

**PENGARUH INTELLECTUAL CAPITAL
TERHADAP KINERJA INDIVIDUAL KARYAWAN
STUDI EMPIRIK PADA BUMD DI SURAKARTA**

Anton Agus Setyawan

Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surakarta
Jl A Yani, Tromol Pos 1, Pabelan- Kartasura Surakarta 57102
Telepon: 0271-717417, 719483

ABSTRACT

This research aim is to analyze the relationship of intellectual capital with employee performance. Intellectual capital is knowledge material, experience and intellectual property rights which has been use to increase wealth. This method is a tool to measure the effects of intangible asset such as knowledge in the organization. Intellectual capital come from three sources, they are human capital, customer capital and structural capital. In this research, they play as the main variables. The setting of this research is BUMD employee in Surakarta. This research uses purposive sampling methods. The characteristic of the respondent is they has been serve in the organization more than 1 year. The respond rate of this research is only 40 percent. This low respond rate makes the analyses lack of respondent's perception variation. The measurement uses in this research is intellectual capital measurement developed by Bontis, Keow and Richardson (2000). The employee performance measurement is the instrument developed by Chen (2004). The main finding in this research is that human structural have a positive effect to the customer and structural capital. Unfortunately, the result shows that in this setting, intellectual capital does not have a significant effect to the employee performance. The Intellectual capital model proposed by Bontis et al failed to predict the effect of knowledge in the state owned enterprise.

Keywords: *Human capital, customer capital, structural capital, performance*

PENDAHULUAN

Perkembangan Teknologi Informasi (TI), dan perputaran arus informasi ternyata mempunyai pengaruh besar terhadap manajemen publik. Kenyataan ini merupakan sebuah tantangan bagi para praktisi bisnis maupun akademisi yang mendalami ilmu manajemen. Kondisi

demikian menuntut perusahaan untuk selalu antisipatif dalam merumuskan strateginya. Menyikapi hal ini, transformasi bisnis menjadi hal yang urgen untuk dilakukan. Transformasi bisnis adalah sebuah perubahan fundamental dalam logika organisasional yang dihasilkan atau disebabkan oleh sebuah perubahan perilaku secara fundamental (Muzyka,

de Konig, & Churchill, 1995). Prahalad dan Oosterveld (1999) mengidentifikasi empat karakteristik transformasi bisnis yang sukses. *Pertama*, proses transformasi adalah sebuah penemuan strategi dan proses manajemen. Proses ini harus didorong oleh sebuah paradigma baru. *Kedua*, transformasi bisnis harus melibatkan semua komponen organisasi. *Ketiga*, proses transformasi melibatkan nilai-nilai dan kepercayaan yang bersifat *intangible*. *Keempat*, transformasi membutuhkan kemampuan membangun unit bisnis baru di dalam perusahaan.

Menurut McKeown dan Phillip (2003) berkembangnya TI menyebabkan transformasi bisnis tergantung pada fungsi departemen TI dan departemen sumber daya manusia. Ini berarti peran SDM berkualitas pun juga sangat menentukan kinerja perusahaan. Nilai sebuah perusahaan memang tidak terlepas dari dua asset utama, yaitu *tangible assets* dan *intangibile assets* dan keduanya bersifat saling melengkapi (Bontis, Dragonnetti, Jacobsen dan Roos, 1999). Pengetahuan adalah *intangibile assets* yang identik dengan perusahaan posmodern ini. Mengukur asset *intangibile* seperti pengetahuan memerlukan pendekatan yang berbeda. Alat ukur dari pengetahuan sedang dalam pengembangan. Salah satu alat ukur itu adalah modal *intelektual*. Beberapa catatan statistik menunjukkan lebih dari setengah juta pekerjaan yang membutuhkan pegelolaan pengetahuan, selalu tersedia di AS (Kaufman & McCormick, 1998), 51% dari perusahaan Fortune 500 senantiasa melaporkan aktivitas pengelolaan pengetahuan mereka setiap tahun (Reynolds, 1998). Penelitian ini menunjukkan bahwa di era perekonomian yang berbasis pengetahuan ditandai oleh pertumbuhan sektor jasa dan manufaktur yang sarat dengan kemajuan teknologi.

Searah dengan pemikiran di atas, maka penelitian ini akan menguji peran pengetahuan dalam menunjang kinerja perusahaan. Penelitian ini akan mereplikasi penelitian dari Bontis, Keow dan Richardson (2000) dengan setting perusahaan jasa dan manufaktur di Malaysia. Penelitian tersebut mewawancarai 50 orang manajer di perusahaan besar dalam dua kategori yaitu, *jasa* dan *manufaktur*, dengan menggunakan alat analisis *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian itu mendukung hipotesis yang mengungkapkan ada keterkaitan antara modal intelektual yang terdiri dari modal manusia, modal struktural dan modal pelanggan dengan kinerja perusahaan. Ada beberapa hal yang menjadikan penelitian Bontis et al (2000) menarik untuk direplikasi, yaitu *Setting* penelitian ini adalah perusahaan besar di Malaysia, sedangkan perusahaan publik tidak disertakan sebagai responden dalam penelitian ini. Padahal di Indonesia peran perusahaan publik juga harus diperhitungkan, karena peran sektor publik dalam perekonomian. Dan, alat ukur yang digunakan masih dalam perbaikan bahkan ada kritik bahwa modal intelektual merupakan alat ukur yang masih dalam taraf pengembangan sehingga perlu dikaji lebih dalam (Bontis, et al, 1999).

BUMD mempunyai tantangan yang sama dengan perusahaan swasta. Perusahaan jenis ini harus mengantisipasi kemajuan teknologi informasi dalam dunia bisnis. Antisipasi yang dilakukan adalah dengan meningkatkan kualitas pengetahuan dalam perusahaan. Kualitas pengetahuan dalam perusahaan erat kaitannya dengan kualitas SDM perusahaan. Salah satu kunci peningkatan kualitas pengetahuan adalah dengan meningkatkan kualitas SDM. BUMD selalu mengalami

masalah dalam meningkatkan kualitas SDM-nya. Hal ini yang menjadi ketertarikan penulis untuk melakukan penelitian tentang penerapan modal intelektual yang terdiri dari *modal manusia*, *modal struktural* dan *modal pelanggan* terhadap kinerja perusahaan kecil-menengah.

Penelitian ini bertujuan untuk, yaitu , Menganalisis hubungan antara modal manusia dengan modal pelanggan, menganalisis hubungan antara modal manusia dengan modal struktural, menganalisis hubungan antara modal pelanggan dengan modal struktural dan menganalisis hubungan antara modal struktural dengan kinerja karyawan.

Kontribusi penelitian ini adalah untuk pengembangan kelembagaan yaitu memberdayakan BUMD di eks-Karesidenan Surakarta. Hal ini terkait dengan mengubah paradigma karyawan BUMD dari birokrat menjadi inovatif.

KAJIAN PUSTAKA

Peran BUMD Dalam Perekonomian Daerah

BUMD secara ideal merupakan salah satu sumber penerimaan dari suatu pemerintahan daerah. BUMD adalah sebuah perwujudan dari peran pemerintah daerah dalam pembangunan ekonomi daerah. Namun demikian dalam perkembangannya, BUMD justru menjadi salah satu titik lemah keuangan daerah. BUMD justru membebani keuangan daerah. Penelitian yang dilakukan Setyawan dan Riyardi (2000), memberikan temuan-temuan menarik terkait dengan kinerja BUMD. BUMD di beberapa kabupaten di eks-Karesidenan Surakarta ternyata tidak efisien dalam operasionalnya. Sumbangan yang mereka berikan terhadap APBD tidak sebanding dengan aset yang dimiliki. Rata-rata sumbangan BUMD di Indonesia

terhadap PAD kurang dari 1 persen (Budisatrio, 2002).

Buruknya kinerja perusahaan daerah adalah salah satu permasalahan yang seringkali dihadapi pemerintah daerah di Indonesia. Realitas ini menunjukkan banyak BUMD yang mengalami *inefisiensi*, sehingga membebani pemerintah daerah. Namun, untuk menutup BUMD yang inefisien bukan pekerjaan yang sangat mudah. Permasalahan ini berkaitan dengan masa depan karyawannya. Contoh yang pernah dialami adalah nasib PPD Jakarta yang mengalami kebangkrutan di mana 4000 karyawannya terancam menjadi pengangguran. Kondisi demikian ini bila dilakukan rekapitalisasi atau penambahan modal di perusahaan ini juga beresiko tinggi bila tidak dilakukan perbaikan di bidang manajerial misalnya.. Dalam kaca mata bisnis sebenarnya banyak BUMD yang tidak *profitable*, namun harus diingat pula banyak BUMD yang tujuannya memberikan pelayanan kepada publik dan memang tidak *profit oriented*. BUMD seperti ini misalnya, BUMD yang komoditasnya ditangani pemerintah, misalnya pengadaan air bersih PDAM. PDAM sebagai penyedia air bersih di beberapa kabupaten juga mengalami masalah, hal ini tidak bisa kita serta merta menutup perusahaan ini, karena komoditas air bersih menyangkut hajat hidup masyarakat. Pihak swasta pun belum tentu bersedia untuk andil bisnis ini karena mungkin tidak *feasible* dari sisi bisnis. BUMD Jateng juga mengalami masalah yang sama, seperti halnya BUMD daerah yang lain, yaitu inefisiensi dalam pemanfaatan sumber daya. Selain itu, ketidakmampuan BUMD untuk bersaing dalam iklim bisnis yang kompetitif juga menyebabkan buruknya kinerja BUMD tersebut. Contoh pengelolaan BUMD yang ditangani tidak profesional misalnya

dalam pengangkatan direksi diangkat bukan karena kapabilitas melainkan karena KKN.

Data APBD Surakarta tahun 2002-2008 menunjukkan bahwa BUMD di kota Surakarta hanya memberikan sumbangan sebesar 0,21 persen terhadap PAD kota ini. Hal ini yang membuat pertanyaan di benak kita, mengapa sumbangan BUMD atau BUMD di kota/kabupaten dan propinsi terhadap PAD demikian kecil?

Buruknya kinerja BUMD berakibat pada buruknya pelayanan publik di Indonesia. –Beberapa hasil riset yang pernah dilakukan oleh *Pusat Studi Kawasan* dan *Center of Population and Policy Studies* Universitas Gadjah Mada pada tahun 2001, membuktikan bahwa di beberapa daerah di Indonesia berhasil mengidentifikasi budaya negatif dalam pelayanan publik di Indonesia, seperti mendahulukan kepentingan pribadi, golongan atau kelompok, adanya perilaku malas dalam mengambil inisiatif, selalu menunggu perintah atasan, acuh terhadap keluhan masyarakat dan lamban dalam memberikan pelayanan (Tarigan, 2003).

Konsep Modal Intelektual

Dalam memahami kualitas sumber daya manusia, penelitian ini menggunakan pendekatan modal kapital. Modal kapital adalah materi intelektual pengetahuan, informasi, hak cipta intelektual, pengalaman yang dapat digunakan untuk menciptakan kekayaan (Stewart, 1997). Modal intelektual dapat diperoleh dari tiga sumber yaitu modal manusia, modal struktural dan modal pelanggan (Bontis et al, 1999). Modal manusia dapat diperoleh dari tiga sumber yaitu: kompetensi, perilaku dan kemampuan intelektual. Sedangkan modal struktural dapat diperoleh dari tiga sumber juga, yaitu: hubungan, organisasi, serta pembaruan dan pengembangan.

Modal Manusia

Modal manusia dalam manajemen pengetahuan mempunyai arti yang sangat penting. Manusia dalam konteks manajemen pengetahuan adalah sumber pengetahuan, inovasi dan pembaharuan. Modal manusia adalah kemampuan individual yang dibutuhkan organisasi dalam memecahkan masalah yang dihadapi (Saint Onge, 1998). Pengertian modal manusia disebutkan juga sebagai sekumpulan dari *intangible resources* yang berada disekitar anggota organisasi (Bontis, et al, 2000). Untuk membentuk organisasi bisnis yang berbasis pengetahuan diperlukan dua hal, yaitu: kompetensi dan komitmen (Ulrich, 1998).

Untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia diperlukan lima hal, yakni: *Buy*, yaitu mencari bakat-bakat baru dari luar maupun dalam organisasi. *Build*, yaitu melatih dan mengembangkan karyawan berbakat. *Borrow*, yaitu mencari ide baru dengan bermitra dengan pihak luar. *Bounce*, yaitu melakukan mutasi karyawan yang berkinerja rendah. Dan *Bind*, yaitu mempertahankan jumlah karyawan yang berkualitas.

Sedangkan untuk mengembangkan komitmen sumber daya manusia diperlukan: *Control*, mengawasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan, saat melakukan pekerjaan mereka. *Strategy of vision*, menawarkan pada karyawan, visi dan arah yang membuat mereka memiliki kemauan untuk bekerja keras. *Challenging work*, menyediakan pekerjaan-pekerjaan simulasi untuk meningkatkan kemampuan karyawan. *Collaboration and teamwork*, membentuk tim untuk menyelesaikan pekerjaan. *Work Culture*, mempertahankan lingkungan kerja yang menyenangkan. *Shared gains*, memberikan kompensasi yang pantas kepada karyawan yang mampu menyelesaikan pekerjaan dengan

baik. Dan, *Communications*, membagi informasi kepada karyawan.

Variabel modal manusia ini adalah variabel yang paling terkait dengan peningkatan kualitas SDM. Penelitian yang dilakukan Lipsey dan Johnson (2004) mengemukakan dengan detail bahwa tingkat upah dalam perusahaan kecil menengah yang rendah menjadi sebab utama rendahnya kualitas SDM dalam perusahaan. Namun demikian penelitian yang dilakukan Setyawan (2004) menunjukkan tingkat upah di beberapa perusahaan swasta yang berorientasi ekspor sebenarnya cukup tinggi.

H1: modal manusia berpengaruh positif terhadap modal pelanggan

Modal Struktural

Selain sumber daya manusia, organisasi perusahaan itu sendiri mempunyai peran penting dalam mengelola asset pengetahuan perusahaan. Modal struktural berhubungan erat dengan organisasi perusahaan. Modal struktural adalah kemampuan organisasi dalam memenuhi kebutuhan konsumen (Saint Onge, 1998). Substansi dari modal struktural adalah pengetahuan yang berada di sekitar kegiatan rutin perusahaan. Pengetahuan tersebut meliputi semua *intangible resources* yang berada dalam organisasi (Bontis et al, 1999). Sebagian dari kategori modal struktural berkaitan dengan hak legal kepemilikan, teknologi, penemuan, data, publikasi, dan proses yang dapat dipatenkan, diberi hak cipta atau dilindungi hukum rahasia dagang (Stewart, 1997).

Di dalam perusahaan, modal struktural berkaitan dengan departemen riset dan pengembangan. Oleh karena itu perusahaan yang ingin memenangi persaingan harus memberdayakan departemen riset

dan pengembangannya. Bahkan, beberapa perusahaan “pengetahuan” yang beroperasi di *cyber space* menawarkan produk-produk dari pengelolaan modal struktural ini. Contohnya *situs Knexa.com*, yang menjadi semacam perantara bagi jual beli produk-produk yang sarat pengetahuan.

H2: modal manusia berpengaruh positif terhadap modal structural

Modal Pelanggan

Modal pelanggan sebenarnya mempunyai kesamaan makna dengan orientasi pasar dalam konsep *marketing*. Modal pelanggan adalah kedalaman (penetrasi), keluasan (ruang lingkup) dan profitabilitas dari organisasi (Saint Onge, 1998). Modal pelanggan ini sering diukur karena merupakan cerminan langsung dari tingkat keuntungan yang akan diperoleh perusahaan. Contoh yang paling mudah dari modal pelanggan adalah merek. Membahas pengukuran merek selalu terkait dengan ekuitas merek. Ekuitas merek didefinisikan sebagai seperangkat asset dan liabilitas yang terkait dengan merek yang menambah atau membagi nilai sebuah produk atau jasa kepada perusahaan dan atau konsumennya (Aaker, Kumar dan Day, 2001).

Modal pelanggan muncul dalam bentuk proses belajar, akses dan kepercayaan (Sugeng, 2000). Pada saat konsumen memutuskan untuk melakukan pembelian maka keputusan pembelian berdasarkan pada hubungan antara konsumen dan perusahaan. Modal pelanggan tidak dapat dilihat dari nilai transaksi yang terjadi, namun juga arus informasi dan pengetahuan.

H3: modal pelanggan berpengaruh positif terhadap modal structural

Modal Intelektual dan Kinerja Perusahaan

Penelitian lain yang dilakukan Bontis, Crossan dan Hulland (2000) mendukung hipotesis adanya keterkaitan antara modal intelektual dengan kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan mewujudkan targetnya, baik secara finansial maupun strategic (Bontis et al, 2000). Beberapa contoh yang menggambarkan hubungan modal intelektual dengan kinerja perusahaan adalah sebagai berikut: pada tahun 1986, Merck mempunyai nilai asset hanya 12,3 % di banding nilai perusahaannya, sedangkan nilai asset Coca Cola pada tahun 1996 hanya 4% dari nilai perusahaannya (Harvey & Lusch, 1999). Contoh-contoh ini menjadi bukti bahwa ada gap antara nilai asset sebuah perusahaan dengan nilai perusahaan tersebut. Lalu, apa wujud dari gap yang meningkatkan nilai perusahaan tersebut ? Jawabnya : pengetahuan.

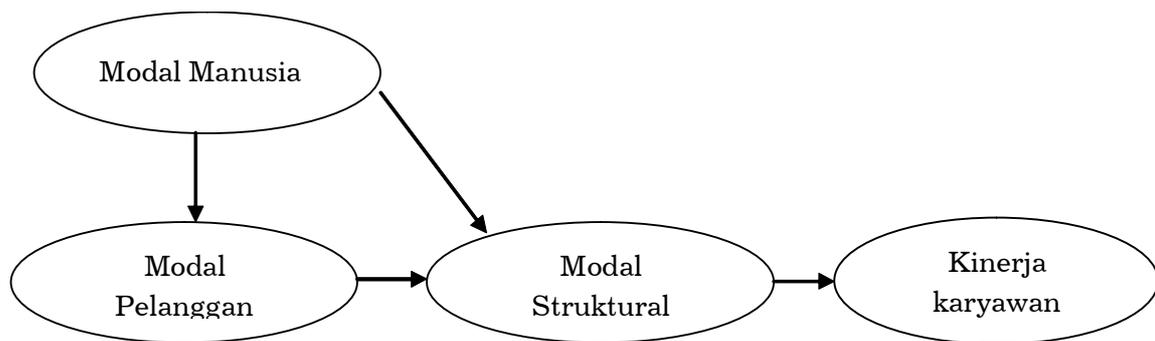
Pengukuran kinerja perusahaan

tergantung dari industrinya. Perusahaan di dalam industri jasa mempunyai kinerja yang berbeda dengan perusahaan dalam industri manufaktur. Namun, dalam penelitian ini yang diukur adalah kinerja umum sebuah perusahaan. Sesuai dengan instrumen dari Bontis et. Al. (2000) beberapa aspek kinerja yang dijadikan ukuran antara lain kepemimpinan dalam industri, prospek perusahaan, keuntungan, pertumbuhan keuntungan, pertumbuhan penjualan, *after tax return on sales*, *after tax return on assets*, mekanisme persaingan dalam industri, kesuksesan dalam peluncuran produk baru dan kinerja perusahaan secara keseluruhan.
H4: modal structural berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

METODE PENELITIAN

Model Penelitian

Penelitian ini akan menguji model Modal Intelektual yang dikemukakan Bontis, et al (2000).



Sumber: Bontis, Keow dan Richardson (2000)

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan BUMD di Eks-Karesidenan Surakarta, yang terdiri dari BUMD di Kabupaten Sragen, Wonogiri, Klaten,

Karanganyar, Boyolali, Sukoharjo dan Kota Surakarta. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah metode *purposive sampling* yaitu karyawan BUMD yang sudah bekerja lebih dari 1 tahun.

Adapun sampel yang diambil berjumlah sekitar 200 orang responden.

Skala Pengukuran dan Variabel

Penelitian ini menggunakan instrumen penelitian dengan *skala likert* dengan skala dari 1 sampai dengan 5. Angka 1 berarti sangat tidak setuju dan angka 5 berarti sangat setuju, kecuali beberapa item pertanyaan yang ditandai yang menggunakan penilaian skala yang berkebalikan. Hal ini dilakukan untuk menguji keseriusan responden dalam menjawab pertanyaan, sehingga kelompok responden *outlayer* dapat segera dikenali. Instrumen yang digunakan adalah instrumen penelitian dari Bontis et. Al. (2000) dan Chen (2004). Selain itu penelitian ini juga akan menggali data tentang berapa jumlah karyawan dari perusahaan, dan tingkat pendidikan karyawan.

Penelitian ini menguji keterkaitan antara empat variabel yaitu modal manusia, modal struktural, modal pelanggan dan kinerja perusahaan. Instrumen penelitian ini terdiri dari 12 pertanyaan. Variabel modal manusia diukur dengan 3 pertanyaan. Variabel modal struktural diukur dengan 3 pertanyaan. Variabel modal pelanggan diukur dengan 3 pertanyaan. Variabel kinerja karyawan diukur dengan 3 pertanyaan.

Definisi Operasional Variabel

Modal manusia adalah persepsi responden tentang kemampuan individual yang dibutuhkan organisasi dalam memecahkan masalah yang dihadapi yang diukur dengan skala interval antara 1 sampai dengan 5.

Modal struktural adalah persepsi responden tentang kemampuan organisasi dalam memenuhi kebutuhan konsumen yang diukur dengan skala interval antara

1 sampai dengan 5.

Modal pelanggan adalah persepsi responden tentang kedalaman (penetrasi), keluasan (ruang lingkup) dan profitabilitas dari organisasi yang diukur dengan skala interval antara 1 sampai dengan 5.

Kinerja karyawan adalah persepsi responden tentang kemampuan karyawan mewujudkan targetnya dibandingkan koleganya yang diukur dengan skala interval antara 1 sampai dengan 5.

ANALISIS DATA

Penelitian ini menggunakan responden karyawan BUMD yaitu PDAM di eks-karesidenan Surakarta. Metode pengambilan sampel adalah *purposive sampling* yaitu dengan karakteristik karyawan PDAM yang telah bekerja lebih dari 1 tahun. Jumlah responden yang direncanakan adalah 200 orang, namun tingkat respon hanya mencapai 40 persen, sehingga data yang layak untuk dianalisis hanya 80 observasi. Tabel 4.1 merupakan ringkasan dari karakteristik responden penelitian ini.

Berdasarkan tabel 1 maka sampel yang purposif sudah sesuai yaitu rata-rata karyawan BUMD yang menjadi responden sudah bekerja di lembaganya lebih dari 1 tahun. Pendidikan responden sebagian besar adalah sarjana atau sarjana muda (D3). Hal ini berarti para responden memahami pertanyaan-pertanyaan yang diajukan kepada mereka. Rata-rata usia dari responden adalah 38,98 tahun yang berarti mereka sedang dalam masa puncak produktivitas. Sebagian besar karyawan yang menjadi responden adalah karyawan tetap.

Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas instrumen penelitian dengan menggunakan metode *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). Kriteria

Tabel 1.
Karakteristik Responden

No.	Karakteristik	Keterangan
1.	Jenis Kelamin	Pria: 45 orang; wanita 35 orang
2.	Rata-rata umur responden	38,98 tahun
3.	Rata-rata masa kerja karyawan	12,9 tahun
4.	Pendidikan	D3: 5 orang; S1: 48 orang; S2: 1 orang; SMA: 22 orang; SMK: 2 orang
5.	Status kepegawaian	Tetap: 79 orang; Kontrak: 1 orang

Sumber: Data sekunder diolah

Tabel 2.
Hasil Pengujian Validitas Instrumen

No	Item Pertanyaan	Skor Factor Loading			
		1	2	3	4
Modal Manusia					
1.	Perusahaan memberikan pelatihan untuk meningkatkan ketrampilan	0,492			
2.	Kecerdasan karyawan dihargai perusahaan.	0,852			
3.	Kepuasan karyawan diperhatikan perusahaan	0,856			
Modal Pelanggan					
1.	Perhatian pada kepentingan pelanggan		0,883		
2.	Pelayanan terbaik pada pelanggan		0,862		
3.	Peduli pada keluhan pelanggan		0,980		
Modal Struktural					
1.	Pengetahuan baru dari perusahaan			0,759	
2.	Dukungan perusahaan terhadap ide baru karyawan.			0,856	
3.	Efisiensi perusahaan.			0,819	
Kinerja Karyawan					
1.	Kinerja karyawan berdasarkan standar perusahaan				0,909
2.	Kinerja karyawan dibandingkan koleganya				0,824
3.	Sumbangan karyawan berupa kinerja terhadap perusahaan				0,715

Sumber : Data diolah

factor loading yang ditetapkan mengacu pada Nunnally (1976), yaitu nilai *factor loading* diatas 0,3. Tabel 2. memberikan ringkasan dari hasil pengujian validitas instrumen penelitian.

Pengujian validitas menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) menunjukkan bahwa semua item pertanyaan memenuhi kriteria dari Nunnally (1976), yaitu skor *factor loading* diatas 0,3. Hal ini berarti instrumen penelitian ini valid atau tepat digunakan sebagai alat ukur *intellectual capital*.

Pengujian reliabilitas instrumen penelitian menggunakan korelasi *Cronbach Alpha*. Tabel 3 adalah ringkasan dari pengujian reliabilitas dengan metode korelasi *Cronbach Alpha*.

Hasil pengujian reliabilitas dengan menggunakan metode korelasi *Cronbach Alpha* menunjukkan tiga variabel yaitu modal manusia, modal pelanggan dan modal struktural konsisten (*reliable*) dengan nilai *Cronbach Alpha* diatas kriteria Nunnally (1976) yaitu 0,6. Variabel kinerja karyawan ternyata tidak reliabel yaitu tidak konsisten dengan nilai korelasi *Cronbach Alpha* kurang dari 0,60. Inkonsistensi internal dari variabel kinerja karyawan menyebabkan alat ukur ini tidak dapat dipercaya sehingga pengukur-annya menjadi lemah.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis penelitian menggunakan alat analisis *Structural Equation Model* (SEM). Tabel 4. adalah *regression weight* analisis SEM dari penelitian ini.

Selanjutnya Tabel 5 menunjukkan analisis kriteria *Goodness of Fit* dengan mengadopsi kriteria dari Byrne (2001) dan Bagozzi dan Yi (1989).

Model penelitian ini ternyata tidak memenuhi kriteria *goodness of fit* yang ditetapkan. Hampir semua indikator *goodness of fit* menunjukkan nilai marjinal. Hal ini dikarenakan ada masalah dengan pengukuran penelitian ini. Selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis.

Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis pertama (H1) adalah modal manusia berpengaruh positif terhadap modal pelanggan. Berdasarkan nilai *critical ratio* (CR) 2,801 maka hipotesis ini didukung. Nilai *critical ratio* (CR) itu berarti H1 signifikan secara statistik pada tingkat signifikansi sebesar 5%.

Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis kedua (H2) menyatakan modal manusia berpengaruh positif terhadap modal struktural. Nilai *critical ratio* hubungan antara variabel modal manusia dengan modal pelanggan adalah 3,808.

Tabel 3.
Hasil Pengujian Reliabilitas Instrumen Penelitian

No.	Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>
1.	Modal manusia	0,7880
2.	Modal pelanggan	0,8998
3.	Modal struktural	0,7997
4.	Kinerja karyawan	0,4060

Tabel 4.
Regression Weight Structural Equation Model

			Estimate	S.E	C.R
Customer capital	←	Human capital	0,551	0,1397	2,801
Structural capital	←	Human capital	1,226	0,322	3,808
Structural capital	←	Customer capital	0,055	0,103	0,535
performance	←	Structural capital	-0,000	0,039	-0,002
HC1	←	Human capital	1,000		
HC2	←	Human capital	2,019	0,450	4,492
HC3	←	Human capital	2,514	0,552	4,558
CC1	←	Customer capital	1,000		
CC2	←	Customer capital	1,099	0,120	9,136
CC3	←	Customer capital	1,093	0,120	9,070
SC1	←	Structural capital	1,000		
SC2	←	Structural capital	1,296	0,196	6,612
SC3	←	Structural capital	1,624	0,265	6,135
Perf1	←	Performance	1,000		
Perf2	←	Performance	2119,786	0,00000013	0,002
Perf3	←	Performance	-5091,486	0,00000313	-0,002

Sumber: Data diolah

Nilai ini signifikan secara statistik dengan tingkat signifikansi sebesar 5%. Hal ini berarti H2 yang menyatakan bahwa modal manusia berpengaruh positif terhadap modal struktural didukung.

Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis ketiga (H3) menyatakan modal pelanggan berpengaruh positif terhadap modal struktural. Nilai *critical ratio* hubungan antara variabel modal pelanggan dengan modal struktural

adalah 0,535. Nilai ini tidak signifikan secara statistik dengan tingkat signifikansi sebesar 5%. Hal ini berarti H3 yang menyatakan bahwa modal pelanggan berpengaruh positif terhadap modal struktural tidak didukung.

Pengujian Hipotesis 4

Hipotesis ketiga (H3) menyatakan modal struktural berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Nilai *critical ratio* hubungan antara variabel modal

Tabel 5.
Kriteria Goodness of Fit SEM

GOODNESS OF FIT	CUT OFF VALUE	HASIL ESTIMASI	KETERANGAN
Chi Square	Diharapkan kecil	84,873	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,002	Marjinal
GFI	$\geq 0,90$	0,852	Marjinal
AGFI	$\geq 0,90$	0,769	Marjinal
CFI	$\geq 0,95$	0,920	Marjinal
RMSEA	$\leq 0,08$	0,095	Marjinal
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,697	Baik

structural dengan kinerja karyawan adalah - 0,002. Nilai ini tidak signifikan secara statistik dengan tingkat signifikansi sebesar 5%. Hal ini berarti H4 yang menyatakan bahwa modal struktural berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan tidak didukung.

PEMBAHASAN

Hasil analisis dengan metode SEM menunjukkan model *intellectual capital* dari Bontis *et. al.* (2000) tidak berhasil menjelaskan hubungan antara *intellectual capital* dengan kinerja karyawan pada BUMD di eks-karesidenan Surakarta. Hal ini dikarenakan pengukuran kinerja karyawan yang dilakukan dengan mengacu pada pengukuran Chen (2004) tidak mempunyai konsistensi internal yang baik. Hal ini mengakibatkan lemahnya model pengukuran dari SEM sehingga mengakibatkan model structural tidak mempunyai *goodness of fit* yang baik. Ketidakmampuan model ini dalam memprediksi hubungan antara *intellectual capital* dengan kinerja juga dikarenakan instrumen *intellectual capital* masih dalam taraf

pengembangan (Bontis *et. al.* 1999).

Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Bontis *et. al.* (2000), yang mengukur pengaruh *intellectual capital* terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan manufaktur dan jasa swasta. Sifat unik dari BUMD juga menyebabkan model *intellectual capital* dari Bontis *et. al.* (2000), tidak mampu memprediksi keterkaitan variabel ini dengan kinerja karyawan. Kecenderungan BUMD yang birokratis menyebabkan model ini tidak mampu menangkap dimensi-dimensi yang berkembang dalam organisasi BUMD.

Pada umumnya BUMD yang menjadi subyek penelitian adalah perusahaan daerah yang saham terbesarnya dimiliki oleh pemerintah daerah, sehingga nuansa birokratis masih kuat. Ada baiknya dalam penelitian berikutnya variabel organisasi BUMD menjadi salah satu variabel kontrol dalam penelitian seperti ini.

Temuan menarik dalam penelitian ini adalah peran variabel modal manusia yang berpengaruh positif terhadap modal pelanggan dan modal structural. Hal ini menunjukkan besarnya peran SDM dalam

pengembangan organisasi BUMD. SDM berkualitas adalah salah satu kunci dalam pemberdayaan BUMD di Indonesia.

PENUTUP

Simpulan

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis hubungan antara variabel modal manusia dengan modal pelanggan, hubungan antara modal manusia dengan modal struktural, hubungan antara modal pelanggan dengan modal struktural dan hubungan antara modal struktural dengan kinerja karyawan. Beberapa simpulan yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah:

- a. Variabel modal manusia berpengaruh positif terhadap variabel modal pelanggan.
- b. Variabel modal manusia berpengaruh positif terhadap variabel modal struktural.
- c. Variabel modal pelanggan tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel modal struktural.
- d. Variabel modal struktural tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan Bontis, Keow dan Richardson (2000) yang menganalisis hubungan antara variabel *intellectual capital* terhadap kinerja perusahaan. Dalam penelitian ini *intellectual capital* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada BUMD di eks karesidenan Surakarta.

Implikasi

Ada dua implikasi dari penelitian ini yaitu dari sisi teoritis dan kebijakan manajerial yang bermanfaat bagi pengembangan ilmu manajemen public, yaitu, implikasi teoritis dari penelitian ini adalah perlu

pengembangan alat ukur yang lebih konsisten dalam mengukur, menjelaskan dan memprediksi pengaruh *intellectual capital* terhadap organisasi non-profit. Alat ukur yang dikembangkan Bontis et al. (2000) dan Chen (2004) belum cukup baik memprediksi *intellectual capital* dalam organisasi pemerintah atau perusahaan pemerintah. Dan, pengambil kebijakan dalam pemerintahan daerah (Bupati atau Walikota) perlu memberikan perhatian yang lebih serius terhadap kualitas SDM dalam BUMD. Hal ini dikarenakan dalam penelitian ini kualitas SDM memberikan kontribusi yang penting terhadap organisasi BUMD. Apabila pemerintah daerah berkeinginan mengembangkan BUMD maka SDM berkualitas mutlak diperlukan. Pemerintah daerah dapat memperoleh SDM berkualitas dengan proses perencanaan SDM, rekrutmen yang profesional, pelatihan dan training serta kebijakan promosi yang baik dalam BUMD. Selain itu, penataan organisasi BUMD yang mampu bersaing dalam iklim kompetitif akan meningkatkan profitabilitas BUMD bersangkutan.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini mempunyai beberapa keterbatasan penelitian, yaitu, *respond rate* responden dalam penelitian ini rendah sehingga penelitian ini kurang menangkap variasi karena data yang layak dianalisis hanya 80 observasi. Hal ini berpengaruh terhadap kemampuan alat ukur *intellectual capital*, karena variasi persepsi responden berkurang. *Respond rate* yang rendah ini terjadi karena responden kurang memahami pentingnya penelitian ini bagi pengembangan organisasi BUMD. Dan, alat ukur kinerja karyawan tidak mempunyai cukup konsistensi internal sehingga hubungan antara *intellectual capital* dan kinerja karyawan

gagal diprediksi. Penelitian berikut yang akan menganalisis hal yang sama sebaiknya mengembangkan alat ukur yang tepat untuk mengukur kinerja karyawan. Selain

itu, perlu pengembangan alat ukur *intellectual capital* yang spesifik bagi organisasi atau perusahaan pemerintah karena sifat unik lembaga ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, David A, V Kumar dan Georges S. Day (2001). *Marketing Research*. 7th Edition, New York. John Wiley and Sons.
- Bagozzi, Richard dan Youjae Yi (1989), On The Use of Structural Equation Models in Experimental Design, *Journal of Marketing Research*, Vol XXVI, h 271-184.
- Bontis N., Keow & Richardson, S. 2000. Intellectual Capital And Business Performance in Malaysian Industries, *Journal of Intellectual Capital*. 1 (1).
- Bontis, Crossan and Hulland (1999). “ Managing an Organizational Learning System By Aligning Stocks and Flows”, *Publikasi Penelitian*.
- Bontis, Nick, Nicola C Dragonnetti, Kristine Jacobsen dan Gran Roos (1999). The Knowledge Toolbox : A Review of the Tools Available To Measure and Manage Intangible Resources, *European Management Journal*, 17 (4).
- Budisatrio, Tjahjanto (2002), Divestasi atau Revitalisasi Badan Usaha Milik Daerah, *Manajemen Usahawan Indonesia*, No. 2 (31).
- Byrne, Barbara M (2001). *Structural Equation Modeling with AMOS, Basic Concepts, Applications and Programming*, Lawrence Erlbaum Associates Publisher, London.
- Chen, Li Yueh (2004), Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Middle-sized Firms of Taiwan, *The Journal of American Academy of Business*, September, h 432-438.
- Clegg, Stewart R. (1996). *Roti Perancis, Fashion Italia dan Bisnis Asia : Fenomena Posmodernisme di dalam Dunia Bisnis*, PT Tiara Wacana, Yogyakarta.
- Cooper, Donald P dan P. S. Schindler (2001). *Business Research Methods*. 7 th Edition Boston. McGraw Hill.
- Harvey, M.G & R,F Lusch (1999). Balancing The Intellectual Capital Books : Intangible Liabilities, *European Management Journal*, 17 (1).
- Heydebrand, W.V (1989). New Organizational Forms, *Work and Occupations*, 16 (3).
- Kaufman, L. & J. McCormick (1998). The Year of The Employee, *Newsweek*, July 20.
- Lipsey, Robert E dan Fredrik Sjolholm (2004), Foreign direct investment, education and wages in Indonesian manufacturing *Journal of Development Economics* 73, h 415–422.

- McKeown Ian dan George Philip. (2003). Business Transformation, Information Technology and Competitive Strategies: Learning to Fly. *International Journal of Information Management* 23.
- Muzyka, D., de Konig, A., & Churchill, N. (1995). On Transformation and Adaptation, Building the Entrepreneurial Corporation. *European Management Journal*. 13(4).
- Prabowo, Dibyo (2002), Otonomi dan Badan Usaha Milik Daerah, dalam *80 Tahun Mohammad Sadli Ekonomi Indonesia di Era Politik Baru*. Mohammad Ikhsan, Chris Manning dan Hadi Soesastro (eds). Jakarta. Kompas.
- Prahalad, C. K., & Oosterveld, J. P. (1999). Transforming Internal Governance: The Challenge for Multinationals. *Sloan Management Review*. 40(3).
- Purwanto, BM (2001) Pelatihan Pengukuran dan Teknik Statistik untuk Riset Keperilakuan, *Modul, QUE Project Management dan Program Magister Sains Ilmu-Ilmu Ekonomi UGM*.
- Reynolds, H. (1998). Knowledge Management Leadership : Who Leads the Charge”, *KM World*, April.
- Saint Onge, Hubert (1998). How Knowledge Management Adds Critical Value to Distribution Channel Management, *Journal of Systemic Knowledge*, Januari.
- Setyawan Anton A. & Riyardi A. (2000). Pengembangan Intellectual Capital Pada BUMD Kabupaten Sukoharjo, *Jurnal Penelitian Ilmu Ilmu Sosial*, Lembaga Penelitian Universitas Muhammadiyah Surakarta, (1) 2
- Setyawan, Anton A. (2004). Pengaruh Customer Orientation Terhadap Kinerja UKM; Kasus Sentra Industri Mebel Serenan Klaten, *Jurnal Manajemen Usahawan Indonesia*, Lembaga Manajemen Universitas Indonesia, No.4/Th.XXXIII, April.
- Stewart, Thomas A. (1997). *Modal Intelektual : Kekayaan Baru Organisasi*, PT Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Sugeng, Imam (2000). Mengukur dan Mengelola *Intellectual Capital*, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Vol. 15 No. 2
- Tarigan, Antonius (2003), Transformasi Model *New Governance* Sebagai Kunci Menuju Optimalisasi Pelayanan Publik di Indonesia, *Manajemen Usahawan Indonesia*, No.2 (32).
- Ulrich, Dave (1998). A New Mandate for Human Resources. *Harvard Business Review*. January-February.