

**PENGARUH HUMAN CAPITAL, RELATIONAL CAPITAL DAN ORGANIZATIONAL CAPITAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI (Studi pada Badan Ketahanan Pangan Provinsi Sumatera Barat)**

**Oleh: Yuli Ramanda, Bustari Muchtar**

**ABSTRACT**

*The purpose of this research is to determine the effect of human capital, relational capital, and organizational capital toward employee performance, human capital toward relational capital and organizational capital and relational capital toward organizational capital. This research is conducted using a survey method, sample and questionnaire as a primary data collection. This research take place in the Board Food Security (Badan Ketahanan Pangan) of West Sumatera with a number of respondents is 101. Structural Equation Modeling (SEM) was used to analyze the model with the help of the program AMOS 20.0. The results show that there is a significant effect of human capital on relational capital and of relational capital on organizational capital. But there was no significant effect of human capital, relational capital, and organizational capital on employee performance.*

**Keywords:** human capital, relational capital, organizational capital, employee performance.

**A. PENDAHULUAN**

Dalam perjalanan waktu, modal tak kasat mata (*intangible assets*) menjadi sesuatu bagian terpenting dalam penciptaan kekayaan dan menjadi bagian utama dalam organisasi. Sejak tahun 1990-an, perhatian terhadap praktik pengelolaan aset tidak berwujud telah meningkat secara dramatis (Harrison dan Sullivan, 2000). Salah satu pendekatan yang digunakan dalam penilaian dan pengukuran *intangible assest* tersebut adalah *human capital*, *relational capital*, dan *organizational capital* yang telah menjadi fokus perhatian dalam berbagai bidang, baik

manajemen, teknologi informasi, sosiologi, maupun akuntansi (Petty dan Guthrie, 2000; Sullivan dan Sullivan, 2000).

Munculnya “*new economy*”, yang secara prinsip didorong oleh perkembangan teknologi informasi dan ilmu pengetahuan, juga telah memicu tumbuhnya minat dalam *human capital*, *relational capital*, dan *organizational capital* (Petty dan Guthrie, 2000; Bontis, 2001). Salah satu area yang menarik perhatian baik akademisi maupun praktisi adalah yang terkait dengan kegunaan *human capital*, *relational capital*, dan *organizational capital* sebagai salah satu *instrument* untuk menentukan

nilai organisasi (Edvinsson dan Malone, 1997; Sveiby, 2001). Hal ini telah menjadi isu yang berkepanjangan, dimana beberapa penulis menyatakan bahwa manajemen dan sistem pelaporan yang telah mapan selama ini secara berkelanjutan kehilangan relevansinya karena tidak mampu menyajikan informasi yang esensial bagi eksekutif untuk mengelola proses yang berbasis pengetahuan (*knowledge-based processes*) dan *intangible resources* (Bornemann dan Leitner, 2002). Aset tak kasat mata yang dimiliki oleh organisasi sudah seharusnya menjadi penunjang kinerja pegawai di mana pegawai dapat memaksimalkan sumberdaya yang ada untuk mencapai target yang telah dibebankan kepada mereka.

Sebagian besar penelitian yang telah dilakukan sebelumnya meneliti pengaruh seluruh komponen *human capital*, *relational capital*, dan *organizational capital* secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai secara keseluruhan dalam organisasi. Hal tersebut menjadi salah satu faktor pendorong untuk dilakukannya penelitian dengan menguji pengaruh masing-masing komponen *human capital*, *relational capital*, dan *organizational capital* saling mempengaruhi dan menguji setiap masing-masing variabel terhadap kinerja. Selain itu, juga terdapat *research gap* antara penelitian Kuryanto dan Syafruddin (2008) dengan Ulum (2008). Kuryanto dan Syafruddin menyatakan bahwa tidak ada pengaruh positif *human capital*, *relational capital*, dan

*organizational capital* suatu organisasi dengan kinerjanya, sedangkan Ulum menyatakan bahwa *human capital*, *relational capital*, dan *organizational capital* mempengaruhi secara positif kinerja organisasi. Perbedaan kedua hasil penelitian tersebut juga menjadi faktor pendorong dilakukannya penelitian tentang pengaruh *human capital*, *relational capital*, dan *organizational capital* terhadap kinerja pegawai di salah satu organisasi sektor publik, yaitu Badan Ketahanan Pangan Provinsi Sumatera Barat. Seperti yang kita ketahui organisasi pemerintah tidak dituntut untuk memiliki keunggulan bersaing, kinerja individu akan mempengaruhi kinerja organisasi, namun kerugian organisasi tidak akan memberikan pengaruh signifikan terhadap karyawan. Oleh karena itu sebagai bentuk dedikasi kepada pemerintahan dan loyalitas kerja sudah seharusnya pegawai menyadari bahwa aset tak kasat mata dan kualitas mereka sebagai sumberdaya manusia yang berkerja di pemerintahan akan membawa dampak signifikan terhadap daerah maupun negara. Dalam rangka penerapan *human capital*, *relational capital*, dan *organizational capital* organisasi, pegawai merupakan faktor penting didalamnya karena bagaimana mereka memberdayakan modal tersebut akan berpengaruh pada kinerja dan produktifitas organisasi, tak terkecuali organisasi sektor publik.

Sesuai dengan perumusan masalah yang dikemukakan di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam

penelitian ini adalah untuk mengungkap: 1) Pengaruh *human capital* terhadap *relational capital* BKP Sumbar, 2) Pengaruh *human capital* terhadap *organizational capital* BKP Sumbar, 3) Pengaruh *relational capital* terhadap *organizational capital* BKP Sumbar, 4) Pengaruh *human capital* terhadap kinerja pegawai BKP Sumbar, 5) Pengaruh *relational capital* terhadap kinerja pegawai BKP Sumbar, 6) Pengaruh *organizational capital* terhadap kinerja pegawai BKP Sumbar.

## B. KAJIAN TEORI

### Kinerja

Definisi kinerja yang dikemukakan oleh Tangkilisan (2005) sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi tersebut. Senada dengan pendapat Bastian dalam Tangkilisan tersebut, *Encyclopedia of Public Administration and Public Policy* Tahun 2003 dalam Keban (2004), juga menyebutkan kinerja dapat memberikan gambaran tentang seberapa jauh organisasi mencapai hasil ketika dibandingkan dengan pencapaian tujuan dan target yang telah ditetapkan. Dari beberapa definisi di atas, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa kinerja merupakan suatu capaian atau hasil kerja dalam kegiatan atau aktivitas atau program yang telah direncanakan sebelumnya guna mencapai tujuan serta sasaran yang telah ditetapkan oleh suatu

organisasi dan dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai baik publik maupun swasta. Secara detail Ruky dalam Tangkilisan (2005) mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh langsung terhadap tingkat pencapaian kinerja pegawai sebagai berikut :

- a. Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi, semakin berkualitas teknologi yang digunakan, maka akan semakin tinggi kinerja individu tersebut;
- b. Kualitas *input* atau material yang digunakan oleh individu;
- c. Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja,
- d. Penataan ruangan, dan kebersihan ;
- e. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan;
- f. Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standar dan tujuan organisasi;
- g. Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi, dan lain-lainnya.

Unsur-unsur yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan sebagaimana dikemukakan oleh Flippo (1990) terdiri dari:

1. Kualitas kerja meliputi ketepatan waktu, ketelitian, keterampilan, dan ketepatan sasaran

2. Kuantitas kerja meliputi keluaran yang tidak hanya berupa tugas rutin dan regular tetapi juga tugas-tugas ekstra dan mendesak
3. Hubungan kerja yang meliputi perubahan pekerjaan, teman kerja, dan kerja sama dengan rekan kerja serta atasan
4. Ketangguhan kerja meliputi kedisiplinan, inisiatif, loyalitas, dan ketaatan pada peraturan yang telah ditetapkan.

### ***Human Capital***

Menurut Schermerhorn (2005), *human capital* dapat diartikan sebagai nilai ekonomi dari SDM yang terkait dengan kemampuan, pengetahuan, ide-ide, inovasi, energi dan komitmennya. *human capital* merupakan kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, inovasi dan kemampuan seseorang untuk menjalankan tugasnya sehingga dapat menciptakan suatu nilai untuk mencapai tujuan. Pembentukan nilai tambah yang dikontribusikan oleh human capital dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya akan memberikan sustainable revenue di masa akan datang bagi suatu organisasi (Malhotra dan Bontis dalam Rachmawati dan Wulani 2004). Menurut Stewart et al dalam Sawarjuwono dan Kadir (2003) mengatakan bahwa *human capital* merupakan *lifeblood* dalam *intellectual capital*, sumber dari innovation dan improvement, tetapi merupakan komponen yang sulit untuk diukur.

*Human capital* mencerminkan kemampuan kolektif perusahaan

untuk menghasilkan solusi terbaik berdasarkan pengetahuan yang dimiliki oleh orang-orang yang ada dalam perusahaan tersebut, dimana akan meningkat jika perusahaan mampu menggunakan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawannya. *Human capital* merupakan pengelompokan tiga elemen kunci, yaitu kecakapan, sikap, dan kecerdasan intelektual (Ross, Dragonetti, dan Edvinsson 2005). Dan berdasarkan beberapa penelitian terdahulu Yang dan Lin (2009) menemukan bahwa *human capital* merupakan asset inti dalam sebuah organisasi, yang mencakup pengetahuan, kecakapan, pengalaman, kompetensi, sikap, komitmen, dan karakteristik pribadi individual. Penelitian ini merujuk kepada teori yang dikemukakan oleh Ross et al. (2005), dengan menggunakan tiga elemen kunci *human capital*.

### ***Relational Capital***

*Relational capital* mencakup citra perusahaan, loyalitas pelanggan, kepuasan pelanggan, dan interaksi dengan pemasok oleh karyawan, kapasitas negosiasi, saluran distribusi, saluran pemasok, perjanjian lisensi, dan perjanjian waralaba (Starovic & Marr, 2003). *Relational capital* adalah pengetahuan yang dikumpulkan oleh perusahaan sebagai hasil dari pertukaran dengan pihak ketiga dan potensi akumulasi pengetahuan masa depan sebagai hasil dari pertukaran tersebut. Nilainya bagi perusahaan secara langsung berkaitan dengan panjang hubungan dengan pihak ketiga

(Ordonez de Pablos, 2004). Hubungan antara karyawan yang tertanam dalam atribut seperti kode bersama atau sebuah paradigma bersama yang memfasilitasi pemahaman umum dari tujuan-tujuan kolektif dan cara-cara yang tepat bertindak dalam suatu sistem sosial (Tsai & Ghoshal, 1998).

Tema utama dari *relational capital* adalah tingkat saling percaya, rasa hormat dan persahabatan yang timbul dari interaksi yang erat antara mitra internal dan eksternal (Kale et al., 2000). Morgan dan Hunt, (1994) mendefinisikan kepercayaan sebagai yang ada ketika salah satu pihak memiliki kepercayaan pada keandalan dan integritas mitra bursa. Kepercayaan tertanam dalam pertukaran hubungan tertentu, dan menjadi dasar fundamental dari hubungan jangka panjang antara mitra. Dengan demikian, dalam konteks stakeholder internal dan eksternal, dapat dikatakan bahwa *relational capital* perusahaan itu diwakili oleh hubungan antara karyawan dan dalam hubungan antara pelanggan dan pemasok (Tomasz & Kijek, 2008).

Dikarenakan BKP Sumbar merupakan organisasi publik yang tidak berorientasi pasar dan tidak memiliki pelanggan, maka penelitian ini hanya akan berfokus kepada *internal relational capital* saja. Bagaimana hubungan karyawan dengan sesama rekan kerja dengan tingkat saling percaya, rasa hormat dan persahabatan yang timbul dari interaksi yang erat.

### ***Organizational Capital***

*Organizational capital* mencakup setiap elemen struktur organisasi yang memfasilitasi kemampuan karyawan untuk menciptakan kekayaan bagi perusahaan dan *stakeholder*. Efektivitas proses ini sangat penting karena melibatkan prosedur internal yang memungkinkan untuk integrasi pengetahuan dan berbagi kemampuan, yang menghasilkan penciptaan kekayaan bagi organisasi. Selain itu, proses manajemen pengetahuan memberikan kontribusi pada efektivitas generasi pelanggan (Zablah, Bellenger dan Johnston 2004). Proses-proses ini dan infrastruktur biasanya dikembangkan dengan sumber daya manusia organisasi. Misalnya, interactivities antara individu-individu berfungsi sebagai elemen penting untuk pengetahuan organisasi yang diproses melalui sosialisasi, kombinasi, eksternalisasi, dan internalisasi pengetahuan tacit dan eksplisit yang dimiliki oleh individu dan organisasi (Nonaka, 1994). Akibatnya, praktek-praktek manajemen SDM yang baik harus memotivasi karyawan untuk membangun sistem organisasi yang sehat.

Menurut Kaplan dan Norton (1992), kelangsungan hidup suatu organisasi tergantung pada kemampuan inovatif karyawan. Ini adalah *human capital*, pembawa dan pencipta pengetahuan dalam perusahaan, yang membantu meningkatkan proses bisnis untuk strategis dan operasional efektivitas yang lebih baik (Hitt et al. 2001).

Menurut Bontis (1999) menyatakan bahwa *organizational capital* meliputi proses manual, strategi, rutinitas, dan segala hal yang memiliki nilai terhadap organisasi melebihi nilai material yang dimiliki. Dimana organisasi yang memiliki sistem dan prosedur yang buruk, maka *intangible asset* yang dimiliki tidak akan memberikan dampak yang maksimal terhadap organisasi.

Anatan (2003), mengungkapkan unsur-unsur yang dapat meningkatkan kualitas pelayanan dari prestasi karyawan. *Pertama*, sikap dan perilaku yang berkaitan dengan proses yaitu perhatian dan bantuan yang diberikan karyawan perusahaan kepada pelanggan secara spontan dan dengan sepenuh hati untuk memecahkan masalah yang dihadapi. *Kedua*, keandalan dan sifat dapat dipercaya yang mendukung situasi di mana pelanggan mempercayakan segala sesuatunya kepada penyedia jasa beserta karyawan dan sistem yang berlaku. *Ketiga*, adanya respon cepat yang diberikan perusahaan atau penyedia jasa dengan mengambil tindakan untuk mengendalikan situasi dan mencari pemecahan masalah yang tepat jika terjadi kesalahan atau sesuatu yang tidak diharapkan.

*Human capital* perusahaan memiliki potensi untuk membangun orientasi pasar bagi konsumen. Semakin baik kompetensi pegawai, maka akan semakin baik pegawai memahami kebutuhan konsumen dan akan semakin mampu pula mengembangkan *customer capital*

untuk menahan loyalitas konsumen. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Bontis (1998), Bontis et al. (2000). Pratiwi (2004), dan Astuti dan Sabeni (2005).

Dari hasil penelitian yang dilakukan Maditinos et al. (2010) membuktikan bahwa terdapat hubungan positif diantara *human capital* dan *structural capital* terlepas dari jenis industri, dengan nilai-nilai yang hampir sama. Ini berarti bahwa layanan dan non-industri jasa memiliki kemampuan untuk mengubah pengetahuan individu karyawan menjadi pengetahuan dengan akar struktural. *Intellectual capital* dalam kedua jenis industri menyerap belanja modal yang besar. Kedua model menunjukkan hubungan yang signifikan investasi *human capital* dan *structural capital* yang menyiratkan bahwa Yunani mengalokasikan banyak perhatian kepada karyawan yang berkontribusi terhadap struktur organisasi. Secara eksplisit, jika *human capital* tidak dikelola secara efektif, mengurangi kemampuan intelektual lainnya (Edvinsson dan Malone, 1997).

Sebagian besar *intellectual capital* dalam industri non-jasa diserap dalam pengeluaran modal yang besar (misalnya, mesin dan peralatan) yang ditemukan dalam konstruksi dan industri manufaktur padat lainnya. Hubungan yang tidak signifikan antara *human capital* dan *structural capital* dalam penelitian Maditinos et al. (2010) dalam industri jasa menyiratkan bahwa masih ada tantangan besar untuk organisasi yang

memiliki pengetahuan intensif untuk dapat lebih memberdayakan dan memicu karyawan agar dapat mengeluarkan dan mengungkapkan ide-ide yang berapa dalam pikiran mereka.

Beberapa hasil penelitian terdahulu menggambarkan hubungan antara *relational capital* dan *organizational capital* pada industri jasa lebih rendah jika dibandingkan dengan industri non-jasa. Hasil penelitian yang dilakukan Bontis et al. (2010) menunjukkan hubungan yang positif dan relatif signifikan. Temuan ini menyiratkan bahwa industri non-jasa berinvestasi lebih banyak untuk lebih fokus kepada pelanggan dan dorongan pasar, dan jika perusahaan berinvestasi lebih banyak di daerah ini, mereka akhirnya akan menciptakan rutinitas organisasi yang efisien dan proses layanan klien lebih baik (Bontis et al, 2000.).

Hasil ini menyiratkan bahwa semua organisasi terlepas dari industri yang berinvestasi dalam menjadi berfokus pada pelanggan dan *market-driven* akhirnya akan menciptakan rutinitas organisasi yang efisien dan proses layanan dengan klien menjadi lebih baik.

Menurut Totanan (2004) sebuah perusahaan akan menghasilkan kinerja yang berbeda jika dikelola oleh orang yang berbeda, oleh karena itu, SDM yang berbeda dalam mengelola aset perusahaan yang sama akan menghasilkan nilai tambah yang berbeda pula. Dapat disimpulkan bahwa *tangible* aset yang

dimiliki perusahaan bersifat pasif tanpa SDM yang dapat mengelola dan menciptakan nilai bagi suatu perusahaan.

*Human capital* dikaitkan dengan memimpin karyawan sesuai cara yang kompeten untuk mendapatkan dominasi pada orang lain. *Human capital* memprovokasi karyawan untuk lebih terdidik, sehingga dapat membedakan satu karyawan dengan yang lainnya. Pengalaman juga memainkan peranan penting, misalnya karyawan yang memiliki pengalaman kerja maka secara otomatis dia memiliki lebih banyak kesadaran tentang lingkungan. Semua faktor di atas termasuk dalam *human capital*. Hal ini berarti peningkatan dalam *human capital* merupakan perbaikan yang diperlukan dalam semua faktor diatas. Jadi, merupakan hal penting juga untuk melakukan investasi dalam *human capital* untuk mendapatkan efisiensi.

*Organizational capital* merupakan sarana dan prasarana yang mendukung pegawai untuk menciptakan kinerja yang optimum. Hal ini dikarenakan organisasi dengan keseluruhan *organizational capital* akan memiliki budaya sportif yang memungkinkan individu untuk mencoba hal-hal baru, mempelajarinya, dan siap gagal (Bontis et al., 2000 dalam Astuti, 2004). Selain itu, *organizational capital* merupakan *link* kritis yang memungkinkan *intellectual capital* diukur pada tingkat analisis organisasional (Bontis et al., 2000

dalam Astuti, 2004). Jika sistem dan prosedur yang dimiliki suatu organisasi untuk menjalankan aktivitas yang baik, maka *intellectual capital* secara keseluruhan akan dapat mencapai potensinya yang paling penuh, sehingga kinerja organisasi yang dicapai juga akan maksimal. Hal tersebut sesuai dengan Bontis (1998), Bontis et al (2000) dan Astuti (2004) dalam Astuti dan Sabeni (2005) yang menemukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara *organizational capital* dengan kinerja organisasi.

Jika suatu organisasi mampu mengkodifikasikan pengetahuan perusahaan dan mengembangkan *organizational capital* misalnya menciptakan rutinitas yang baik, budaya organisasi yang baik, maka keunggulan bersaing akan dapat dicapai. Keunggulan tersebut secara relatif akan menghasilkan kinerja pegawai yang lebih tinggi. Berdasarkan *resource based theory*, *intellectual capital* (*organizational capital* salah satu unsur IC) yang dimiliki perusahaan mampu menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan sehingga dapat meningkatkan kinerja.

*Relational capital* dapat mengurangi biaya organisasi dalam banyak cara. Pengetahuan yang berasal dari karyawan, pelanggan dan pemasok dapat mengakibatkan inovasi proses yang menghilangkan hambatan, meningkatkan output, mengurangi variasi dan dll. Selain itu, semakin tinggi tingkat *relational capital*, perencanaan, pemecahan

masalah yang lebih baik dan pemecahan masalah, yang semuanya meningkat paling mungkin produksi dan efisiensi pelayanan dan dengan demikian, mengurangi biaya organisasi (Young & Snell, 2004).

*Relational capital* juga dapat berperan dalam meningkatkan keuntungan pelanggan dengan membantu untuk meningkatkan kualitas, keandalan, dan fleksibilitas, menciptakan nilai bagi pelanggan, melalui produksi dan layanan proses pengiriman inovasi (Kijek, 2008). Selain itu, jaringan karyawan, pelanggan, pemasok harus dapat lebih mengidentifikasi serta kebutuhan pelanggan memuaskan. Hubungan dengan pemasok dan pelanggan bantuan dalam mengidentifikasi kebutuhan pelanggan istimewa `serta memfasilitasi pengembangan solusi baru untuk mengatasi kebutuhan tersebut.

### **Kerangka Konseptual**

Hubungan *human capital*, *relational capital* dan *organizational capital* dengan kinerja telah dibuktikan secara empiris oleh beberapa peneliti dalam berbagai pendekatan di beberapa negara. *human capital*, *relational capital* dan *organizational capital* diyakini dapat berperan penting dalam peningkatan nilai organisasi maupun kinerja keuangan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Saeed, Lodhi, dan Iqbal (2013) telah membuktikan bahwa *human capital*, *relational capital* dan *organizational capital* mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja organisasi. *human*



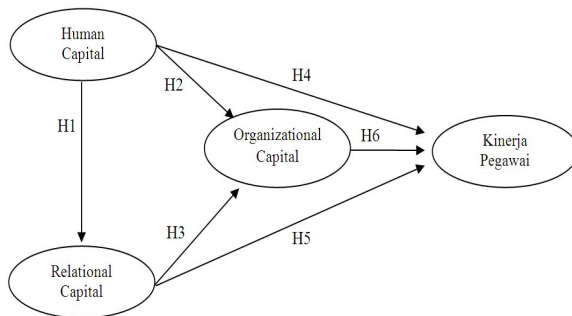
*capital*, *relational capital* dan *organizational capital* merupakan sumber daya yang terukur untuk peningkatan *competitive advantages*, maka variabel-variabel ini akan memberikan kontribusi terhadap kinerja.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Mehralian, Rajabzadeh, Sadeh, dan Rakesh (2012) menjelaskan bahwa terdapat hubungan timbal balik diantara semua komponen *human capital*, *relational capital* dan *organizational capital* terhadap kinerja organisasi. Dan jika semua komponen di kombinasikan, hal ini juga membuktikan bahwa *human capital*, *relational capital* dan *organizational capital* merupakan komponen utama yang mempengaruhi kinerja. Berdasarkan penelitian terdahulu maka dapat dirumuskan:

- H1 : *human capital* berpengaruh signifikan terhadap *relational capital* BKP Sumbar
- H2 : *human capital* berpengaruh signifikan terhadap *organizational capital* BKP Sumbar
- H3 : *relational capital* berpengaruh signifikan terhadap *organizational capital* BKP Sumbar
- H4 : *human capital* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BKP Sumbar
- H5 : *relational capital* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BKP Sumbar
- H6 : *organizational capital* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BKP Sumbar

### C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk kedalam penelitian kuantitatif yang berbentuk deskriptif dan *hypothesis testing*. Menurut Sekaran (2003), penelitian deskriptif dilakukan untuk mengetahui dan dapat menggambarkan karakteristik dari variabel terkait. Sedangkan *hypothesis testing* merupakan suatu penelitian yang sudah memiliki kejelasan dan gambaran, pengujian hipotesis dimaksudkan untuk lebih menjelaskan hubungan kausal antara variable-variabel penelitian. Ruang lingkup penelitian ini mencakup tentang unsur-unsur *human capital*, *relational capital*, dan *organisational capital* di Badan Ketahanan Pangan Provinsi Sumatera Barat (BKP



Gambar 1 Kerangka Konseptual

### Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang, perumusan masalah, tujuan dan kerangka konseptual di atas maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

Sumbar) yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

Penelitian dilakukan terhadap seluruh pegawai BKP sumbar beserta beberapa orang pegawai honorer yang berjumlah 101 orang. Alat analisis data menggunakan SPSS 20.0 untuk pengujian validitas, reabilitas, dan analisis deskriptif. Dan menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dengan software AMOS 20.0 untuk pengujian hipotesis.

#### D. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### 1. Normalitas dan Linearitas.

Pengujian normalitas dilakukan dengan mengamati nilai skewness data yang digunakan, apabila nilai CR pada skewness data berada pada rentang antara  $\pm 1,96$  pada tingkat signifikansi 0,05. Hasil pengujian normalitas data ditampilkan pada Tabel 1.

**Tabel 1**  
**Rangkuman Uji Normalitas Variabel Penelitian**

| Variable     | min   | max   | skew  | c.r.   | kurtosis | c.r.   |
|--------------|-------|-------|-------|--------|----------|--------|
| R3           | 1.000 | 5.000 | -.702 | -2.879 | -.429    | -.881  |
| R2           | 1.000 | 5.000 | -.458 | -1.880 | -.640    | -1.312 |
| R1           | 1.000 | 5.000 | -.374 | -1.533 | -.696    | -1.428 |
| K3           | 1.000 | 4.309 | -.873 | -3.581 | -.396    | -.813  |
| K2           | 1.000 | 4.354 | -.536 | -2.199 | -.973    | -1.796 |
| K1           | 1.000 | 4.267 | -.299 | -1.225 | -.824    | -1.690 |
| O3           | 1.000 | 4.000 | -.412 | -1.692 | -.713    | -1.462 |
| O2           | 1.000 | 4.000 | -.198 | -.813  | -.497    | -1.019 |
| O1           | 1.000 | 4.000 | -.253 | -1.037 | -.791    | -1.622 |
| H3           | 1.000 | 5.000 | -.321 | -1.315 | -.652    | -1.338 |
| H2           | 1.000 | 5.000 | -.107 | -.437  | -.785    | -1.611 |
| H1           | 1.000 | 4.000 | -.335 | -1.373 | -.673    | -1.380 |
| Multivariate |       |       |       |        | 9.881    | 2.409  |

Sumber: Data primer yang diolah

Dari hasil pengolahan data yang ditampilkan pada Tabel 4.1.

terlihat bahwa tidak ada angka nilai pada kolom CR untuk skewness yang lebih besar dari  $\pm 1,96$ . Dengan demikian maka data penelitian yang digunakan telah memenuhi persyaratan normalitas data, atau dapat dikatakan bahwa data penelitian telah terdistribusi normal.

##### 2. Angka Ekstrim (*Outlier*)

Angka-angka pada tabel *observation furthest the centroid* menunjukkan hasil evaluasi *outlier multivariate* yang dilakukan dengan menggunakan kriteria jarak mahalanobis. Jarak mahalanobis berdasarkan *chi-square* pada df: 15 (jumlah variabel bebas) dengan  $p < 0,05$  diperoleh 41,840. Sedangkan hasil penelitian ini jarak mahalanobis terbesar adalah 29.492. Nilai 29.492 ini lebih kecil dari 41,840. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi outlier multivariate pada penelitian ini.

##### 3. Multikolinearitas

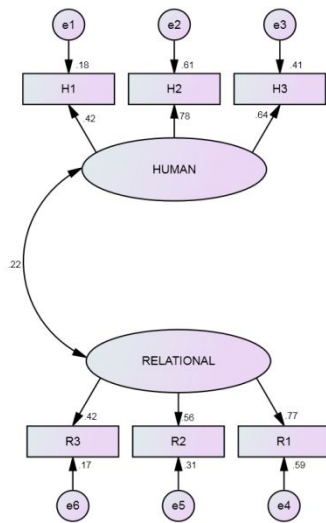
Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil, atau mendekati nol. Dari hasil pengolahan data nilai determinan matriks kovarians sampel adalah :

***Determinant of sample covariance matrix = 0.021e + 001***

Dari hasil tersebut dapat diketahui nilai determinan matriks kovarians sampel masih berada di atas nol. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolinearitas dan singularitas.

### Confirmatory Factor Analysis (CFA) I

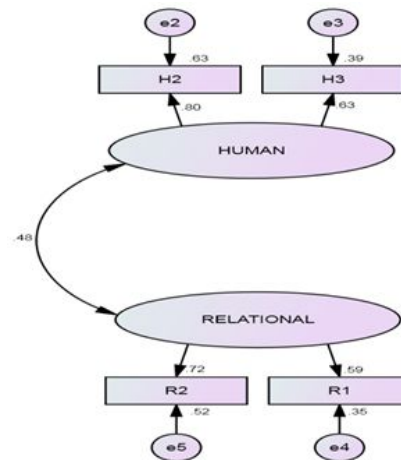
Variabel-variabel laten atau konstruk eksogen ini terdiri dari 2 *unobserved variable* dengan 6 *observed variable* sebagai pembentuknya. Hasil pengolahan data ditampilkan pada Gambar 2.



Gambar 2 Hasil Uji CFA I

Berdasarkan hasil uji CFA I didapat indikator kecakapan (H1) pada variabel human capital dan persahabatan (R3) pada variabel relational capital memiliki nilai *convergent validity* di bawah 0,5. Oleh sebab itu indikator-indikator ini harus dieliminasi atau dikeluarkan dari model. Sedangkan untuk indikator yang telah memiliki nilai *convergent validity* diatas 0.5 dianggap sebagai indikator yang valid dan akan diikuti sertakan untuk pengujian lebih lanjut.

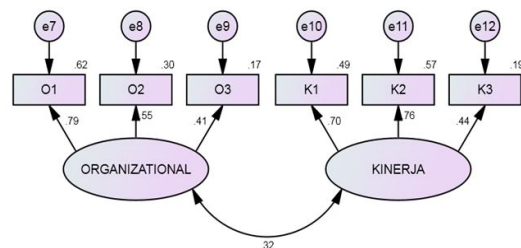
Untuk mendapatkan model yang fit dan memenuhi persyaratan yang fit dan memenuhi persyaratan model sebagaimana dijadikan persyaratan dalam SEM, maka harus dilakukan modifikasi model CFA dengan mengeliminasi indikator-indikator yang tidak valid. Berikut hasil modifikasi model setelah *dikeluarkan* indikator-indikator yang tidak valid:



Gambar 3 Hasil Uji Modifikasi CFA I

Hasil modifikasi CFA I menunjukkan bahwa indikator sikap dan kecerdasan dapat digunakan untuk menjelaskan variabel *human capital*. Begitu juga dengan indikator percaya dan hormat dapat digunakan untuk menjelaskan variabel *relational capital*.

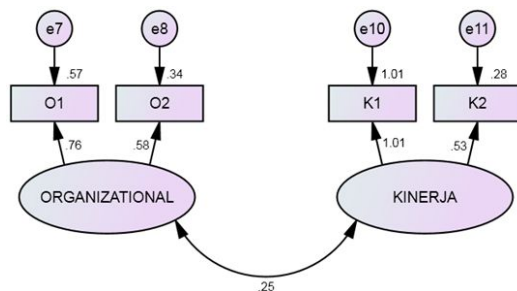
### Confirmatory Factor Analysis (CFA) II



Gambar 4 Hasil Uji CFA II

Berdasarkan hasil uji CFA II didapat indikator sistem informasi manajemen (O3) pada variabel *organizational capital* dan kuantitas kerja (K3) pada variabel kinerja pegawai memiliki nilai *convergent validity* di bawah 0,5. Oleh sebab itu indikator-indikator ini harus dieliminasi atau dikeluarkan dari model. Sedangkan untuk indikator yang telah memiliki nilai *convergent validity* diatas 0.5 dianggap sebagai indikator yang valid dan akan diikuti sertakan untuk pengujian lebih lanjut.

Untuk mendapatkan model yang fit dan memenuhi persyaratan model sebagaimana dijadikan persyaratan dalam SEM, maka harus dilakukan modifikasi model CFA dengan mengeliminasi indikator-indikator yang tidak valid. Berikut hasil modifikasi model setelah dikeluarkan indikator-indikator yang tidak valid:

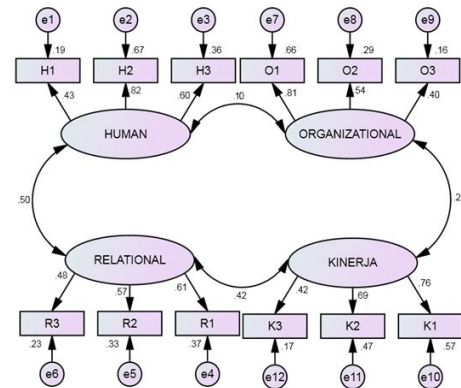


Gambar 5 Hasil Uji Modifikasi CFA II

Hasil modifikasi CFA II menunjukkan bahwa indikator struktur organisasi dan lingkungan kerja dapat digunakan untuk menjelaskan variabel *organizational capital*. Begitu juga dengan indikator kualitas dan kuantitas kerja dapat

digunakan untuk menjelaskan variabel kinerja pegawai.

### Confirmatory Factor Analysis (CFA) II Keseluruhan

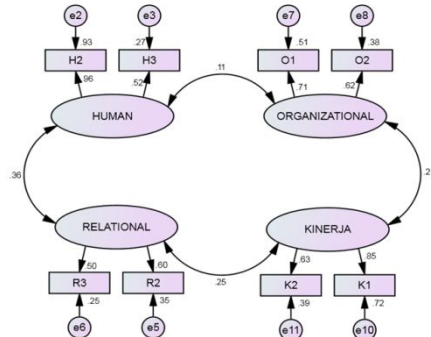


Gambar 6 Hasil Uji CFA Keseluruhan

Berdasarkan hasil uji CFA keseluruhan didapat indikator kecakapan (H1) pada variabel human capital, persahabatan (R3) pada variabel relational capital sistem informasi manajemen (O3) pada variabel *organizational capital* dan kuantitas kerja (K3) pada variabel kinerja pegawai memiliki nilai *convergent validity* di bawah 0,5. Oleh sebab itu indikator-indikator ini harus dieliminasi atau dikeluarkan dari model. Sedangkan untuk indikator yang telah memiliki nilai *convergent validity* diatas 0.5 dianggap sebagai indikator yang valid dan akan diikuti sertakan untuk pengujian lebih lanjut.

Untuk mendapatkan model yang fit dan memenuhi persyaratan model sebagaimana dijadikan persyaratan dalam SEM, maka harus dilakukan modifikasi model CFA dengan mengeliminasi indikator-

indikator yang tidak valid. Berikut hasil modifikasi model setelah dikeluarkan indikator-indikator yang tidak valid:



Gambar 7 Hasil Uji Modifikasi CFA Keseluruhan

Hasil modifikasi CFA keseluruhan menunjukkan bahwa indikator sikap dan kecerdasan dapat digunakan untuk menjelaskan variabel *human capital*, begitu juga dengan indikator percaya dan hormat dapat digunakan untuk menjelaskan variabel *relational capital*. Selanjutnya indikator struktur organisasi dan lingkungan kerja dapat digunakan untuk menjelaskan variabel *organizational capital*, dan indikator kualitas dan kuantitas kerja dapat digunakan untuk menjelaskan variabel kinerja pegawai. Setiap indikator-indikator ini dianggap sebagai indikator yang valid dan akan diikut sertakan untuk pengujian lebih lanjut.

Tabel 2  
Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Index*

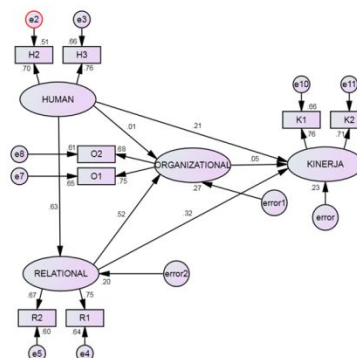
|                        | LOADING | LOADING <sup>2</sup> | ERROR | 1-ERROR | (Σ LOADING) <sup>2</sup> | RELIABEL | VAREXT   |
|------------------------|---------|----------------------|-------|---------|--------------------------|----------|----------|
| Human Capital          |         |                      |       |         |                          |          |          |
| H2                     | 0.7     | 0.49                 | 0.51  | 0.49    | 2.1316                   | 0.719746 | 0.562605 |
| H3                     | 0.76    | 0.5776               | 0.66  | 0.34    |                          |          |          |
| Σ                      | 1.46    | 1.0676               | 1.17  | 0.83    |                          |          |          |
| Relational Capital     |         |                      |       |         |                          |          |          |
| R1                     | 0.75    | 0.5625               | 0.64  | 0.36    | 2.0164                   | 0.726264 | 0.570961 |
| R2                     | 0.67    | 0.4489               | 0.6   | 0.4     |                          |          |          |
| Σ                      | 1.42    | 1.0114               | 1.24  | 0.76    |                          |          |          |
| Organizational Capital |         |                      |       |         |                          |          |          |
| O1                     | 0.75    | 0.5625               | 0.65  | 0.35    | 2.0449                   | 0.734281 | 0.580713 |
| O2                     | 0.68    | 0.4624               | 0.61  | 0.39    |                          |          |          |
| Σ                      | 1.43    | 1.0249               | 1.26  | 0.74    |                          |          |          |
| Kinerja Pegawai        |         |                      |       |         |                          |          |          |
| K1                     | 0.76    | 0.5776               | 0.66  | 0.34    | 2.1609                   | 0.747483 | 0.597064 |
| K2                     | 0.71    | 0.5041               | 0.61  | 0.39    |                          |          |          |
| Σ                      | 1.47    | 1.0817               | 1.27  | 0.73    |                          |          |          |

Sumber: Data primer yang diolah

Dari pengamatan pada Tabel 4.2 tampak bahwa tidak terdapat nilai reliabilitas yang lebih kecil dari 0,7. Begitu pula pada uji *variance extract* tidak ditemukan nilai yang berada di bawah 0,5. Dengan demikian indikator-indikator yang dipakai sebagai *observed variable* bagi konstruk atau variabel latennya, dapat dikatakan telah mampu menjelaskan konstruk atau variabel laten yang dibentuknya.

### Analisis Jalur

Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian model penelitian analisis *structural equation model* (SEM) dengan alat bantu program AMOS 20.0 menghasilkan model full yang menggambarkan hubungan antar variabel sebagai berikut:



Gambar 8 Hasil Analisis SEM

Pengujian kesesuaian model penelitian adalah untuk menguji seberapa baik tingkat *goodness of fit* dari model penelitian. Penilaian ini menggunakan beberapa kriteria yang disyaratkan oleh SEM. Dari hasil pengolahan data kemudian dibandingkan dengan batas statistik yang telah ditentukan, uji kesesuaian model ditampilkan dalam Tabel 3.

**Tabel 3**  
**Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Index***

| <i>Goodness of Fit Index</i> | <i>Cut of Value</i> | Hasil Analisis | Evaluasi Model |
|------------------------------|---------------------|----------------|----------------|
| <i>Chi Square</i>            | Diharapkan Kecil    | 14.851         | Baik           |
| <i>Probability</i>           | $\geq 0,050$        | 0.388          | Baik           |
| GFI                          | $\geq 0,90$         | 0.963          | Baik           |
| AGFI                         | $\geq 0,90$         | 0.905          | Baik           |
| CFI                          | $\geq 0,95$         | 0.993          | Baik           |
| TLI                          | $\geq 0,95$         | 0.986          | Baik           |
| RMSEA                        | $\leq 0,08$         | 0.025          | Baik           |
| CMIN/DF                      | $\leq 2,00$         | 1.061          | Baik           |

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 4.3 terlihat nilai *goodness of fit* sudah terpenuhi atau model sudah fit. Ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan model dapat diterima dengan artian terdapat kesesuaian antara model yang dibangun dengan persyaratan model fit. Dengan hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa model penelitian memiliki tingkat *goodness of fit* yang baik.

## Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menganalisis nilai C.R dan nilai P hasil pengolahan data seperti pada Tabel 4.4, lalu dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan, yaitu diatas 2,0 untuk nilai CR dan dibawah 0,05 untuk nilai P. Apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima. Hubungan antar variabel dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4**  
**Hasil Pengujian *Regression Weight* untuk nalisis SEM**

| Jalur                          | Estimate | S.E. | C.R.  | P    | Hasil            |
|--------------------------------|----------|------|-------|------|------------------|
| Relational <--- Human          | .491     | .186 | 2.633 | .008 | Signifikan       |
| Organizational <--- Human      | .006     | .192 | .032  | .974 | Tidak Signifikan |
| Organizational <--- Relational | .488     | .226 | 2.154 | .031 | Signifikan       |
| Kinerja <--- Human             | .199     | .165 | 1.209 | .227 | Tidak Signifikan |
| Kinerja <--- Relational        | .269     | .206 | 1.307 | .191 | Tidak Signifikan |
| Kinerja <--- Organizational    | .050     | .176 | .281  | .778 | Tidak Signifikan |

Sumber: Data primer yang diolah

Selanjutnya pembahasan mengenai pengujian hipotesis akan dilakukan secara bertahap sesuai dengan urutan hipotesis yang telah diajukan.

1) Hipotesis 1 pada penelitian ini adalah *human capital* berpengaruh signifikan terhadap *relational capital* BKP Sumbar. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara *human capital* terhadap *relational capital*, seperti yang tampak pada Tabel 4.4 adalah sebesar 2.633 dengan nilai P sebesar 0.008. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat. Dengan demikian hipotesis 1 dalam penelitian ini dapat diterima.

- 2) Hipotesis 2 pada penelitian ini adalah *human capital* berpengaruh signifikan terhadap *organizational capital* BKP Sumbar. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara *human capital* terhadap *organizational capital*, seperti yang tampak pada Tabel 4.4 adalah sebesar 0.032 dengan nilai P sebesar 0.974. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang tidak memenuhi syarat. Dengan demikian hipotesis 2 dalam penelitian ini tidak dapat diterima atau ditolak.
- 3) Hipotesis 3 pada penelitian ini adalah *relational capital* berpengaruh signifikan terhadap *organizational capital* BKP Sumbar. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara *relational capital* terhadap *organizational capital*, seperti yang tampak pada Tabel 4.4 adalah sebesar 2.154 dengan nilai P sebesar 0.031. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat. Dengan demikian hipotesis 3 dalam penelitian ini dapat diterima.
- 4) Hipotesis 4 pada penelitian ini adalah *human capital* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BKP Sumbar. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara *human capital* terhadap kinerja pegawai, seperti yang tampak pada Tabel 4.4 adalah sebesar 1.209 dengan nilai P sebesar 0.227. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang tidak memenuhi syarat. Dengan demikian hipotesis 4 dalam penelitian ini tidak dapat diterima atau ditolak.
- 5) Hipotesis 5 pada penelitian ini adalah *relational capital* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BKP Sumbar. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara *relational capital* terhadap kinerja pegawai, seperti yang tampak pada Tabel 4.4 adalah sebesar 1.307 dengan nilai P sebesar 0.191. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang tidak memenuhi syarat. Dengan demikian hipotesis 5 dalam penelitian ini tidak dapat diterima atau ditolak.
- 6) Hipotesis 6 pada penelitian ini adalah *organizational capital* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BKP Sumbar. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara *organizational capital* terhadap kinerja pegawai, seperti yang tampak pada Tabel 4.4 adalah sebesar 0.281 dengan nilai P sebesar 0.778. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang tidak memenuhi syarat. Dengan demikian hipotesis 6 dalam penelitian ini tidak dapat diterima atau ditolak.

## E. KESIMPULAN

Berdasarkan temuan hasil penelitian dan pembahasan pada Bab IV sebelumnya, maka dalam penelitian ini dapat diambil beberapa kesimpulan, antara lain sebagai berikut:

1. *Human capital* berpengaruh signifikan terhadap *relational capital* BKP Sumbar. Dengan demikian dapat

dimaknai bahwa semakin baik *human capital* yang dimiliki maka *relational capital* yang dimiliki BKP Sumbar akan cenderung meningkat.

2. *Human capital* tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational capital* BKP Sumbar. Dengan demikian dapat dimaknai bahwa *human capital* yang dimiliki tidak akan memberikan dampak yang signifikan terhadap *organizational capital* yang dimiliki BKP Sumbar.
3. *Relational capital* berpengaruh signifikan terhadap *organizational capital* BKP Sumbar. Dengan demikian dapat dimaknai bahwa semakin baik *relational capital* yang dimiliki maka *organizational capital* yang dimiliki BKP Sumbar akan cenderung meningkat.
4. *Human capital* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BKP Sumbar. Dengan demikian dapat dimaknai bahwa *human capital* yang dimiliki tidak akan memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai BKP Sumbar.
5. *Relational capital* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BKP Sumbar. Dengan demikian dapat dimaknai bahwa *relational capital* yang dimiliki tidak akan memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai BKP Sumbar.
6. *Organizational capital* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BKP Sumbar. Dengan demikian dapat dimaknai bahwa *organizational capital* yang dimiliki tidak akan memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai BKP Sumbar.

## F. SARAN

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka dapat disarankan:

1. Kinerja pegawai BKP Sumbar berdasarkan TCR dapat dikategorikan baik, namun dari seluruh pernyataan yang disajikan, ketangguhan kerja yang dimiliki oleh para pegawai memiliki nilai capaian paling rendah. Pegawai agar dapat lebih menguasai pekerjaan rutin yang dilakukan dengan cermat teliti dan melakukan sesuai dengan instruksi yang diberikan, dan hal ini juga seharusnya menjadi perhatian pimpinan.
2. Para pegawai agar dapat meningkatkan kecakapan, sikap, dan kecerdasan intelektual demi meningkatkan *human capital* yang dimiliki oleh BKP Sumbar. Karena dengan demikian pegawai akan mampu meningkatkan kemampuannya berinteraksi dengan rekan kerja dan atasan, yang akan meningkatkan *relational capital* BKP Sumbar, khususnya secara internal.
3. Secara keseluruhan BKP Sumbar memiliki *human capital* yang baik berdasarkan TCR. Namun, indikator sikap memiliki nilai capaian paling rendah. Diharapkan agar pegawai untuk tetap fokus dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan tidak membawa permasalahan yang di luar kantor selama jam kerja, dan pegawai agar bias meningkatkan kemampuan pengambilan keputusan walaupun berada didalam keadaan tertekan. Hal ini harus menjadi perhatian pimpinan.
4. Secara keseluruhan BKP Sumbar memiliki *relational capital* yang baik



- berdasarkan TCR. Namun, pegawai dapat lebih meningkatkan rasa persahabatan yang dijaga dengan sesama rekan kerja maupun dengan atasan, pegawai sebaiknya juga dapat menjaga hubungan baik dengan rekan kerja di bidang berbeda.
5. Hubungan baik yang dijaga dan dibina seharusnya selalu dipertahankan demi meningkatkan *relational capital* yang dimiliki instansi, karena hal ini akan mampu meningkatkan *organizational capital* BKP Sumbar.
  6. Walaupun tidak ada pengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai, BKP Sumbar harus tetap menjaga *human capital*, *relational capital* dan *organizational capital* yang dimiliki dikarenakan terdapat hubungan yang signifikan diantara variabel ini.

## G. DAFTAR PUSTAKA

- Astuti, P.D. dan A. Sabeni. (2005). Hubungan Intellectual Capital dan Business Performance. *Proceeding SNA VII*. Solo. pp. 694-707
- Black, S., and Lynch, L. (2005). Measuring Organizational Capital in the New Economy. *Discussion paper series*, Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit Institute for the Study of Labor.
- Bontis, N. (1999). Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital: Framing and Advancing the State of the Field. *International Journal of Technology Management*, 18, 5–8, 433–462.
- Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Technology Management*. Vol. 3 No. 1. pp. 41-60.
- Bontis, N., Keow, W.C.C., Richardson, S.(2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 1 No. 1. pp. 85-100.
- Bornemann, M., and K.H. Leitner. (2002). Measuring and reporting intellectual capital: the case of a research technology organisation, *Singapore Management Review*. Vol. 24 No. 3. pp. 7-19.
- Bramhandkar, A., Erickson, S. and Applebee I. (2007). Intellectual Capital and Organizational Performance: an Empirical Study of the Pharmaceutical Industry. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, Volume 5 Issue 4, pp. 357 – 362
- Byrne, B. M. (2001) *Structural Equation Modeling with AMOS - Basic Concepts, Applications, and Programming*. LEA.
- Chen, H.M and Lin, K.J. (2003). The Measurement of Human Capital and Its Effect On The Analysis of Financial Statements. *International Journal of Management*, Vol. 20, No. 4.
- Christa, U. (2013). Peran human capital dan structural capital Dalam meningkatkan kinerja organisasi (suatu kajian konseptual). *Jurnal Sains Manajemen Program Magister Sains Manajemen UNPAR* Volume I, Nomor 1 hal 1-7.

- Davenport, T.O. (1999). *Human Capital: What It Is and Why People Invest In It*. Jossey Bass, San Francisco
- Davis, P. (2006). *Beyond Human Resource Management in Co-operatives, Cross Cultural Management*. 13, 1, 69–95.
- Dwiyanto, A. (2006). *Mewujudkan Good Governance Melayani Publik*. Gajah Mada University, Yogyakarta.
- Endri. (2010). Peran Human Capital Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan: Suatu Tinjauan Teoritis Dan Empiris. *Jurnal Administrasi Bisnis* (2010), Vol.6, No.2: hal. 179–190.
- Fitz-enz, J. (2000). *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value Added of Employee Performance*. AMA-COM, American Management Association, New York
- Flippo. 1990. *Human behavior at work organizational behavior*. Seventh edition. Mc grow hill interactive. Singapore.
- Harnita. 2010. Pengaruh kepemimpinan dan komitmen terhadap kinerja pegawai dinas prasarana jalan, tata ruang dan permukiman propinsi sumatera barat. Tesis Program Magister Manajemen UNP.
- Harrison, S., and P.H. Sullivan. (2000). Profiting from intellectual capital; Learning from leading companies. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 1 No. 1. pp. 33- 46.
- Hitt, M.A., and Ireland, R.D. (2002), 'The Essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital,' *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9, 1, 3–14.
- Hood, C. (1991). *Public Administration*. Volume 69, Issue 1, pp: 3 – 19
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton. (1996). The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*. Vol. 70 No. 1. pp. 71-9.
- Keban, Yeremias T. (2004). *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik : Konsep, Teori, dan Isu*, Ed.1, Cet. 1. Gava Media. Yogyakarta.
- Khalique, M. (2013). Impact of Intellectual Capital on the Organizational Performance of Islamic Banking Sector in Malaysia. *Asian Journal of Finance & Accounting* Vol. 5, No. 2, pp 75 - 83
- Kuryanto, B., dan Syafruddin, M. (2008). Pengaruh Intellectual Capital terhadap Kinerja Perusahaan. *Jurnal Universitas Dipenogoro*.
- Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Badan Ketahanan Pangan 2013
- Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Provinsi Sumatera Barat 2013
- Lepak, D.P., and Snell, S.A. (1999). The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *Academy of Management Review*, 24, 31–48.
- Maditinos, D., Šević, Ž., Tsairidis, C. (2010). Intellectual Capital and Business Performance: An Empirical Study for the

- Greek Listed Companies. *European Research Studies*, Volume XIII, Issue (3) pp. 146 – 167.
- Nawawi, 1998. *Manajemen sumberdaya manusia untuk bisnis yang kompetitif*. Jakarta. Bumi aksara.
- Nistiawandi. 2009. Pengaruh lingkungan kerja, pengawasan, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dinas kesehatan kabupaten agam. Tesis Program Magister Manajemen UNP.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5, 1, 14–37.
- Pennings, M.J., Lee, K., and Witteloostuijn, A. (1998). Human Capital, Social Capital, and Firm Dissolution. *Academy of Management Journal*, 41, 4, 425–440. Adler, P.S., and Kwon, S. (2002), ‘Social Capital: Prospects for a New Concept,’ *Academy of Management Review*, 27, 17–40.
- Prawirosentono, S. (1999). *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : BPFE
- Putra, Elsanra E. (2012). Effects of Human Organizational and Customer Capital to Financial Performance of Selected Small and Medium Food Enterprise Basis for Development Program. *Dissertation*. Jose Rizal University Graduate School. Philipine.
- Rachmawati, D., F. Wulani, dan C. E. Susilowati. (2004). Intellectual Capital dan Kinerja Bisnis: Studi Empiris pada Industri di Indonesia. *Seminar Internasional Management and Research Conference*. Sanur Beach Bali
- Hotel, FE-Universitas Indonesia, Agustus: 1-21.
- Ratminto dan Winarsih. (2005). *Manajemen Pelayanan*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Roos, G., Fernstrom, L., and Pike, S. (2004). *Human Resource Management and Business Performance Measurement*. *Measuring Business Excellence*. 8, 1, 28–37.
- Roos, G., Pike, S., and Fernstrom, L. (2005). Ebook - *Managing Intellectual Capital in Practice*. Elsever Inc.
- Saeed, R., Sami, A., Lodhi, R., and Iqbal, A. (2013). Intellectual Capital and Organizational Performance: An Empirical Study in Telecom Sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research* 18 (4): 517-523.
- Sawarjuwono, T., dan A. P. Kadir. (2003). Intellectual Capital: Perlakuan, Pengukuran dan Pelaporan. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan* Vol.5, No.1, Mei: 35-57.
- Schermerhon. (2005). *Management, 8th edition*. John Wiley & Sons, Inc, USA
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business, a Skill Building Approach*. 4th edition. John Wiley & Sons, Inc. NY.
- Srimindarti, C. (2004). Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Mengukur Kinerja. *Artikel. STIE Stikubank*, Semarang.
- Sulait, T. (2010). *Relational Capital and Firm Performance: A Case of Manufacturing Tea Firms in Uganda*. A

disertation submitted to the graduate school in Partial fulfillment for the requirement of the award of a master degree in Business administration of Makerere University.

Sullivan Jr., P.H. and P.H. Sullivan Sr. 2000. Valuing intangible companies, an intellectual capital approach. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 1 No. 4. pp. 328-340.

Sveiby, K.E. (2001). *Method for measuring intangible assets*. available online at: [www.sveiby.com/articles](http://www.sveiby.com/articles) (diakses Juni 2014)

Tangkilisan, H.N. (2005). *Manajemen Publik*. Jakarta: Gramedia Widia.

Tarigan, A. (2011). *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai dalam Organisasi Sektor Publik (Studi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Tengah Satu)*. Skripsi. Program Sarjana Fakultas

Ekonomi. Universitas Diponegoro. Semarang

Ulum, I. (2007). *Pengaruh Intellectual Capital Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Perbankan Di Indonesia*. Tesis Magister Akuntansi. Universitas Diponegoro. Semarang.

Yang, C., and Lin, C. (2009). Does intellectual capital mediate the relationship between HRM and organizational performance? Perspective of a healthcare industry in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, No. 9, 1965–1984.

Zablah, A.R., Bellenger, D.N., and Johnston, WJ. (2004). *An Evaluation of Divergent Perspectives on Customer Relationship Management: Towards a Common Understanding of an Emerging Phenomenon*. *Industrial Marketing Management*, 33, 6, 475–489.