunaan *asset* organisasi yang semakin efisien, berarti bahwa semakin sedikit *asset* yang harus dimiliki oleh organisasi dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, termasuk untuk dapat mencetak pendapatan/laba yang besar. Dengan demikian, pendapatan dan laba organisasi dihasilkan oleh segelintir *asset* yang dimiliki oleh sebuah organisasi. Jika hal ini benar, maka rasio ROA akan meningkat, yang mengandung arti bahwa tingkat pengembalian ke organisasi atas penggunaan dari

*asset* organisasi yang dimilikinya semakin baik. Oleh sebab itu, tingkat efektifitas diharapkan meningkat seiring dengan meningkatnya ROA (Block dan Hirt, 2008: 57).

Dari Saudi Arabia, Bhuian (1997) juga menyatakan hasil penelitian yang mendukung hubungan yang negatif antara tingkat efektifitas organisasi dengan kualitas karyawan. Dengan menggunakan *sales per employee* dan *cost per employee* sebagai *proxy*, penelitian ini mengungkapkan bahwa kualitas karyawan akan mempengaruhi tingkat penjualan organisasi. Dengan tingkat penjualan yang semakin tinggi, *ceteris paribus*, maka laba organisasi akan meningkat. Dengan meningkatnya laba organisasi, *ceteris paribus*, maka diharapkan tingkat pengembalian kepada organisasi akan semakin tinggi juga. Sama halnya dengan *cost per employee*, dimana penurunan biaya akan berpengaruh positif terhadap tingkat pengembalian organisasi. Namun, penelitian ini mengungkapkan bahwa hal tersebut tidak terjadi secara bersamaan sehingga menyebabkan terjadinya hubungan yang negatif antara kualitas karyawan dengan tingkat efektifitas organisasi.

Di dalam penelitian mengenai *organizational returns on quality*, yang dilakukan terhadap perusahaan yang menggunakan standar ISO 9000 di Amerika Serikat, Heinloth (2000) menyatakan bahwa hubungan antara peningkatan kualitas karyawan akan relatif berbanding terbalik dengan ROA karena adanya penurunan akumulasi tingkat penjualan per karyawan, penurunan *revenue* per karyawan, termasuk dengan peningkatan biaya karyawan, yang meliputi; peningkatan *overtime*, dan peningkatan biaya *recruitment* yang harus dikeluarkan oleh organisasi dalam menjalankan suatu proyek khusus untuk mengarah kepada perbaikan.

Penelitian mengenai praktek *management accounting* di negara Cina, yang dilakukan oleh Chow, et al (2007) mengungkapkan bahwa untuk menghitung tingkat efektifitas organisasi, analisa ROA ataupun ROE harus dikombinasikan dengan beberapa perhitungan lainnya, seperti; ROS, *capital budgeting*, *activity-*



*based costing*, EVA, *cost control*, *responsibility centers* (khususnya *cost centers* dan *profit centers*), *cost-volume-profit*, *market share*, dan *customer satisfaction index*. Pada saat perhitungan terhadap tingkat efektifitas organisasi hanya didasarkan kepada ROA atau ROE, maka akan terjadi hubungan yang negatif antara peningkatan *quality on capital requirements* dengan ROA atau ROE. Beberapa jenis *quality on capital requirements* yang diperlukan bukan hanya teknologi dan infrastruktur saja, tetapi juga diperlukan kualitas karyawan yang tinggi untuk dapat menghasilkan laporan biaya yang akurat, melakukan *multi-year budgeting*, dan merumuskan saran untuk pengambilan keputusan. Hubungan negatif tersebut dapat dijelaskan melalui perhitungan lainnya, misalnya, perbandingan antara biaya yang diperlukan dalam merumuskan pengambilan keputusan dengan tingkat penggunaan alat bantu (*hardware* dan *software* untuk melakukan perhitungan *decision tree analysis*, *trend analysis*, *spreadsheet*, dan lainnya), termasuk dengan waktu yang dibutuhkan untuk mencari data/informasi pendukung untuk dapat melakukan analisa dengan lebih baik.

Dari sisi *personnel's customer orientation*, Huang dan Hu (2009), juga menyatakan hal yang sama, dimana pengaruh dari *personnel's customer orientation* terhadap *organizational performance* tidak terjadi secara bersamaan. Setelah organisasi melakukan beragam pelatihan untuk meningkatkan kualitas karyawan, maka akan terjadi jeda waktu sebelum terlihat adanya peningkatan *customer satisfaction*, *repeat buying*, dan omzet penjualan. Selain dari jeda waktu yang terjadi, Huang dan Hu (2009) juga menyatakan bahwa dengan semakin tingginya *personnel's customer orientation* untuk dapat meluangkan waktu yang lebih dengan pelanggan, maka ruang lingkup pekerjaan rutin relatif tertunda selama jam kerja normal. Hal ini akan menjurus kepada peningkatan *overtime* sehingga beban biaya karyawan yang harus ditanggung oleh organisasi juga meningkat. Jika organisasi melakukan perhitungan berdasarkan *historical ROA*, maka akan jelas terlihat hubungan negatif antara peningkatan kualitas karyawan dengan tingkat efektifitas organisasi. Dengan memperhitungkan jeda waktu, dan menggunakan dasar *estimated ROA*, maka akan terlihat hubungan yang semakin positif antara peningkatan kualitas karyawan dengan tingkat efektifitas organisasi.

Dengan demikian, kondisi ini memberikan penjelasan atas hubungan yang negatif ataupun positif-lemah antara peningkatan kualitas sumber daya manusia dengan tingkat efektifitas organisasi.

Untuk dapat menjalankan proyek khusus tersebut, sebelumnya organisasi mengalami peningkatan biaya karyawan. Jika pada periode ini organisasi melakukan perhitungan ROA, maka upaya organisasi dalam meningkatkan kualitas karyawan akan berbanding terbalik dengan ROA. Hal ini didukung oleh Harper (2010) dimana organisasi harus membedakan antara *planned/estimated* ROA dan *historical* ROA. Perbedaan antara *planned/estimated* ROA dan *historical* ROA ini memberikan gambaran yang relatif lebih tepat bagi manajemen dalam membandingkan pengeluaran atas beragam jenis investasi (termasuk karyawan) dengan tingkat pengembaliannya masing-masing. Temuan utama adalah karena akan ada jeda waktu yang dibutuhkan antara *capital investment* dengan dampak yang dihasilkan. Dengan menggunakan *historical* ROA, maka akan terjadi hubungan yang negatif antara peningkatan kualitas karyawan dengan ROA. Namun, dengan menggunakan *planned* ROA, maka hubungan antara peningkatan kualitas karyawan dengan ROA menjadi cenderung positif.

Jika diperhatikan dari beragam laporan keuangan perusahaan terbuka (laporan keuangan perusahaan terbuka, 2005-2009) yang digunakan di dalam penelitian ini, maka dapat dipelajari beberapa hal yang mempengaruhi ROA, antara lain;

1. Tingkat penjualan yang cenderung mengalami penurunan. Dari data rata-rata 3 tahun yang diperoleh selama periode 2005-2009, untuk 8 jenis industri, tingkat penjualan organisasi mengalami penurunan sebesar 30%.
2. Sejalan dengan penurunan tingkat penjualan tersebut, jumlah piutang dagang organisasi, termasuk dengan piutang yang sudah jatuh tempo, cenderung meningkat sebesar 20%.
3. Sebagai dampak dari penurunan rata-rata penjualan, maka persediaan menjadi relatif menumpuk di gudang, dengan nilai rata-rata peningkatan persediaan

sebesar 50%.

4. Biaya organisasi cenderung mengalami peningkatan. Dari data rata-rata 3 tahun yang diperoleh selama periode 2005-2009, untuk 8 jenis industri, biaya operasional organisasi mengalami peningkatan sebesar 51%. Secara khusus, karena mayoritas perusahaan terbuka ini melakukan hubungan dagang ekspor dan impor, maka biaya transaksi jual/beli *foreign exchange* juga memberikan kontribusi terhadap penurunan ROA. Selama periode ini, kerugian rata-rata dari *foreign exchange* ini mencapai lebih dari 75% dari akumulasi pendapatan usaha organisasi.
5. Kebutuhan modal kerja cenderung mengalami peningkatan yang relatif drastis. Dari data rata-rata 3 tahun yang diperoleh selama periode 2005-2009, untuk 8 jenis industri, kebutuhan modal kerja mencapai Rp. 71 milyar. Untuk dapat memenuhi kebutuhan modal kerja ini, sumber kas organisasi relatif berasal dari arus kas *investing* dan arus kas *financing* (bukan dari *operating*).
6. Secara rata-rata selama periode 2005-2009 di dalam 8 jenis industri, tingkat laba bersih organisasi juga mengalami penurunan yang cukup drastis sebesar 27%.

Pembahasan dan penjelasan dari beberapa penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya, seperti diatas, memberikan penjelasan terhadap hubungan positif-lemah, sebesar 0.14, antara “kualitas sumber daya manusia” dengan “tingkat efektifitas”, seperti yang diilustrasikan di dalam gambar 4.4 dan gambar 4.9. Secara khusus, kondisi yang dinyatakan di dalam laporan keuangan dari 8 jenis industri perusahaan terbuka, memang juga memberikan gambaran kondisi ekonomi yang sedang memburuk selama periode 2005-2009. Hal ini merupakan faktor mendasar yang menyebabkan terjadinya hubungan positif-lemah yang terjadi antara “kualitas sumber daya manusia” dengan “tingkat efektifitas”.

#### 4.8.2. Pengaruh “*Group Synergy*” Terhadap “Efektifitas”

Seperti yang ditampilkan dalam gambar 4.4 dan gambar 4.9, korelasi antara “*group synergy*” dengan “tingkat efektifitas” adalah sebesar -0.30. Hubungan korelasi ini menunjukkan adanya korelasi yang **negatif-lemah** antara kedua variabel ini. Hubungan korelasi ini bertentangan dengan pembahasan teori sebelumnya, dimana dinyatakan bahwa semakin meningkatnya kualitas sumber daya manusia, maka *group synergy* yang semakin baik akan tercipta di dalam organisasi sehingga memberikan dampak positif terhadap efektifitas organisasi.

Beberapa penelitian sebelumnya yang mendukung temuan negatif-lemah ini ternyata sudah dilakukan. Mirip dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Zibell dan Allen (2009) terhadap 494 *project managers* di Perancis, Jerman, dan Inggris, Brazdik dan Druska (2005) berhasil mengungkapkan kehadiran dari *asymmetric inefficiency* di dalam proses distribusi barang dan jasa, baik dari sisi proses produksinya sendiri, maupun dari proses bisnis suatu organisasi. Umumnya, kondisi ini disebabkan oleh infrastruktur yang kurang menunjang bagi organisasi. Kehadiran *asymmetric inefficiency* ini menyebabkan beragam jenis kesulitan teknis dalam menjalankan proses produksi dan proses bisnis di dalam organisasi, seperti; penanganan terhadap penundaan proses produksi, kualitas bahan baku yang tidak sesuai dengan spesifikasi, keterlambatan penerimaan barang, komplain dari pelanggan, perputaran persediaan yang lambat, termasuk dengan *rework* yang harus dilakukan terhadap barang cacat. Selanjutnya, Brazdik dan Druska (2005) juga mengungkapkan bahwa kehadiran *asymmetric inefficiency* ini juga menyebabkan terjadinya *labor slack* di dalam organisasi sehingga dampak atas hubungan kerjasama dan koordinasi antar karyawan menjadi semakin sulit, dan peningkatan efektifitas organisasi cenderung menjadi negatif (Brazdik dan Druska, 2005; Evans, et al, 2002). Pada tahapan akhirnya, kehadiran *asymmetric inefficiency* ini memberikan dampak terhadap penurunan arus kas dan pendapatan organisasi (Brazdik dan Druska, 2005; Evans, et al, 2002; Purohit dan Mazumder, 2006). Temuan ini mendukung korelasi negatif antara “*group synergy*” dengan “tingkat efektifitas” di dalam penelitian ini.

Dari penelitian yang dilakukan di Inggris, Klumpes, et al (2006) membeberkan hasil temuannya yang menggunakan landasan *asset pricing theory*. Dengan terciptanya hubungan kerjasama yang baik antar karyawan, maka *information sharing* akan menjadi lebih baik di dalam organisasi, khususnya mengenai persepsi karyawan terhadap *financial risk*. Namun, dengan semakin baiknya tingkat pemahaman karyawan mengenai *financial risk*, maka azas kehati-hatian (*prudent*) untuk mengurangi resiko kegagalan akan mengambil porsi yang semakin besar dalam proses pengambilan keputusan (Evans, et al, 2002). Kondisi ini menggambarkan terjadinya *adverse selection* antara *information sharing* dengan *financial risk*, *asset pricing*, dan pengambilan keputusan. Hal ini menggambarkan hubungan yang negatif antara hubungan kerjasama dan koordinasi karyawan dengan upaya peningkatan efektifitas organisasi.

Dengan menggunakan landasan *growth accounting theory*, Enflo dan Baten (2007) menemukan bahwa peningkatan kualitas karyawan memang sangat perlu untuk meningkatkan kinerja organisasi. Namun, peningkatan kualitas karyawan ini harus diikuti dan ditemani dengan keberadaan dan ketersediaan jenis *capital* yang lain di dalam organisasi, seperti; mesin dan teknologi, untuk dapat mendongkrak efisiensi dan efektifitas organisasi (Kaplan dan Norton, 2004; Evans, et al, 2002). Walaupun penelitian dari Enflo dan Baten (2007) tidak secara eksplisit menyebutkan kehadiran *group synergy*, karena keberadaan *group synergy* bukan merupakan suatu transaksi keuangan yang dapat dicatat secara akuntansi, tetapi hasil temuan dari penelitian ini mengungkapkan bahwa peningkatan kualitas karyawan berbanding terbalik dengan berjalannya *group synergy* di dalam organisasi sehingga memberikan dampak negatif terhadap tingkat efektifitas yang dapat dicapai oleh organisasi (Koonmee dan Virakul, 2010; Purohit dan Mazumder, 2006).

Penelitian yang dilakukan oleh Zibell dan Allen (2009) memberikan dukungan terhadap korelasi negatif-lemah antara “*group synergy*” dengan “tingkat efektifitas”. Perbedaan jenis dan tingkat keahlian karyawan, ditambah dengan perbedaan latar belakang, pengalaman, budaya, dan bahasa, cenderung

memberikan dampak negatif terhadap peningkatan efektifitas organisasi (Evans, et al, 2002; Huang, et al, 2010). Penelitian ini memberikan informasi bahwa walaupun *group synergy* sudah tercipta dan relatif berjalan dengan baik di dalam organisasi, namun, dalam menjalankan proses operasional pekerjaan rutinitas, perbedaan antar karyawan tersebut diatas, kurang dapat mendukung peningkatan efektifitas organisasi. Khususnya dengan karyawan dari unit kerja yang berbeda, kemungkinan terjadinya salah paham, perbedaan pendapat, dan cara pandang, masih sering menjadi ganjalan yang relatif nyata di dalam organisasi. Perbedaan ini semakin jelas terjadi di dalam pelaksanaan dari proses bisnis di dalam organisasi, baik antar karyawan dari beragam unit kerja. Dari sisi *customer service*, misalnya, memuaskan pelanggan merupakan tujuan utama walaupun harus *going the extra miles* (Huang, et al, 2009; Nath, et al, 2001; Purohit dan Mazumder, 2006). Namun, dari sisi keuangan, misalnya, proses untuk memuaskan pelanggan membutuhkan biaya ekstra sehingga cenderung membutuhkan penjelasan yang lebih detil (Huang, et al, 2009; Nath, et al, 2001; Purohit dan Mazumder, 2006).

Dari negeri Belanda, Dekker, et al (2009) juga memberikan dukungan terhadap korelasi negatif-lemah antara “*group synergy*” dengan “tingkat efektifitas”. Hasil dari penelitian ini memberikan kesimpulan bahwa hubungan antara proses bisnis, proses produksi, penggunaan *asset* organisasi dengan kinerja organisasi adalah negatif. Seperti yang sudah dijelaskan di dalam poin pembahasan sebelumnya, penelitian ini mengungkapkan bahwa, walaupun temuan korelasinya relatif lemah, kualitas karyawan memberikan pengaruh positif terhadap tingkat efektifitas organisasi. Namun, hubungan kerjasama antar karyawan cenderung memberikan dampak negatif terhadap peningkatan efektifitas organisasi. Hal ini disebabkan karena waktu dan tenaga yang diperlukan relatif tinggi untuk dapat menjaga hubungan kerjasama yang baik (Evans, et al, 2002; Purohit dan Mazumder, 2006). Dengan semakin bertambahnya waktu dan tenaga dalam membina hubungan kerjasama tersebut, tingkat penggunaan *asset* organisasi semakin tinggi, namun hal ini kurang dapat diimbangi dengan peningkatan pendapatan yang dapat diperoleh organisasi (Dekker, et al, 2009; Evans, et al, 2002).

Penelitian dari Koonmee dan Virakul (2010) mengenai *ethics, quality of work life* dan *employees outcome*, yang dilakukan terhadap manajer pemasaran dan manajer sumber daya manusia di Thailand, memberikan kesimpulan yang mendukung korelasi negatif antara *group synergy* dengan tingkat efektifitas organisasi. Temuan dari penelitian ini menyatakan bahwa semakin organisasi memiliki rumusan baku terhadap sistem dan prosedur, termasuk dengan peraturan baku mengenai sistem pengendalian mutu, hal ini memberikan pengaruh negatif terhadap hubungan kerjasama karyawan dengan tingkat efektifitas di dalam organisasi (*technical brief* Motorola, 2009; Sonia, et al, 2006). Penelitian ini menyatakan bahwa dengan adanya rumusan baku tersebut, maka proses dari *organizational socialization* antar karyawan menjadi semakin terbatas. Keterbatasan “ruang gerak” karyawan, atau fleksibilitas karyawan inilah yang memberikan pengaruh negatif terhadap tingkat efektifitas organisasi secara keseluruhan. Secara statistik, hal ini didukung oleh Sonia, et al (2006) dimana hubungan kerjasama karyawan dengan tingkat efektifitas mengalami kesenjangan waktu (*lead time*) antara 6-12 bulan, khususnya mengenai hubungan kerjasama rutin, yang cenderung memiliki sifat *operational* atau *functional*.

Pembahasan dan penjelasan dari beberapa penelitian, seperti yang disebutkan diatas, memberikan penjelasan terhadap hubungan negatif, sebesar -0.30, antara “*group synergy*” dengan “tingkat efektifitas”, seperti yang ditampilkan dalam gambar 4.4 dan gambar 4.9.

## BAB 5 – KESIMPULAN & REKOMENDASI

### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan dan analisa yang sudah dijabarkan di dalam bagian sebelumnya, khususnya dengan memperhatikan tabel 4.5 mengenai *descriptive statistics*, maka hasil penelitian deskriptif dapat disimpulkan sebagai berikut;

1. Dimensi dari “kualitas sumber daya manusia” dan dimensi “*group synergy*” menghasilkan angka rata-rata yang cenderung “setuju” terhadap sejumlah pertanyaan di dalam kuesioner. Tabel 4.5 tersebut mengungkapkan bahwa dimensi yang digunakan untuk mengukur “kualitas sumber daya manusia”, dan “*group synergy*” menunjukkan angka rata-rata yang relatif memuaskan dan sesuai dengan harapan, serta sejalan dengan teori yang digunakan sebagai dasar dari penelitian ini.
  - a. Dari pembahasan di bab 4, dan seperti yang ditampilkan di dalam tabel 4.5 diatas, indikator yang digunakan untuk mengukur kualitas karyawan menunjukkan nilai rata-rata yang cenderung “setuju”, sehingga dapat dianggap memuaskan di dalam penelitian ini. Indikator yang digunakan untuk mengukur kualitas karyawan adalah; (1) *training*, dengan nilai rata-rata 3.70, (2) *bonus/incentives*, dengan nilai rata-rata 3.73, (3) pendidikan, dengan nilai rata-rata 3.92, (4) posisi, dengan nilai rata-rata 3.87, dan (5) pengalaman, dengan nilai rata-rata 3.74.
  - b. Sama halnya dengan indikator yang digunakan untuk mengukur *group synergy* di dalam organisasi, menunjukkan nilai rata-rata yang cenderung “setuju”, sehingga dianggap memuaskan di dalam penelitian ini karena sesuai dengan harapan, dan sejalan dengan pembahasan teori yang mendasari penelitian ini. Indikator yang digunakan untuk mengukur *group synergy* adalah; (1) kepuasan dalam bekerja sama, dengan nilai rata-rata 3.94, (2) *internal locus of control*, dengan nilai rata-rata 4.20, (3) *involvement*, dengan nilai rata-rata 4.16, (4) motivasi, dengan nilai rata-rata 4.01, dan (5) *mood*, dengan nilai rata-rata 4.01.



2. Tingkat efisiensi menunjukkan angka rata-rata sebesar 1.73 kali. Mengingat indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat efisiensi organisasi adalah TATO, maka nilai rata-rata ini mengandung arti bahwa rata-rata perputaran *total asset* perusahaan selama periode 2005-2009 adalah sebesar 1.73 kali. Nilai rata-rata dari tingkat efisiensi ini menunjukkan bahwa perputaran *total asset* perusahaan cenderung lambat sehingga mengurangi kesempatan organisasi dalam meningkatkan pendapatan. Namun, dengan memperhatikan nilai standar deviasi yang cukup besar, sejumlah 6.55 kali, hal ini menunjukkan bahwa tingkat variasi dari perputaran *total asset* relatif tinggi antar perusahaan terbuka. Dengan kata lain, ada organisasi yang “mengalami” perputaran *total asset* “hanya” sebesar 1.73 kali dalam setiap tahunnya, tetapi ada juga organisasi lain yang dapat memutar *total asset* sebesar 8 kali per tahun.
  
3. Kecepatan dalam meningkatkan pendapatan organisasi terlihat dari tingkat efektifitas yang menunjukkan angka yang relatif rendah, yaitu 0.0441. Mengingat indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat efektifitas adalah ROA, maka hal ini berarti bahwa rata-rata *return* terhadap *total asset* perusahaan selama periode 2005-2009 adalah sebesar 4.41%. Namun, dengan memperhatikan nilai standar deviasi yang cukup besar, sejumlah 52%, hal ini menunjukkan bahwa tingkat variasi dari *return* terhadap *total asset* relatif tinggi antar perusahaan terbuka. Dengan kata lain, ada organisasi yang “mengalami” *return* atas *total asset* “hanya” sebesar 4.41% dalam setiap tahunnya, tetapi ada juga organisasi lain yang dapat mencapai *return* atas *total asset* sebesar 56% per tahun.

Berdasarkan hasil penelitian verifikatif dapat dibuatkan kesimpulan sebagai berikut;

1. Semua indikator yang digunakan untuk mengukur kualitas sumber daya manusia menunjukkan korelasi yang kuat. Korelasi yang kuat ini terjadi di seluruh dimensi yang digunakan untuk mengukur kualitas sumber daya

manusia; (1) korelasi antara kualitas sumber daya manusia dengan *training* adalah sebesar 0.85, (2) korelasi antara kualitas sumber daya manusia dengan *bonus/incentives* adalah sebesar 0.95, (3) korelasi antara kualitas sumber daya manusia dengan pendidikan adalah sebesar 0.89, (4) korelasi antara kualitas sumber daya manusia dengan posisi adalah sebesar 0.82, dan (5) korelasi antara kualitas sumber daya manusia dengan pengalaman adalah sebesar 0.62.

a. Dengan berlandaskan kepada penelitian yang sudah dilakukan oleh Namasisvayam dan Denizci (2006), *training* digunakan sebagai salah satu indikator untuk mengukur kualitas karyawan. Dengan semakin banyak *training* yang dilakukan oleh organisasi terhadap karyawan, atau organisasi mengirimkan karyawannya untuk mengikuti *training*, maka kualitas karyawan akan meningkat. Korelasi yang kuat antara *training* dengan kualitas karyawan ini sejalan dengan pembahasan teori yang digunakan di dalam penelitian ini. Korelasi yang kuat tersebut didukung oleh penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya<sup>50</sup> oleh Ogilvie (2002), Wright, et al (2002), Feroz, et al (2003), Kaplan dan Norton (2004), Brazdik dan Druska (2005), Staat dan Hammerschmidt (2005), Baggs dan Bettignies (2006), Klumpes, et al (2006), Enflo dan Baten (2007), Enyi (2008), dan Dekker, et al (2009).

b. Dengan berlandaskan kepada penelitian yang sudah dilakukan oleh Datta dan Chaudhuri (2008), dan Saleh, et al (2006), *bonus/incentives* digunakan sebagai salah satu indikator untuk mengukur kualitas karyawan. Dengan semakin baiknya skema *bonus/incentives* yang diterapkan oleh organisasi, maka karyawan akan semakin berupaya untuk meningkatkan kualitas kerjanya sehingga kualitas karyawan di dalam organisasi akan meningkat. Korelasi yang kuat antara *bonus/incentives* dengan kualitas karyawan sejalan dengan pembahasan teori yang digunakan di dalam penelitian ini. Korelasi yang kuat tersebut didukung oleh penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya<sup>51</sup> oleh Ogilvie (2002), Wright, et al (2002), Jensen

---

<sup>50</sup> Penelitian ini diurutkan berdasarkan tahun penerbitan/publikasi.

<sup>51</sup> Ibid.

dan Stonecash (2004), Baggs dan Bettignies (2006), Saleh, et al (2006), Alcalá dan Hernandez (2007), Clementi, et al (2007), Datta dan Chaudhuri (2008).

- c. Dengan berlandaskan kepada penelitian yang sudah dilakukan oleh Maes, et al (2003), dan Sangkala (2006), pendidikan digunakan sebagai salah satu indikator untuk mengukur kualitas karyawan. Dengan semakin tingginya jenjang pendidikan, maka kualitas karyawan juga akan meningkat. Korelasi yang kuat antara pendidikan dengan kualitas karyawan sejalan dengan pembahasan teori yang digunakan di dalam penelitian ini. Korelasi yang kuat tersebut didukung oleh penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya<sup>52</sup> oleh Ogilvie (2002), Wright, et al (2002), Feroz, et al (2003), Kaplan dan Norton (2004), Brazdik dan Druska (2005), Staat dan Hammerschmidt (2005), Baggs dan Bettignies (2006), Klumpes, et al (2006), Alcalá dan Hernandez (2007), Enflo dan Baten (2007), Enyi (2008), dan Dekker, et al (2009).
- d. Dengan berlandaskan kepada penelitian yang sudah dilakukan oleh Maes, et al (2003), posisi/jabatan karyawan digunakan sebagai salah satu indikator untuk mengukur kualitas karyawan. Dengan semakin tingginya posisi/jabatan karyawan, atau dengan semakin lamanya karyawan memegang posisi/jabatan tertentu, maka kualitas karyawan juga semakin tinggi. Korelasi yang kuat antara posisi dengan kualitas karyawan sejalan dengan pembahasan teori yang digunakan di dalam penelitian ini. Korelasi yang kuat tersebut didukung oleh penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya<sup>53</sup> oleh Kleinman, et al (2002), Baggs dan Bettignies (2006), Alcalá dan Hernandez (2007), dan Dekker, et al (2009).
- e. Dengan berlandaskan kepada penelitian yang sudah dilakukan oleh Maes, et al (2003), pengalaman kerja digunakan sebagai salah satu indikator

---

<sup>52</sup> Ibid.

<sup>53</sup> Ibid.

untuk mengukur kualitas karyawan. Dengan semakin lamanya pengalaman kerja karyawan, maka kualitas karyawan akan meningkat. Korelasi yang kuat antara pengalaman kerja dengan kualitas karyawan sejalan dengan pembahasan teori yang digunakan di dalam penelitian ini. Korelasi yang kuat tersebut didukung oleh penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya<sup>54</sup> oleh Kleinman, et al (2002), Baggs dan Bettignies (2006), Alcalá dan Hernandez (2007), dan Dekker, et al (2009).

2. Semua indikator yang digunakan untuk mengukur keberadaan *group synergy* di dalam organisasi menunjukkan korelasi yang kuat. Korelasi yang kuat ini terjadi di seluruh dimensi yang digunakan untuk mengukur keberadaan *group synergy*; (1) korelasi antara *group synergy* dengan kepuasan dalam bekerja sama adalah sebesar 0.88, (2) korelasi antara *group synergy* dengan *internal locus of control* adalah sebesar 0.90, (3) korelasi antara *group synergy* dengan *involvement* adalah sebesar 0.91, (4) korelasi antara *group synergy* dengan motivasi adalah sebesar 0.89, dan (5) korelasi antara *group synergy* dengan *mood* adalah sebesar 0.91.
  - a. Dengan berlandaskan kepada penelitian yang sudah dilakukan oleh Hoell (1998) dan Yolles (2008), kepuasan dalam bekerja sama digunakan sebagai salah satu indikator untuk mengukur keberadaan *group synergy* di dalam organisasi. Keberadaan *group synergy* dapat diukur dengan semakin tingginya tingkat kepuasan karyawan dalam bekerja sama. Korelasi yang kuat antara kepuasan dalam bekerja sama dengan *group synergy* sejalan dengan pembahasan teori yang digunakan di dalam penelitian ini. Korelasi yang kuat tersebut didukung oleh penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya<sup>55</sup> oleh Gather dan Falk (2000), Cardona, et al (2003), Dworkin dan Schipani (2003), Balmaceda, et al (2004), Curseu, et al (2005), Damodaran (2005), Linz dan Semykina (2005), dan Sloof dan Van Praag (2008).

---

<sup>54</sup> Ibid.

<sup>55</sup> Ibid.

- b. Dengan berlandaskan kepada penelitian yang sudah dilakukan oleh Yolles (2008), *internal locus of control* digunakan sebagai salah satu indikator untuk mengukur keberadaan *group synergy* di dalam organisasi. Keberadaan *group synergy* dapat diukur dengan semakin kuatnya *internal locus of control* karyawan. Korelasi yang kuat antara *internal locus of control* dengan *group synergy* sejalan dengan pembahasan teori yang digunakan di dalam penelitian ini. Korelasi yang kuat tersebut didukung oleh penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya<sup>56</sup> oleh Cardona, et al (2003), Irlenbusch dan Ruchala (2006), dan Verheul, et al (2010).
- c. Dengan berlandaskan kepada penelitian yang sudah dilakukan oleh Hoell (1998) dan Yolles (2008), *involvement* digunakan sebagai salah satu indikator untuk mengukur keberadaan *group synergy* di dalam organisasi. Keberadaan *group synergy* dapat diukur dengan semakin tingginya *involvement* karyawan. Korelasi yang kuat antara *involvement* dengan *group synergy* sejalan dengan pembahasan teori yang digunakan di dalam penelitian ini. Korelasi yang kuat tersebut didukung oleh penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya<sup>57</sup> oleh Irlenbusch dan Ruchala (2006), Moynihan dan Pandey (2007), dan Verheul, et al (2010),.
- d. Dengan berlandaskan kepada penelitian yang sudah dilakukan oleh Hoell (1998) dan Yolles (2008), motivasi kerja digunakan sebagai salah satu indikator untuk mengukur keberadaan *group synergy* di dalam organisasi. Keberadaan *group synergy* dapat diukur dengan semakin tingginya motivasi kerja karyawan. Korelasi yang kuat antara motivasi kerja dengan *group synergy* sejalan dengan pembahasan teori yang digunakan di dalam penelitian ini. Korelasi yang kuat tersebut didukung oleh penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya<sup>58</sup> oleh Linz dan Semykina (2005), Ebert dan Griffin (2007), Sloof dan Van Praag (2008), Zibell dan Allen (2009), dan

---

<sup>56</sup> Ibid.

<sup>57</sup> Ibid.

<sup>58</sup> Ibid.

Saleem (2010).

- e. Dengan berlandaskan kepada penelitian yang sudah dilakukan oleh Hoell (1998) dan Yolles (2008), *mood* karyawan digunakan sebagai salah satu indikator untuk mengukur keberadaan *group synergy* di dalam organisasi. Keberadaan *group synergy* dapat diukur dengan semakin tingginya *mood* karyawan. Korelasi yang kuat antara *mood* karyawan dengan *group synergy* sejalan dengan pembahasan teori yang digunakan di dalam penelitian ini. Korelasi yang kuat tersebut didukung oleh penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya<sup>59</sup> oleh Linz dan Semykina (2005), Moynihan dan Pandey (2007), dan Zibell dan Allen (2009).
3. Pengaruh kualitas karyawan terhadap *group synergy* menunjukkan korelasi yang positif-kuat, yaitu sebesar 0.88. Temuan ini sejalan dengan pembahasan teori yang digunakan di dalam penelitian ini. Korelasi positif-kuat ini didukung oleh penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya<sup>60</sup> oleh Geisinger (2004), Casta, et al (2005), Sutter (2008), dan Yolles (2008).
  4. Pengaruh kualitas karyawan terhadap tingkat efisiensi organisasi menunjukkan korelasi yang negatif-lemah, yaitu sebesar -0.25. Secara teoritis, dengan semakin meningkatnya kualitas karyawan, maka diharapkan terjadi peningkatan efisiensi organisasi. Korelasi yang positif-lemah ini tidak sejalan dengan pembahasan teori<sup>61</sup> yang digunakan di dalam penelitian ini. Temuan ini didukung oleh penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya oleh;
    - a. Dertouzos, et al (1989) dan Womack, et al (1990) yang menyatakan bahwa industri otomotif yang lebih mengutamakan *custom-made* ketimbang *mass*

---

<sup>59</sup> Ibid.

<sup>60</sup> Ibid.

<sup>61</sup> Dasar teori yang digunakan di dalam penelitian ini berasal dari penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya oleh (diurutkan berdasarkan alfabet); Acedo, et al (2006), Berger dan Bonaccorsi di Patti (2003), Brahmhatt dan Hu (2007), Campbell, et al (2002), Cardy dan Selvarajan (2006), Carroll dan Hunter (2005), Colombo dan Grilli (2005), Datta dan Chaudhuri (2008), Dertouzos, et al (1989), Florackis (2005), Foss dan Klein (2004), Geisinger (2004), Goleman (1995), Goleman, et al (2002), Hammer dan Stanton (1995), Jensen (2001), Kaplan dan Norton (2004), Lazonick (1997), Lipe dan Santerio (1998), Morrison (1996), Namasivayam dan Denizci (2006), Penrose (1959), Richieri, et al (2008), Sampurno (2006), Sangkala (2006), Sireteanu dan Bedrule-Grigoruta (2008), Soros (1999), Stam, et al (2006), Stewart (2005), Sutter (2008), Tucker (1991), Womack, et al (1990), dan Yolles (2008).

*production*, akan relatif beroperasi dengan tingkat efisiensi yang rendah.

- b. Wright, et al (2002) yang membuktikan bahwa kualitas karyawan merupakan elemen penting untuk dapat menciptakan *corporate governance* yang baik. Namun, uji empiris menyimpulkan adanya kesenjangan antara kebutuhan untuk meningkatkan kualitas karyawan dengan tingkat penggunaan modal dan pengembalian modal organisasi. Kondisi ini memberikan penjelasan atas hubungan negatif antara peningkatan kualitas sumber daya manusia dengan tingkat efisiensi organisasi.
- c. Ogilvie (2002) yang menyatakan bahwa tanpa adanya perjanjian kontrak kerja yang memberikan *incentives* bagi karyawan untuk meningkatkan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan, maka karyawan tidak akan berupaya untuk meningkatkan kualitas kerjanya.
- d. Feroz, et al (2003) yang membuktikan hubungan negatif antara rasio aktifitas dengan kualitas karyawan di industri minyak dan gas bumi.
- e. Brazdik dan Druska (2005) yang membuktikan bahwa *program training* untuk mengembangkan motivasi dan etos kerja karyawan tidak dibarengi dengan peningkatan infrastruktur organisasi untuk tetap dapat menjaga efisiensi organisasi dalam distribusi barang. Hal ini menimbulkan pengaruh negatif antara *program* pengembangan kualitas karyawan dengan tingkat efisiensi organisasi.
- f. Ulupui (2005) yang membuktikan hubungan negatif antara kualitas karyawan dengan peningkatan TATO.
- g. Staat dan Hammerschmidt (2005) yang membuktikan hubungan negatif antara tingkat efisiensi organisasi dengan kualitas karyawan di industri otomotif Jerman. Pada saat industri otomotif berupaya untuk mengikuti

permintaan pasar atas model, jenis, dan spesifikasi kendaraan, maka industri otomotif ini sebenarnya tidak beroperasi dengan tingkat efisiensi yang optimal.

- h. Klumpes, et al (2006) yang membuktikan bahwa semakin tinggi kualitas karyawan, *information sharing* dan *information disclosure* akan semakin baik. Namun, terlalu banyak informasi yang disampaikan cenderung menimbulkan kesan *bad news* bagi *investor* dan calon *investor* sehingga memicu persepsi negatif mengenai *financial risk* suatu organisasi.
- i. Baggs and Bettignies (2006) yang menyimpulkan bahwa semakin organisasi fokus terhadap suatu industri tertentu, maka tingkat efisiensinya tidak optimal. Hal ini mencerminkan hubungan negatif antara *industry concentration* dengan tingkat efisiensi organisasi.
- j. Enflo dan Baten (2007) yang membuktikan secara matematis mengenai perubahan teknologi, akumulasi *capital* di dalam organisasi, dan kualitas karyawan, dengan tingkat efisiensi organisasi.
- k. Enyi (2008) yang membuktikan bahwa untuk dapat menangani *organizational solvency* dengan baik, organisasi harus memberikan paket kompensasi yang relatif tinggi sehingga dapat merekrut karyawan dengan tingkat keahlian dan kemampuan yang tinggi. Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang terbalik antara kualitas karyawan dengan tingkat efisiensi organisasi.
- l. Dekker, et al (2009) yang membuktikan bahwa dualisme yang terjadi di dalam organisasi, antara peningkatan pengetahuan, keahlian dan pengalaman karyawan, dengan kepuasan pelanggan yang cenderung menuntut produk dan jasa yang bersifat *custom-made*, memberikan dampak negatif terhadap tingkat efisiensi organisasi.



- m. Zibell dan Allen (2009) yang membuktikan bahwa perbedaan jenis dan tingkat keahlian karyawan memberikan dampak negatif terhadap peningkatan efisiensi organisasi.
5. Pengaruh *group synergy* terhadap tingkat efisiensi organisasi menunjukkan korelasi yang positif-lemah, yaitu sebesar 0.17. Secara teoritis, dengan keberadaan *group synergy* di dalam organisasi, maka diharapkan terjadi peningkatan efisiensi organisasi. Korelasi yang positif-lemah ini tidak sejalan dengan pembahasan teori<sup>62</sup> yang digunakan di dalam penelitian ini. Temuan ini didukung oleh penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya oleh;
- a. Garther dan Falk (2000) yang menyimpulkan bahwa peningkatan kepuasan dalam bekerja sama menghasilkan kinerja kelompok yang semakin baik. Namun, hubungan kerjasama tersebut relatif memberikan dampak negatif terhadap peningkatan efisiensi organisasi karena memerlukan waktu dan tenaga yang tidak sedikit.
- b. Cardona, et al (2003) yang menyatakan bahwa *outcome-based theory of work motivation* mengungkapkan tingkat kepuasan dalam bekerja sama akan semakin meningkat, jika karyawan mengetahui bahwa kinerja mereka dihitung berdasarkan *group efforts*. Dengan semakin kuatnya *internal locus of control* dari masing-masing karyawan, maka setiap karyawan akan berupaya untuk meningkatkan kinerja mereka via *group efforts* untuk dapat mencapai tingkat kompensasi, termasuk beragam jenis *group bonus* dan *group incentives*, yang lebih tinggi. Dengan demikian, peningkatan kualitas karyawan berbanding terbalik dengan tingkat efisiensi organisasi.
- c. Balmaceda, et al (2004), Moynihan dan Pandey (2007), dan Evans, et al (2002) yang membahas mengenai keberadaan *group synergy* setelah

---

<sup>62</sup> Dasar teori yang digunakan di dalam penelitian ini berasal dari penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya oleh Balmaceda, et al (2004), Cardona, et al (2003), Casta, et al (2005), Curseu, et al (2005), Damodaran (2005), Dworkin dan Schipani (2003), Garther dan Falk (2000), Geisinger (2004), Hoell (1998), Irlenbusch dan Ruchala (2006), Linz dan Semykina (2005), Moynihan dan Pandey (2007), Saleem (2010), Sloof dan Van Praag (2008), Sutter (2008), Verheul, et al (2010), Yolles (2008), Zibell dan Allen (2009).

proses *merger* akan membawa penurunan tingkat efisiensi organisasi karena *efforts* yang dibutuhkan untuk membentuk *group synergy*, termasuk menjaga keharmonisan dari *group synergy* tersebut, relatif lebih besar daripada efisiensi yang dapat dihasilkan.

- d. Curseu, et al (2005) yang menyimpulkan *group synergy* berbanding terbalik dengan tingkat efisiensi organisasi, khususnya karena adanya kebutuhan koordinasi dalam menjaga *good corporate governance* di dalam organisasi.
  - e. Irlenbusch dan Ruchala (2006) yang berlandaskan *theory of planned behavior* dan *team-based compensation*, mengungkapkan bahwa perbaikan *incentives* merupakan kunci utama dalam pembentukan *group synergy*, sekaligus menjaga kelangsungan hidup dari *group synergy* di dalam organisasi. Temuan ini mengandung arti bahwa keberadaan *group synergy* di dalam organisasi akan semakin baik, tetapi menjadi semakin tidak efisien bagi organisasi karena adanya kebutuhan untuk memberikan *incentives* bagi karyawan.
  - f. Saleem (2010) yang berlandaskan kepada *expectancy theory*, mengungkapkan bahwa keberadaan *group synergy* tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan efisiensi karena organisasi juga tetap harus menyediakan *intrinsic factors* dan *extrinsic factors* bagi karyawan.
6. Pengaruh kualitas karyawan terhadap tingkat efektifitas organisasi menunjukkan korelasi yang positif-lemah, yaitu sebesar 0.14. Secara teoritis, dengan semakin meningkatnya kualitas karyawan, maka diharapkan terjadi peningkatan efektifitas organisasi. Korelasi yang positif-lemah ini tidak sejalan dengan pembahasan teori<sup>63</sup> yang digunakan di dalam penelitian ini.

---

<sup>63</sup> Dasar teori yang digunakan di dalam penelitian ini berasal dari penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya oleh Acedo, et al (2006), Berger dan Bonaccorsi di Patti (2003), Brahmabhatt dan Hu (2007), Campbell, et al (2002), Cardy dan Selvarajan (2006), Carroll dan Hunter (2005), Colombo dan Grilli (2005), Datta dan Chaudhuri (2008), Dertouzos, et al

- Temuan ini didukung oleh penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya oleh;
- a. Bhuian (1997) yang menggunakan dasar pemikiran *sales per employee* dan *cost per employee*, menyatakan bahwa kualitas karyawan mempengaruhi tingkat penjualan organisasi. Dengan mengacu kepada kondisi *ceteris paribus*, tingkat penjualan yang semakin tinggi, laba organisasi akan meningkat, dan tingkat pengembalian kepada organisasi akan semakin tinggi pula. Penurunan biaya juga akan berpengaruh positif terhadap tingkat pengembalian organisasi. Namun, temuan empiris dari Saudi Arabia mengungkapkan bahwa hal tersebut tidak terjadi secara bersamaan sehingga menyebabkan terjadinya hubungan yang negatif antara kualitas karyawan dengan tingkat efektifitas organisasi.
  - b. Heinloth (2000) yang melakukan penelitian mengenai *organizational returns on quality* di Amerika Serikat menyatakan bahwa hubungan antara peningkatan kualitas karyawan akan relatif berbanding terbalik dengan ROA. Hal ini disebabkan karena adanya penurunan akumulasi tingkat penjualan per karyawan, penurunan *revenue* per karyawan, termasuk dengan peningkatan biaya karyawan, yang meliputi; peningkatan *overtime*, dan peningkatan biaya *recruitment* yang harus dikeluarkan oleh organisasi dalam menjalankan suatu proyek khusus untuk mencapai perbaikan.
  - c. Chow, et al (2007) yang menyatakan bahwa untuk menghitung tingkat efektifitas organisasi, analisa ROA (ataupun ROE) harus dikombinasikan dengan beberapa perhitungan lainnya, seperti; ROS, *capital budgeting*, *activity-based costing*, EVA, *cost control*, *responsibility centers* (khususnya *cost centers* dan *profit centers*), *cost-volume-profit*, *market share*, dan *customer satisfaction index*. Temuan dari penelitian ini mengungkapkan bahwa saat perhitungan terhadap tingkat efektifitas organisasi hanya didasarkan kepada ROA (atau ROE), maka akan terjadi

---

(1989), Florackis (2005), Foss dan Klein (2004), Geisinger (2004), Goleman (1995), Goleman, et al (2002), Hammer dan Stanton (1995), Jensen (2001), Kaplan dan Norton (2004), Lazonick (1997), Lipe dan Santerio (1998), Morrison (1996), Namasivayam dan Denizci (2006), Penrose (1959), Richieri, et al (2008), Sampurno (2006), Sangkala (2006), Sireteanu dan Bedrule-Grigoruta (2008), Soros (1999), Stam, et al (2006), Stewart (2005), Sutter (2008), Tucker (1991), Womack, et al (1990), dan Yolles (2008).

hubungan negatif antara ROA (atau ROE) dengan peningkatan *quality on capital requirements*, khususnya kualitas karyawan untuk menghasilkan laporan yang akurat, merumuskan *multi-year budgeting*, mencari data dan informasi yang akurat sebagai dasar pengambilan keputusan, dengan tingkat penggunaan alat bantu (*hardware* dan *software*), termasuk waktu yang dibutuhkan untuk mencari data/informasi pendukung.

- d. Huang dan Hu (2009) yang berlandaskan kepada *personnel's customer orientation* menyatakan bahwa pengaruh dari *personnel's customer orientation* terhadap *organizational performance* tidak terjadi bersamaan. Mengingat adanya jeda waktu antara pelatihan karyawan dengan peningkatan *customer satisfaction*, *repeat buying* dan penjualan, maka hubungan antara kualitas karyawan dengan efektifitas akan berbanding terbalik, jika dihitung dalam periode yang sama. Selain jeda waktu, penelitian ini juga menyatakan bahwa semakin tingginya *personnel's customer orientation* untuk dapat meluangkan waktu dengan pelanggan, maka tugas dan tanggung jawab rutin akan relatif tertunda. Hal ini akan menjurus kepada peningkatan *overtime*. Dengan melakukan perhitungan berdasarkan *historical* ROA, maka akan jelas terlihat hubungan negatif antara peningkatan kualitas karyawan dengan tingkat efektifitas organisasi.
- e. Harper (2010) menyatakan bahwa organisasi harus membedakan antara *planned/estimated* ROA dengan *historical* ROA. Perbedaan yang meliputi jeda waktu ini memberikan gambaran yang relatif lebih tepat bagi manajemen dalam membandingkan pengeluaran atas beragam jenis investasi, termasuk investasi terhadap karyawan, dengan tingkat pengembaliannya masing-masing. Jeda waktu ini melukiskan realisasi waktu yang terjadi antara *capital investment* dengan dampak yang dihasilkan.
- f. Laporan keuangan perusahaan terbuka yang digunakan di dalam penelitian ini (2005-2009) yang mengungkapkan bahwa; (1) rata-rata tingkat

penjualan dari 8 jenis industri mengalami penurunan sebesar 30%, (2) rata-rata jumlah piutang dagang organisasi, termasuk dengan piutang yang sudah jatuh tempo, cenderung meningkat sebesar 20%, (3) rata-rata peningkatan persediaan sebesar 50%, (4) rata-rata biaya operasional meningkat sebesar 51%, yang mayoritas disebabkan karena transaksi jual/beli *foreign exchange*, (5) rata-rata kerugian dari transaksi *foreign exchange* mencapai 75% dari akumulasi pendapatan usaha organisasi, (6) rata-rata peningkatan kebutuhan modal kerja mencapai sekitar Rp. 71 milyar, yang dipenuhi dari arus kas *investing* dan *financing* (bukan *operating*), dan (7) rata-rata laba bersih organisasi mengalami penurunan yang cukup drastis sebesar 27%.

7. Pengaruh *group synergy* terhadap tingkat efektifitas organisasi menunjukkan korelasi yang negatif-lemah, yaitu sebesar -0.30. Secara teoritis, dengan keberadaan *group synergy* di dalam organisasi, maka diharapkan terjadi peningkatan efektifitas organisasi. Korelasi yang negatif-lemah ini tidak sejalan dengan pembahasan teori<sup>64</sup> yang digunakan di dalam penelitian ini. Temuan ini didukung oleh penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya oleh;
- a. Brazdik dan Druska (2005) yang mengungkapkan bahwa kehadiran *asymmetric inefficiency* dalam proses distribusi barang dan jasa (dari sisi proses produksi dan proses bisnis) menyebabkan terjadinya *labor slack* di dalam organisasi. Dengan adanya hal ini, hubungan kerjasama dan koordinasi antar karyawan menjadi sulit sehingga cenderung memberikan dampak negatif terhadap arus kas organisasi, pendapatan organisasi, dan tingkat efektifitas organisasi (Evans, et al, 2002; Purohit dan Mazumder, 2006).
  - b. Klumpes, et al (2006) yang melakukan penelitian di Inggris dan menggunakan *asset pricing theory*, mengungkapkan bahwa hubungan

---

<sup>64</sup> Dasar teori yang digunakan di dalam penelitian ini berasal dari penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya oleh Balmaceda, et al (2004), Cardona, et al (2003), Casta, et al (2005), Curseu, et al (2005), Damodaran (2005), Dworkin dan Schipani (2003), Garther dan Falk (2000), Geisinger (2004), Hoell (1998), Irlenbusch dan Ruchala (2006), Linz dan Semykina (2005), Moynihan dan Pandey (2007), Saleem (2010), Sloof dan Van Praag (2008), Sutter (2008), Verheul, et al (2010), Yolles (2008), Zibell dan Allen (2009).

kerjasama antar karyawan akan meningkatkan *information sharing* di dalam organisasi, khususnya mengenai persepsi karyawan terhadap *financial risk*. Namun, dengan semakin baiknya tingkat pemahaman karyawan mengenai *financial risk*, maka karyawan akan semakin hati-hati dalam mengambil keputusan (Evans, et al, 2002). Kondisi ini memberikan ilustrasi atas terjadinya *adverse selection* antara *information sharing*, yang terjadi karena hubungan kerjasama antar karyawan, dengan *financial risk*, *asset pricing*, dan pengambilan keputusan.

- c. Sonia, et al (2006) yang mengungkapkan bahwa hubungan kerjasama karyawan dengan tingkat efektifitas organisasi mengalami kesenjangan waktu (*lead time*) antara 6-12 bulan, khususnya mengenai hubungan kerjasama rutin dan operasional. Hal ini mencerminkan pengaruh negatif antara *group synergy* dengan efektifitas organisasi.
- d. Enflo dan Baten (2007) yang menggunakan landasan teori *growth accounting theory*, menemukan bahwa peningkatan kualitas karyawan memang diperlukan untuk dapat meningkatkan kinerja organisasi. Namun, peningkatan kualitas karyawan ini harus diikuti dengan keberadaan dan ketersediaan jenis *capital*<sup>65</sup> yang lain untuk dapat meningkatkan efektifitas organisasi. Tanpa diikuti oleh keberadaan dan ketersediaan jenis *capital* yang lain, maka peningkatan kualitas karyawan akan berbanding terbalik dengan berjalannya *group synergy* di dalam organisasi sehingga memberikan dampak negatif terhadap tingkat efektifitas yang dapat dicapai oleh organisasi (Koonmee dan Virakul, 2010; Purohit dan Mazumder, 2006).
- e. Zibell dan Allen (2009), Evans, et al (2002), dan Huang, et al (2010) yang menyatakan bahwa perbedaan jenis dan tingkat keahlian karyawan, ditambah dengan perbedaan latar belakang pengalaman, budaya, dan bahasa, cenderung memberikan dampak negatif terhadap peningkatan

---

<sup>65</sup> Yang dimaksud dengan “jenis *capital* yang lain” disini khususnya adalah mesin dan teknologi (Enflo dan Baten, 2007).

efektifitas organisasi.

- f. Dekker, et al (2009) yang melakukan uji empiris di Belanda, menyatakan adanya hubungan negatif antara kualitas karyawan (yang dihitung berdasarkan proses bisnis dan proses produksi, serta penggunaan *asset* organisasi) dengan kinerja organisasi (yang diwakili oleh efektifitas). Hal ini disebabkan karena waktu dan tenaga yang diperlukan relatif tinggi untuk dapat menjaga hubungan kerjasama yang baik (Evans, et al, 2002; Purohit dan Mazumder, 2006).
- g. Koonmee dan Virakul (2010) yang melakukan penelitian mengenai *ethics*, *quality of work life*, dan *employees outcome* terhadap manajer pemasaran dan manajer sumber daya manusia di Thailand, mengungkapkan hubungan negatif antara *group synergy* dengan tingkat efektifitas organisasi. Temuan dari penelitian ini menyatakan bahwa semakin organisasi memiliki rumusan baku mengenai sistem dan prosedur, maka hubungan kerjasama karyawan dan tingkat efektifitas organisasi menjadi negatif. Hal ini disebabkan karena *organizational socialization* antar karyawan menjadi semakin terbatas (*technical brief* Motorola, 2009; Sonia, et al, 2006).

## 5.2. Rekomendasi

Pengaruh positif kualitas sumber daya manusia terhadap *group synergy* mengandung arti bahwa semakin baiknya kualitas karyawan di dalam suatu organisasi, maka semakin baik *group synergy* yang dapat terbentuk di dalam organisasi. Dengan hasil temuan ini, maka untuk dapat meramu *group synergy* yang baik, organisasi perlu memusatkan perhatian kepada kualitas karyawannya, melalui; *training*, pemberian *bonus/incentives*, jenjang pendidikan, posisi, dan pengalaman.

Dalam proses rekrutmen, organisasi perlu memperhatikan *training* yang sudah pernah diikuti oleh calon karyawan, termasuk dengan jenjang pendidikan, posisi

yang pernah dipegang, dan lama pengalaman kerja calon karyawan. Dalam proses peningkatan kualitas karyawan yang sudah berada di dalam organisasi, maka manajemen perlu juga memperhatikan kebijakan *bonus/incentives*, selain dari elemen yang sudah disebutkan diatas.

Disamping itu, untuk menjaga keberadaan dari *group synergy* yang baik, maka organisasi perlu memusatkan perhatian kepada dimensi *group synergy* yang digunakan di dalam penelitian ini, yaitu; kepuasan dalam bekerja sama, *internal locus of control*, *involvement*, motivasi, dan *mood* karyawan.

Secara khusus, organisasi perlu memperhatikan adanya pengaruh positif antara pengalaman karyawan dengan tingkat kepuasan dalam bekerjasama. Hal ini menunjukkan peran penting dari pengalaman karyawan. Karyawan yang semakin memiliki pengalaman yang lebih baik dan lebih lama, akan cenderung mudah beradaptasi dengan beragam lingkungan kerja, dan rekan kerja yang berbeda. Hal ini juga menunjukkan luasnya wawasan karyawan dan tingkat kedewasaan karyawan di dalam membina hubungan dengan rekan kerja.

Disamping pengalaman karyawan, organisasi juga perlu memperhatikan pengaruh positif antara *internal locus of control* dan *involvement* dalam konteks *group synergy*. Semakin kuatnya *internal locus of control* karyawan, maka semakin baiknya *involvement* karyawan tersebut. Dari satu sisi, *internal locus of control* diperlukan oleh karyawan untuk dapat memetakan jenjang karirnya masing-masing di dalam organisasi. Tetapi, *internal locus of control* juga diperlukan untuk dapat mengerti kondisi perusahaan (dengan beragam kebijakan dan peraturan), dan tetap dapat meraih jenjang karir. Dari sisi lainnya, *involvement* juga memegang peran penting karena semakin meningkatnya partisipasi karyawan dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya, maka akan berpengaruh positif terhadap *group synergy* di dalam organisasi. Partisipasi ini dapat dilihat dari beragam jenis kegiatan, bukan hanya dalam ruang lingkup kegiatan kerja rutin, seperti; rapat, presentasi, pengerjaan proyek, atau analisa, tetapi juga dalam kegiatan non-rutin lainnya, seperti; *company gathering*, olah raga bersama diluar



jam kantor, perayaan ulang tahun, dan acara lainnya. Oleh sebab itu, dengan semakin tingginya tingkat partisipasi karyawan, *group synergy* di dalam organisasi akan tercipta dan semakin baik.

Selain pengalaman karyawan, *internal locus of control* dan *involvement*, pengaruh positif antara motivasi kerja dengan *mood* karyawan juga menunjukkan peran penting dari kedua faktor ini, dalam konteks *group synergy*. Semakin baik motivasi kerja karyawan, maka semakin baik *mood* karyawan tersebut. Sebaliknya juga benar, dimana *mood* karyawan yang semakin baik akan meningkatkan motivasi kerja karyawan. Tentunya dengan semakin tinggi tingkat motivasi karyawan, maka diharapkan akan semakin terciptanya *group synergy* yang lebih baik di dalam organisasi. Motivasi kerja karyawan dapat dilihat dengan beberapa faktor, seperti; kehadiran, jam datang/pulang kantor, menikmati pekerjaannya, menikmati hari bekerja, dan menyukai tantangan dalam bekerja. Oleh sebab itu, dengan semakin tingginya tingkat motivasi kerja dari masing-masing karyawan, *group synergy* akan semakin baik.

Walaupun hasil penelitian menunjukkan pertentangan dengan pembahasan teori, khususnya antara kualitas karyawan dengan tingkat efisiensi, kualitas karyawan dengan tingkat efektifitas, *group synergy* dengan tingkat efisiensi, dan *group synergy* dengan tingkat efektifitas, hal ini merupakan pencerminan dari kondisi ekonomi yang berlangsung dalam periode tersebut. Seperti yang telah dijabarkan sebelumnya, selama periode 2005-2009, ternyata memang mayoritas perusahaan terbuka mengalami gejolak yang relatif drastis, seperti; penurunan penjualan, peningkatan piutang, peningkatan persediaan, peningkatan biaya operasional, kerugian di dalam *foreign exchange*, peningkatan kebutuhan modal kerja, dan penurunan laba bersih. Dengan demikian, kondisi ekonomi yang sedang mengalami penurunan seperti ini mungkin merupakan faktor utama yang menyebabkan pengaruh antar variabel yang bertentangan dengan teori.

Dengan berlandaskan kepada Block dan Hirt (2008), tingkat efisiensi organisasi di dalam penelitian ini menggunakan rasio aktifitas, khususnya TATO. Dengan

hasil temuan penelitian ini yang bertentangan dengan teori, kemungkinan disebabkan karena memang terjadi penurunan kinerja yang drastis bagi organisasi, seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya. Secara khusus, karena TATO digunakan untuk mewakili tingkat efisiensi organisasi, maka penurunan tingkat penjualan, dan peningkatan persediaan selama periode 2005-2009 akan relatif memberikan dampak besar terhadap tingkat efisiensi organisasi. Dengan menggunakan elemen lain dari rasio aktifitas, mungkin dapat menunjukkan hasil uji empiris yang lebih baik terhadap teori.

Sama halnya dengan tingkat efektifitas organisasi, penelitian ini menggunakan dasar analisa laporan keuangan dari Block dan Hirt (2008), yaitu rasio profitabilitas, khususnya ROA. Dengan hasil temuan penelitian ini yang bertentangan dengan teori, kemungkinan disebabkan karena memang terjadi penurunan kinerja yang drastis bagi organisasi, seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya. Secara khusus, karena ROA digunakan untuk mewakili tingkat efisiensi organisasi, maka penurunan tingkat penjualan, peningkatan persediaan, dan penurunan laba bersih, akan relatif memberikan dampak besar terhadap tingkat efektifitas organisasi. Dengan menggunakan elemen lain dari rasio aktifitas, mungkin dapat menunjukkan hasil uji empiris yang lebih baik terhadap teori. Disamping itu, kombinasi pengukuran dapat digunakan sehingga mencerminkan derajat pengaruh dari beragam aspek kinerja organisasi. Beberapa kombinasi pengukuran yang dapat digunakan misalnya; ROS, *decision tree analysis*, *trend analysis*, *capital budgeting*, *activity-based costing*, *cost control*, *responsibility centers*, *transfer pricing*, *cost-volume-profit*, *market share*, atau *customer satisfaction index* (Chow, et al, 2007).

Disamping itu pula, perlu diperhatikan adanya jeda waktu antara aktifitas operasional di dalam organisasi dengan kinerja yang dapat dicapai oleh organisasi. Menurut Harper (2010), *planned/estimated* ROA perlu dibandingkan dengan *historical* ROA karena ada jeda waktu yang dibutuhkan antara *capital investment* dengan dampak yang dihasilkan. Huang dan Hu (2009) juga menyatakan hal yang sama, dimana pengaruh dari *personnel's customer*

*orientation* terhadap *organizational performance* tidak terjadi secara bersamaan. Setelah organisasi melakukan beragam pelatihan untuk meningkatkan kualitas karyawan, maka akan terjadi jeda waktu sebelum terlihat adanya peningkatan *customer satisfaction*, *repeat buying*, dan omzet penjualan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Acedo, F. J., C. Baroso, dan J. L. Galan (2006), The Resource-Based Theory: Dissemination and Main Trends, *Strategic Management Journal*, vol. 27, p. 621-636. Tersedia online di [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com)
- Alcala, Francisco, dan Pedro J. Hernandez (2007), "Firm Characteristics, Labor Sorting, and Wages", *working papers, Facultad de Economia y Empresa, Universidad de Murcia*, Murcia: Spain. Tersedia online di [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com).
- Anantadjaya, Sam PD (2009), "Measuring Human Resources: A Case Study in Small and Medium Enterprises", *proceeding, Seminar Nasional Industrial Services 2009, Jurusan Teknik Industri, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, Cilegon, April 29-30, 2009*, Banten: Indonesia, p. III-101-114, ISBN # 978-979-19280-0-7. Tersedia online di [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com)
- Anantadjaya, Sam PD (2007), "Financial Aspects of HR Scorecard & Business Process Evaluation: An Empirical Study in Retail & Service Industries", *International Management Symposium Universitas Surabaya*. Karya tulis ini diterima di dalam acara The 4<sup>th</sup> Universitas Surabaya International Symposium on Management "Financial Strategies and Policies Challenge of Tomorrow – Academic and Business Communities: The Two Merging Worlds 2007", Universitas Surabaya, Maret 2007. Tersedia online di [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com)
- Ansoff, H. Igor, Jay Avner, Richard G. Brandenburg, Fred E. Portner, dan Raymond Radosevich (1970), "Does Planning Pay? The Effect of Planning on Success of Acquisitions in American Firms", *Long Range Planning, Vanderbilt University, Graduate School of Management, Nashville, Tennessee: USA*, p. 2-7.
- Baggs, Jen, dan Jean-Etienne de Bettignies (2006), "Product Market Competition and Agency Costs", *working papers, Faculty of Business, University of Victoria*, British Columbia: Canada. Tersedia online di [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com)
- Balmaceda, Felipe (2004), "Mergers: The Costs and Benefits of Synergy", *Centro de Economia Aplicada, University of Chile*, Santiago: Chile. Tersedia online di [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com)
- Bejar, Yosra (2008), "The Impact of Intellectual Capital on French Technology Firms Survival", *working papers, Institut Telecom & Management SudParis*, Paris: France. Tersedia online di [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com)
- Berger, Allen N., dan Emilia Bonaccorsi di Patti (2003), "Capital Structure and Firm Performance: A New Approach to Testing Agency Theory and an Application to the Banking Industry". *FEDS Working Paper No. 2002-54*. Tersedia online di [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com)
- Bhuan, Shahid N. (1997), "Exploring Market Orientation in Banks: An Empirical Examination in Saudi Arabia", *Journal of Services Marketing*, vol. 11, no. 5, p. 317-328
- Block, Stanley B., dan Geoffrey A Hirt (2008), *Foundation of Financial Management*, 12<sup>th</sup> Edition, McGraw-Hill/Irwin, New York: USA.
- Brazdik, Frantisek, dan Vilian Druska (2005), "Too Large or Too Small? Returns to Scale in a Retail Network", *working paper series, CERGE-EI no. 273, Center for Economics Research & Graduate Studies, Academy of Sciences of the Czech Republic, Economics Institute, Charles University*, Prague: Czech Republic. Tersedia online di [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com).
- Bridoux, F (2004), A Resource-Base Approach to Performance and Competition: An Overview of The Connections Between Resources and Competition, *working papers, Luvain, Belgium Institut et de Gestion, Universite Catholique de Louvain*, Luvain: Belgium. Tersedia online di [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com)
- Campbell, Dennis, Srikant Datar, Susan Cohen Kulp, dan V.G. Narayanan (2002), "Using the Balanced Scorecard as a Control System for Monitoring and Revising Corporate Strategy", *working papers, Harvard Negotiation, Organizations, and Market Research Paper, no. 02-35, Harvard Business School*, Massachusetts: USA. Tersedia online di [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com)
- Cardy, Robert L., dan T.T. Selvarajan (2006), "Competencies: Alternative Frameworks for Competitive Advantage", *Business Horizons* 49, p. 235-245, *Kelly School of Business, Indiana University, USA*. Tersedia online di [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)

- Cardona, Pablo, Barbara S. Lawrence, dan Alvaro Espejo (2003), "Outcome-based Theory of Work Motivation", *working paper, WP no. 495, IESE, Business School, University of Navarra*, Barcelona: Spain. Tersedia online di [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com)
- Carroll, Tim dan Starling D. Hunter (2005), "Organizational Design, Organizational Learning, and the Market Value of the Firm", *MIT Sloan Research Paper No. 4563-05*. Tersedia online di [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com)
- Casta, Jean-Francois, Xavier Bry, Olivier Ramond (2005), "Intangibles Mismeasurement, Synergy, and Accounting Numbers: A Note", *working papers, CEREQ Research Center, Paris-Dauphine University*, Paris: France. Tersedia online di [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com)
- Chow, Chee W., Rong-Rueh Duh, dan Jason Zezhong Xiao (2007), "Management Accounting Practices in the People's Republic of China", *Handbook of Management Accounting Research*, vol. 2, p. 923-968.
- Clementi, Gian Luca, Thomas Cooley, dan Sonia Di Giannatale (2008), "A Theory of Firm Decline", *working papers, The Rimini Center for Economic Analysis, WP 33-08*, Rimini: Italy
- Coase, Richard H (1937), "The Nature of the Firm", *Economica*, New Series, vol. 4, no. 16, November 1937, p. 386-405.
- Cooper, Donald R., dan Pamela S. Schindler (2008), *Business Research Methods*, 10<sup>th</sup> Edition, International Edition, McGraw-Hill/Irwin, New York: USA.
- Curseu, Petru Lucian, Sandra Schurijer, dan Smaranda Boros (2005), "The Meaning of Collaboration: A Study Using A Conceptual Mapping Technique", *empirical paper, Department of Organizational Studies, Tillburg University*, Tillburg: The Netherlands. Tersedia online di [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com).
- Damodaran, Aswath (2005), "The Value of Synergy", *working papers, Stern School of Business*, New York: USA. Tersedia online di [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com)
- Datta, Avimanyu, and Sukumar Ray Chaudhuri (2008), "Role of Organizational Structure and Culture in Introducing an Effective Knowledge Setup", *Journal of Knowledge Management*, vol. 2, no. 4, p. 63-77. Tersedia online di [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com)
- D'Aveni, Richard, dan L.G. Thomas (2004), "The Rise of Hypercompetition in the US Manufacturing Sector, 1950-2002", *working paper no. 2004-11, October 11, 2004, Tuck School of Business at Dartmouth, New Hampshire: USA*. Tersedia online di [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com)
- Dekker, Henri C., Tom L. C. M. Groot, dan Martijn Schoute (2009), "Strategic Priorities and Control System Design for Operational Units", *Department of Accounting, Vrije Universiteit Amsterdam*, Amsterdam: The Netherlands. Tersedia online di [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com)
- Dertouzos, Michael L., Richard K. Lester, dan Robert M. Solow (1989), *Made In America: Regaining The Productive Edge*, HarperCollins Publishers Inc., New York: USA.
- Dworkin, Terry Morehead, dan Cindy A. Schipani (2003), "Gender Voice and Correlations with Peace", *William Davidson Working Paper number 530, The William Davidson Institute, University of Michigan*, Michigan: USA. Tersedia online di [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com)
- Ebert, Ronald J., dan Ricky W. Griffin (2007), *Business Essentials*, International Edition, 6<sup>th</sup> Edition, Pearson Prentice-Hall, Inc., New York: USA
- Enflo, Kerstin, dan Joerg Baten (2007), "Growth Accounting in Times of Turbulence and Death: Efficiency, Technology, Capital Accumulation, and Human Capital 1929-1950", *working papers, Lund University*, Lund: Sweden. Tersedia online di [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com).
- Enyl, Patrick (2008), "A Comparative Analysis of the Effectiveness of Three Solvency Management Models", *working paper, Department of Accounting, Covenant University, Canaan Land, Ota, Ogun State: Nigeria*. Tersedia online di [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com).
- Evans, Paul, Vladimir Pucik, dan Jen-Louis Barsoux (2002), *The Global Challenge: Frameworks for International Human Resources Management*, McGraw-Hill/Irwin, New York: USA.
- Feroz, E. H., S. Kim, dan R. I. Raab (2003), "Financial Statement Analysis: A Data Envelopment Analysis Approach", *Journal of the Operational Research Society*, vol. 54, p. 48-58. Tersedia online di [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com).
- Florackis, Chrisostomos (2005), "Internal Corporate Governance Mechanism and Corporate

- Performance: Evidence from UK Firms”, *Applied Financial Economics Letters*, vol. 1, p. 211-216, Taylor & Francis Group, Ltd, UK. Tersedia online di [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com)
- Foss, Nicolai, dan Peter G. Klein (2004), “Entrepreneurship and the Economic Theory of the Firm: Any Gains from Trade?”, *CORI Working Papers no. 2004-09*, University of Missouri – Columbia, August 2004, Missouri: USA. Tersedia online di [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com)
- Gacher, Simon, dan Armin Falk (2000), “Work Motivation, Institutions, and Performance”, *working paper no. 62, Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich*, Zurich: Switzerland, ISSN # 1424-0459. Tersedia online di [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com)
- Garnsey, Elizabeth W., Erik Stam, Paul Heffernan, dan Oliver Hugo (2004), "New Firm Growth: Exploring Processes and Paths", January 16, 2004, *ERIM Report Series Reference No. ERS-2003-096-ORG*, Erasmus Research Institute of Management, Rotterdam: The Netherlands. Tersedia online di [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com)
- Gary, Loren (2003), “The New ROI: Return on Individuals”, *Working Knowledge for Business Leaders, Harvard Business School*, Massachusetts: USA.
- Geisinger, Alex (2004), “A Group Identity Theory of Social Norms and Its Implications”, *Tulane Law Review*, Vol. 78, p. 605-652.
- Ghozali, Imam (2004), *Model Persamaan Struktural: Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS ver. 5.0*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang: Indonesia.
- Goleman, Daniel (1995), *Emotional Intelligence*, Bantam Books, New York: USA.
- Goleman, Daniel, Richard Boyatzis, dan Annie McKee (2002), *The New Leaders: Transforming The Art of Leadership into the Science of Results*, Time Warner Books, London: UK.
- Hamsal, Mohammad (2006), “Paradoxical Strategies and Firm Performance: The Case of Indonesian Banking Industry”, *The 1<sup>st</sup> Doctoral Journey in Management, Management Research Center, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia*. Karya tulis ini diterima dan dipresentasikan di dalam acara Doctoral Journey in Management, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia, 23 November 2006, Jakarta: Indonesia.
- Harper, David (2010), “Financial Statements: Pension Plan”, *Advanced Financial Statement Analysis, Investopedia*.
- Heinloth, Stefan (2000), “Measuring Quality’s Return on Investment: Is Your Quality System Earning Its Keep?”, electronic version, *Quality Digest*, February 2000.
- Hitt, Michael A., Robert E. Hoskisson, dan R. Duane Ireland (2007), *Management of Strategy: Concepts & Cases*, International Student Edition, Thomson South-Western, Ohio: USA. ISBN # 0-324-36-433-4
- Hoell, Robert Craig (1998), “Determinants of Union Member Attitudes Towards Employee Involvement Programs”, *dissertation Doctor of Philosophy in Management, Virginia Polytechnic Institute*, Blacksburg, Virginia: USA.
- Holmstrom, Bengt, and John Roberts (1998), “The Boundaries of The Firm Revisited”, *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 12, no. 4, p. 73-94.
- Huang, Chiung-En, dan Yang-Chih Hu (2009), “A Study on the Influence of Service Personnel’s Customer Orientation on Securities Industry Performance – Knowledge Integration as a Mediator Variable”, proceeding, The 4<sup>th</sup> International Conference on Computer Science and Convergence Information Technology, p. 539-542, Seoul: South Korea.
- Huang, Hung-Chun, Les Davy, dan Hsin-Yu Shih (2010), “Accelerating Knowledge Adoption: A Perspective of Social Network Analysis”, *proceeding, PICMET 2010*, Phuket: Thailand. Tersedia online di [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com)
- Hubbard, Graham (2004), *Strategic Management: Thinking, Analysis & Action*, 2<sup>nd</sup> Edition, Pearson Education Australia, New South Wales: Australia.
- Irlenbusch, Bernd, dan Gabriele K. Ruchala (2006), “Relative Reward within Team-Based Compensation”, *discussion papers, Institute for the Study of Labor, IZA DP no. 2423*, Bonn: Germany. Tersedia online di [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com)
- Istijanto (2006), *Riset Sumber Daya Manusia: Cara Praktis Mendeteksi Dimensi-Dimensi Kerja Karyawan*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta: Indonesia.

- Jensen, Michael C. (2001), "Value Maximization, Stakeholder Theory, and The Corporate Objective Function", *working papers no. 01-01, Harvard Business School, Massachusetts: USA*. Tersedia online di [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com)
- Jensen, Paul H., dan Robin E. Stonecash (2004), "The Efficiency of Public Sector Outsourcing Contracts: A Literature Review", *Melbourne Institute Working Paper no. 29/04, Melbourne Institute of Applied Economic and Social Research, The University of Melbourne, Victoria: Australia*. Tersedia online di [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com)
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton (2004), *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Publishing Corporation, Massachusetts: USA.
- Kleiman, Robert T., James E. Payne, dan Anandi P. Sahu (2002), "Random Walks and Market Efficiency: Evidence from International Real Estate Markets", *Journal of Real Estate Research*, vol. 24, no. 3, p. 279-297. Tersedia online di [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com).
- Klumper, Paul J. M., Stuart Manson, dan Robert G. Walker (2006), "Disclosure Effectiveness of Financial Disclosure Regulations to Individual Investors: Evidence from the Field", *working paper, ABO and BAA Conference and Financial Reporting, Australian National University, Canberra: Australia*. Tersedia online di [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com).
- Koonmee, Kalayanee, dan Busaya Virakul (2010), "Ethics, Quality of Work Life, dan Employee Job-Related Outcomes: A Survey of HR and Marketing Managers in Thai Businesses", *working papers, School of Human Resources Development, National Institute of Development Administration, Bangkok: Thailand*.
- Lau, Joe, dan Jonathan Chan (2009), "Tutorial S01: The Hypothetical Deductive Reasoning", *Module: Scientific Reasoning, free online learning resources on critical thinking, Department of Philosophy, University of Hong Kong*. Tersedia online di <http://philosophy.hku.hk/think/sci>
- Lazonick, William (1997), "Organizational Learning and International Competition: The Skill-Base Hypothesis". *Levy Economics Institute WP #201*. Tersedia online di [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com)
- Linz, Susan J., dan Anastasia Semykina (2005), "Attitudes and Performance: An Analysis of Russian Workers", *working papers no. 758, The William Davidson Institute, Michigan: USA*. Tersedia online di [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com)
- Maes, Johan, Luc Sels, dan Sophie De Winne (2003), "Innovation as a Corporate Entrepreneurial Outcome in Newly Established Firms: A Human Resource-Based View", *working paper, Department of Applied Economics, Katholieke Universiteit Leuven, Leuven: Belgium*. Tersedia online di [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com)
- Mansi, Sattar A., and David M. Reeb (2002), Corporate Diversification: What Gets Discounted?, *The Journal of Finance*, Vol. LVII, no. 5, p. 2167-2183.
- Moynihan, Donald P., dan Sanjay K. Pandey (2007), "Finding Workable Levers over Work Motivation: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment" *La Follette School working paper no. 2007-003, Robert M. La Follette School of Public Affairs, University of Wisconsin – Madison, Wisconsin: USA*. Tersedia online di [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com)
- Morrison, Ian (1996), *The Second Curve: How to Command New Technologies, New Consumers, and New Markets*, Ballantine Books, a Division of Random House, Inc., New York: USA.
- Myatt, Mike (2010), "The Quality of Employee Talent is a Key to Success", *Penton Media Inc, New York: USA*.
- Namasivayam, Karthik, dan Basak Denizci (2006), "Human Capital in Service Organizations: Identifying Value Drivers", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 7, no. 3, p. 381-393.
- Nath, Prithwiraj, Avinandan Mukherjee, dan Manabendranath Pal (2001), "Identification of Linkage Between Strategic Group and Performance of Indian Commercial Banks: A Combined Approach Using DEA and Co-Plot", *The International Journal of Digital Accounting Research*, Vol. 1, no. 2, p. 125-152.
- Noe, Raymond A., John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, dan Patrick M. Wright (2006), *Human Resources Management: Gaining A Competitive Advantage*, McGraw-Hill/Irwin, New York: USA.

- Ogilvie, Sheilagh (2002), "Guilds, Efficiency, and Social Capital Evidence from German Proto-Industry", *CESIFO Working Paper no. 820, Category 10: Empirical and Theoretical Methods, Faculty of Economics, University of Cambridge*, Cambridge: United Kingdom. Tersedia online di [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com)
- Penrose, Edith T (1959), "The Growth of the Firm", *New York and Oxford*, New York: USA.
- Purohit, Kanchan Kumar, dan Bidhan Chandra Mazumder (2006), "Performance Measurement of Banks: An Application of Balanced Scorecard", *The Cost and Management Journal*, Vol. 34, No. 6, p. 21-30, November – December 2006.
- Richieri, Flavio L., Leonardo Fernando Cruz Basso, and Diogenes De Leiva Martin (2008), "Intellectual Capital and The Creation of Value in Brazilian Companies", *working papers, Escola Superior de Propaganda e Marketing*, Sao Paulo: Brazil. Tersedia online at [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com)
- Rigby, D, dan P. Rogers (2000), "Winning in Turbulence – Strategies for Success in Turbulent Times", *European Business Journal*, Vol. 12, no. 2, p. 76-86. Tersedia online di [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com)
- Saleh, Norman Mohd, Mara Ridhuan Che Abdul Rahman, dan Mohamat Sabri Hassan (2006), "Ownership Structure and Intellectual Capital Performance in Malaysian Companies Listed on MESDAQ", *working papers # UKM-EP-04-FRGS-0005-2006, School of Accounting, Faculty of Economics and Business, Universiti Kebangsaan Malaysia*. Tersedia online di [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com)
- Saleem, Rizwan (2010), "A Study on the Effect of Monetary Benefits (Pay) and Work Motivation on Job Satisfaction", *working papers, Mohammad Ali Jinnah University*, Islamabad: Pakistan. Tersedia online di [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com)
- Sampurno (2006), "Peran Aktiva Nirwujud Pada Kinerja Perusahaan: Studi Industri Farmasi di Indonesia", *The 1<sup>st</sup> Doctoral Journey in Management*, Management Research Center, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia. Karya tulis ini diterima dan dipresentasikan di dalam acara Doctoral Journey in Management, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia, 23 November 2006, Jakarta: Indonesia.
- Sangkala (2006), *Intellectual Capital Management: Strategi Baru Membangun Daya Saing Perusahaan*, Penerbit Yapensi, Jakarta: Indonesia.
- Santoso, Singgih (2009), *SEM, Konsep dan Aplikasinya pada AMOS*, PT Elex Media Komputindo, Jakarta: Indonesia.
- Staat, Matthias, dan Maik Hammerschmidt (2005), "Product Performance Evaluation: A Super Efficiency Model", *International Journal Business Performance Management*, vol. 7, no. 3, p. 304-319. Tersedia online di [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com)
- Schumacker, Randall E., dan Richard G. Lomax (2004), *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*, 2<sup>nd</sup> Edition, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers, New Jersey: USA.
- Serwani, Sheraz Ahmed (2004), "Effectiveness of Time-Varying Hedge Ratio with Constant Conditional Correlation: Empirical Evidence from US Treasury Market", *working paper, Department of Finance and Statistics, Hanken Swedish School of Economics and Business Administration*, Helsinki: Finland. Tersedia online di [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com).
- Sihotang, Parulian, dan Angeline Winata (2008), "The Intellectual Capital Disclosures of Technology-Driven Companies in Indonesia: Evidence from Indonesia", *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, vol. 5, no. 1/2008, p. 63-82.
- Sireteanu, Napoleon Alexandru, and Maria Viorica Bedrule-Grigoruta (2007), "Perspective of Knowledge Management in University", *working papers, University of Iasi*, Iasi: Romania. Tersedia online di [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com)
- Sloof, Randolph, dan C. Mirjam van Praag (2008), "The Effect of Noise in a Performance Measure on Work Motivation: A Real Effort Laboratory Experiment", *working papers, Tinbergen Institute Discussion Paper, TI 2008-074/1*, Amsterdam: The Netherlands. Tersedia online di [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com)
- Stam, Erik, Elizabeth Garnsey, dan Paul Heffernan (2006), "A Penrosean Theory of the Firm:



- Implications and Applications for the Study of the Growth of Young Firms”, *Economics of the Firm: Analysis, Evolution, and History*, Routledge Studies in Global Competition. Tersedia online di [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com)
- Stewart, J. (2005), “Identifying the Sub-Components of Intellectual Capital: A Literature Review and Development of Measure”, *Working Paper Series # 2005.05*, University of Bath, Claverton: UK.
- Sonia, Santos, Gouveia J. Borges, dan Paulo Gomes (2006), “Measuring Performance in Supply Chain – A Framework”, *2006 Euroma Conference*, Glasgow: UK.
- Soros, George (1999), *The Alchemy of Finance*, Agus Maulana, trans, Interaksa, Batam: Indonesia.
- Sumarsono, Sonny (2004), *Metode Riset Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu, Yogyakarta: Indonesia.
- Sutter, Matthias (2008), “Individual Behavior and Group Membership: Comment”, *working papers in Economics and Statistics no. 2008-23*, University of Innsbruck, Austria. Tersedia online di [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com)
- Trihendradi, Cornelius (2004), *Memecahkan Kasus Statistik: Deskriptif, Parametrik, dan Non-Parametrik dengan SPSS 12*, Penerbit Andi, Yogyakarta: Indonesia
- Tucker, Robert B (1991), *Managing The Future: 10 Driving Forces of Change for the '90s*, G.P. Putnam’s Sons, New York: USA.
- Ulupui, I. G. K. (2005), “Analisis Pengaruh Rasio Likuiditas, Leverage, Aktivitas, dan Profitabilitas Terhadap Return Saham (Studi Pada Perusahaan Makanan dan Minuman Dengan Katetori Industri Barang Konsumsi di BEJ)”, *Jurnal Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Udayana*, Bali: Indonesia.
- Verheul, Ingrid, Roy Thurik, dan Isabel Grilo (2010), “Explaining Preferences and Actual Involvement in Self-Employment: New Insights into the Role of Gender”, *Erasmus Research Institute of Management, Rotterdam School of Management, Erasmus University, ERIM Report Series Research in Management # ERS-2008-003-ORG*, Rotterdam: The Netherlands. Tersedia online di [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com)
- Wright, Mike, Andy Lockett, Paul Westhead, dan Hans Bruining (2002), “Internationalization of Management Buyouts: Firm Strategies and Venture Capitalist Contribution”, *ERIM Report Series Research in Management, ERIM-2002-58-ORG, Erasmus Research Institute of Management, Rotterdam School of Management*, Rotterdam: The Netherlands. Tersedia online di [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com)
- Womack, James P., Daniel T. Jones, dan Daniel Roos (1990), *The Machine That Changed The World: The Story of Lean Production*, HarperCollins Publisher Inc., New York: USA.
- Yolles, Maurice (2008), “The Social Psychology of Collectives and Their Pathologies”, *Economic Corruption: Detection, Costs, and Prevention*, F. N. In De Luca (ed), Nova Science Publishers, Inc., New York: USA. Tersedia online di [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com)
- Zibell, Laurent, dan Peter M. Allen (2009), “Fit and Complementary – Cognitive Distance and Combined Competence as Predictors of Co-operative R & D Projects’ Outcome in Europe”, *discussion paper no. 09-073, Center for European Economic Research*, Germany. Tersedia online di [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com)
- (2010), “The Motorola MC9500-K: Maximizing The Return on Asset (ROA) With Groundbreaking Modular Design”, *Technical Brief, TB-VIO9500-MOD*, USA.
- (2006), “The Strategic Blue Print on Planning and Developing The ICT Literate Human Resource in Indonesia”, *working papers of the Center of Research of Development, Ministry of Communication and Information Technology, Republic of Indonesia*, version 1.0, Jakarta: Indonesia.
- (2006), “Deals of the Year: Cathay Pacific’s HK\$8.2 BN Acquisition of DragonAir”, *CFO Asia*, December 2006.