

## PENGEMBANGAN *HUMAN CAPITAL* DALAM KONTEKS MODAL SOSIAL

Widodo

Fakultas Ekonomi Unissula Semarang  
Jl. Raya Kaligawe Km.4 Semarang, 50112.

### Abstract

*Rural Banks/BPR have a vitality and sustainability of business if they are able to create a unique advantage that is superior in terms of customer information and business environment surrounding besides functioning as an intermediary institution. But in Semarang credit quality is still in the high risk level that is above the maximum limit of 5%. The condition is caused by the integration of human capital and social capital that is not optimal. Therefore, this article aims to examine the model of human capital development so that it can improve the performance of organization within the context of social capital. Retrieval method uses purposive sampling with 120 total samples. Later analysis technique uses Structural Equation Modelling (SEM) through the group management data which is processed based on high and low social capital. The study shows that the context of high social capital moderates the structure of the equation that affects human capital on organizational performance*

**Key words:** *learning orientation, human capital, commitment, social capital, organization performance*

Teori *Resource-Based View* menjelaskan bahwa wujud yang mendasar dari suatu sumber daya yang heterogen akan mendorong perusahaan pada kondisi keunggulan bersaing dan membentuk dasar kemampuan organisasi perusahaan (Barney, 1991). Sumber daya dan kapabilitas merupakan sumber utama bagi profitabilitas perusahaan. Namun beberapa studi menjelaskan bahwa *Resource-based View theory* tidak memperhatikan usaha atau proses sumber daya internal dengan kondisi lingkungan atau sosial yang terus menerus mengalami perubahan/dinamis (Sirmon, *et al.*, 2007). Kemudian studi lain Miler & Shamsie (1996) menjelaskan bahwa *Resource-based View theory* belum menspesifikan perbedaan keunggulan bersaing suatu organisasi yang dikaitkan dengan perbedaan tipe sumber

daya yang dimiliki suatu organisasi. Kelemahan *Resource-based View theory* adalah pengetahuan yang dimiliki sumber daya manusia sama pentingnya dengan sumber daya yang lain, misalnya fisik, keuangan dan sebagainya (Foss & Knudsen, 2005). Oleh karena itu pada studi ini menjembatani kontroversi tersebut dengan fokus analisis pada *human capital* dan *social capital* (modal sosial). *Human capital* merupakan karakteristik SDM yang ditentukan oleh pengetahuan yang dimiliki yang digunakan untuk menciptakan nilai bagi organisasi (Collin & Clark, 2005). Sedangkan modal sosial merupakan aset yang ditentukan oleh hubungan-hubungan sosial baik secara internal maupun eksternal organisasi. Hubungan-hubungan ini menjadi suatu sumber daya yang mencerminkan tujuan

---

Korespondensi dengan Penulis:

Widodo: Telp. +62 24 658 3584, Fax. +62 24 658 2455  
E-mail: widodos3@yahoo.com

dan sikap saling mempercayai antar para karyawan yang ada, kemudian akan menciptakan nilai yang akan memudahkan pada langkah tindakan kolektif (Molina, 2010)

Studi Ferry & Messori (2005) menyimpulkan bahwa bank kecil (*small banking*) mempunyai daya hidup dan kelanggengan usaha bila mampu menciptakan keunggulan unik yaitu keunggulan dalam hal informasi nasabah dan lingkungan usaha sekitar. Oleh karena itu menurut Silverman & Castaldi (2008) untuk dapat bersaing secara berhasil bank-bank komunitas berukuran kecil juga harus menyesuaikan strateginya didalam industri perbankan yang bersifat sangat dinamis. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) yang fungsinya sebagai lembaga intermediasi di kota Semarang kualitas kredit masih dalam *risk level* yang tinggi yaitu di atas batas maksimal sebesar 5%. Rasio kredit macet atau *non performing loan* (NPL) Tahun 2010 rata-rata pada tingkat 9.78% (Bank Indonesia, 2010). Berdasarkan uraian tersebut maka artikel ini menelaah model pengembangan *human capital* sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi dalam konteks modal sosial.

### HIPOTESIS

#### Komitmen

Setiap sumber daya manusia (SDM) memiliki dasar dan perilaku yang berbeda tergantung pada komitmen organisasi yang dimilikinya. SDM yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar afektif memiliki tingkah laku yang berbeda dengan SDM yang berdasarkan kontinuitas. SDM yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya mereka yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Sementara itu, komponen normatif yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki

pegawai. Komponen normatif menimbulkan perasaan kewajiban pada pegawai untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi.

Namun demikian sifat dari kondisi psikologis untuk tiap bentuk komitmen berbeda. Karyawan dengan *affective commitment* yang kuat tetap berada dalam organisasi karena menginginkan (*want to*), karyawan dengan *continuance commitment* yang kuat tetap berada dalam organisasi karena membutuhkan (*need to*) dan karyawan yang memiliki *normative commitment* kuat tetap dalam organisasi karena mereka harus melakukan (*ought to*). (Gozali, 2005).

Studi Horwitz (2002) berpendapat orientasi pada pembelajaran merupakan investasi jangka panjang. Oleh sebab itu, sudah sewajarnya mendapat perhatian dan prioritas dari perusahaan sedini mungkin. Ini berarti seorang karyawan harus mengedepankan proses belajar pada dirinya dan implikasi hasil atas proses pembelajaran tersebut adalah meningkatnya kemampuan manajerial pada diri setiap karyawan. Orientasi pembelajaran berarti memastikan adanya sebuah perubahan positif merujuk pada peningkatan baik dari sisi karyawan maupun pada sisi organisasi (Song, 2008), bahwa karyawan terhadap orientasi belajar akan menciptakan dan menularkan antusias yang sama pada rekan-rekan dan komitmen organisasi. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H<sub>1</sub>: Bila orientasi belajar semakin tinggi, maka semakin tinggi komitmen sumber daya manusia

#### Orientasi Belajar

Studi Hsui (2007) menyimpulkan bahwa proses belajar organisasi terutamanya berorientasi pada dimensi kognitif dan dimensi berperilaku yang ada didalam konteks: budaya, strategi, struktur, dan lingkungan. Budaya sebagai keyakinan-keyakinan, norma-norma dan ideologi-ideologi yang saling dimiliki bersama yang mempengaruhi

aksi tindakan organisasi. Strategi diterangkan sebagai sikap organisasi dalam menghadapi pasar dan juga sebagai sasaran dan tujuan yang memberikan momentum dan arah aksi tindakan organisasi. Struktur menunjuk pada rancangan organisasi, dan ada beberapa elemen yang bersifat penting menentukan didalam pemeriksaan struktur, yaitu pembuatan keputusan, sentralisasi/desentralisasi, sifat sederhana/sifat majemuk, formal/non-formal, dan sebagainya. Lingkungan ditegaskan sebagai bersifat internal dan juga eksternal serta mencurahkan perhatian pada tegangan antara kekonsentanan (keadaan konstan atau tetap tidak berubah) dan juga perubahan serta berbagai intensitas stress yang terjadinya.

Dengan demikian, proses belajar secara strategis adalah menunjuk pada wawasan (usaha menemukan hal-hal baru) dan pandangan ke depan. Nomaka & Takeuchi (1995) mempertalikan antara penciptaan pengetahuan dengan inovasi secara terus-menerus dan juga mempertalikan inovasi terus-menerus dengan sisi saling menguntungkan. Kedua ahli ini menerangkan penciptaan pengetahuan sebagai suatu proses interaktif dinamis yang sejalan dengan jalannya waktu akan menghasilkan 2 spiral pengetahuan. Spiral pengetahuan yang pertama mencakup sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi dan internalisasi, sedangkan spiral pengetahuan yang kedua memasukkan tingkat-tingkat perorangan, kelompok dan organisasi. Selanjutnya, pirral pengetahuan yang pertama bersifat epistemologis dan yang kedua bersifat ontologis.

Orientasi pembelajaran digunakan sebagai strategi pengendalian diri, dimana hal tersebut dapat membantu keterampilan dan kemampuan sumber daya manusia serta memiliki pengetahuan yang dapat meningkatkan kinerja (Walle & Cuminngs, 1997). Hasil studi menunjukkan bahwa orientasi pembelajaran mampu mendorong sumber daya manusia untuk lebih bekerja keras, karena dengan demikian diharapkan dapat menikmati pekerjaan yang dilakukan sehingga kinerja yang dicapainya tinggi (Sujan, Weitz, & Kumar, 1994).

Studi lain Sheng (2007) menunjukkan bahwa dengan orientasi belajar mampu meningkatkan *human capital*. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H<sub>2</sub>: Bila orientasi belajar semakin tinggi, maka semakin tinggi intensitas *human capital*

### **Human Capital**

Manusia sebagai pelaku bisnis memiliki etos kerja produktif, keterampilan, kreativitas, disiplin, profesionalisme, serta memiliki kemampuan memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai IPTEK maupun kemampuan manajemen. Kualitas manusia sebagai sumber daya manusia dalam berbagai bidang kehidupan bangsa besar, sejajar dengan bangsa maju lainnya. Dalam kehidupan yang nyata manusia memegang peranan utama dalam meningkatkan produktifitas dan alat produksi yang canggih dan dituntut sumber daya manusia (SDM) yang terampil/ahli. Dengan harapan kinerja mampu meningkatkan kualitas hidup baik kualitas manusia maupun kehidupan. Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawan. Setiap organisasi maupun perusahaan selalu berusaha meningkatkan *human capital*

*Human capital* merupakan karakteristik SDM yang ditentukan oleh pengetahuan yang dimiliki yang digunakan untuk menciptakan nilai bagi organisasi (Collin & Clark, 2003). Hasil studi Penning, et al. (1998) menjelaskan bahwa manajemen *human capital* harus memperhatikan sumber-sumber pengetahuan dan aliran pengetahuan-pengetahuan tersebut. Aliran pengetahuan dimaksudkan sebagai proses perkembangan keahlian dan pelembagaan pengetahuan khususnya yang berkaitan dengan pasar.

*Human capital* terus berubah (dinamis) karena faktor internal dan eksternal. Faktor eksternal berkaitan dengan keharusan rekrutmen sumber daya manusia yang baru untuk menggantikan SDM yang mengundurkan diri dari organisasi. Kemudian juga berkaitan dengan mutasi. Sedangkan pe-

nyebab internal bersifat kualitas *human capital* itu sendiri (Subramaniam & Youndt, 2005). Keahlian SDM dapat saja kurang dinamis, oleh karena itu organisasi harus segera meningkatkan melalui program pelatihan tertentu. Hasil studi Sheng (2007) peningkatan komitmen pada konsensus akan meningkatkan *human capital*. Oleh karena itu hipotesis pertama yang diajukan dalam studi ini adalah:

H<sub>3</sub>: Bila komitmen pada konsensus semakin tinggi, maka intensitas *human capital* semakin tinggi

### Kinerja Organisasi

*Resources-based theory* berpandangan bahwa sumber daya dan kapabilitas merupakan sumber utama bagi profitabilitas perusahaan. Dengan mengacu pada manajemen fungsional adalah sangat beralasan untuk menyatakan bahwa kinerja organisasi sesungguhnya akan tercermin kinerja berbagai manajemen fungsional yang berfungsi dengan baik dalam suatu organisasi (Augusty, 2002).

Terdapat beberapa pendekatan dalam mengukur kinerja organisasi. Ukuran keberhasilan organisasi mencakup: profitabilitas, pertumbuhan penjualan, ukuran *competitiveness* dan *market share* (Jacobson, 1996), sedangkan menurut Ramanujam (1986) pendekatan pertama adalah kinerja organisasi dengan pengukuran keuangan, seperti *return on equity* dan *profit*. Pendekatan kedua kinerja organisasi diukur dengan produktivitas, kualitas produk dan pangsa pasar. Dan pendekatan yang ketiga adalah multidimensi, yakni pengembangan pasar, profitabilitas dan pengembangan produk baru.

Studi Slater & Olson (2001) indikator kinerja organisasi mencakup: (1) tingkat profitabilitas dibandingkan dengan rata-rata industri. (2) Tingkat *market share* dibandingkan dengan rata-rata industri. (3) Efisiensi organisasi dibandingkan dengan rata-rata industri. (4) Posisi pasar dibandingkan dengan rata-rata industri. Pendapat lain Wiklund (1999) menjelaskan indikator kinerja organisasi adalah pertumbuhan (*growth*), sedangkan menurut

Beal (2000) adalah indikator kinerja organisasi adalah kemampualabaan. Studi Panayides (2003) menyimpulkan bahwa kinerja organisasi yang diukur dengan *market share*, volume penjualan dan profitabilitas dipengaruhi oleh strategi fokus, harga deferensiasi dan orientasi pesaing. Hasil studi Subramaniam & Snell (2005) dan Red (2009) menjelaskan bahwa perubahan organisasi yang berinvestasi pada *human capital* akan meningkatkan perubahan kinerja organisasi. Oleh karena itu hipotesis pertama yang diajukan dalam studi ini adalah:

H<sub>4</sub>: Bila *human capital* semakin tinggi, maka semakin tinggi kinerja organisasi

### Modal Sosial

Studi Bergh, *et al.* (2003) menegaskan bahwa salah satu sumberdaya organisasional yang penting dalam relasional adalah modal sosial yang menunjukkan pengalaman menjalin hubungan dengan organisasi lain. Menurut Red (2009), hubungan antar perusahaan akan terus tumbuh dari nilai interaksi sosial antar organisasi tersebut, dan hubungan itu merupakan sumberdaya bagi perusahaan.

Modal sosial merupakan aset yang ditentukan oleh hubungan-hubungan sosial. Hubungan-hubungan ini menjadi suatu sumber yang mencerminkan tujuan dan sikap saling mempercayai antar para karyawan yang ada, kemudian akan menciptakan nilai yang akan memudahkan pada langkah tindakan kolektif. (Ghoshal & Tsai, 1998) Hubungan-hubungan sosial tersebut dapat bersifat formal (sesuai dengan garis yang ada dalam struktur organisasi) dan non formal artinya orang saling membantu tanpa melihat kedudukan seseorang dalam struktur organisasi.

Menurut Schoroeder, *et al.* (2002) modal sosial dapat diklasifikasikan menjadi dua, yakni: *internal capital social* dan *external capital social*. *Internal capital social* merupakan hubungan antar sumber daya manusia dengan pihak-pihak lain yang ada dalam organisasi, sedangkan *external capital social* hubungan antar sumber daya manusia dengan pi-

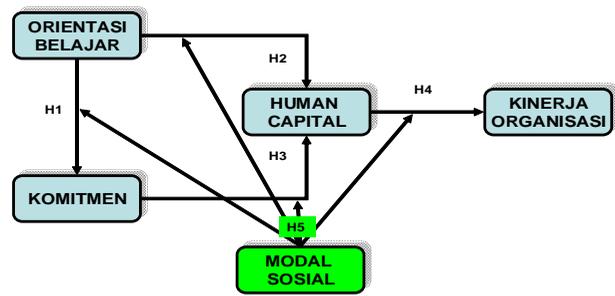
hak-pihak lain yang ada di luar organisasi, misalnya dengan konsumen. *internal capital social* dan *external capital social* dapat berubah-ubah sesuai dengan perubahan kondisi internal dan eksternal.

Studi Red (2009) menjelaskan bahwa seorang manajer dapat mengontrol sampai dengan intensitas-intensitas tertentu terhadap *internal capital social* dan *external capital social*. Selanjutnya menjelaskan bahwa perubahan *internal capital social* dan *external capital social* akan meningkatkan perubahan kinerja organisasi

Perkembangan terbaru dalam modal sosial menyimpulkan bahwa nilai *human capital* dapat ditingkatkan melalui kemauan dan niat baik yang dibangun dengan sederet hubungan-hubungan sosial yang dapat dilakukan untuk memudahkan tindakan kolektif (Coleman, 1988). Ikatan sosial antara para sumber daya manusia dalam suatu organisasi dapat memudahkan *human capital* dalam menyesuaikan diri (integrasi) dengan tuntutan-tuntutan lingkungan yang terus berubah. Dengan demikian *human capital*, *external capital social* dan *internal capital social* dapat diubah-ubah sesuai secara parsial. Ketiga tersebut selalu saling berhubungan antara satu dengan yang lain. Kinerja organisasi merupakan antesenden dari keunggulan bersaing ditentukan oleh kekuatan modal sosial. Hal tersebut dapat dipahami karena modal sosial merupakan sumber daya aktual dan potensial yang mampu menghasilkan jejaring hubungan kerja yang saling menghargai serta saling memaknai (Augusty, 2002). Oleh karena itu hipotesis kelima yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H<sub>5</sub>: Modal sosial memoderasi struktur persamaan yang mempengaruhi model *human capital* terhadap kinerja organisasi

Berdasarkan kajian pustaka yang mendalam dan komprehensif tersebut di atas maka maka empirik dalam penelitian adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Model Empirik Model Pengembangan *Human Capital* dalam Konteks Modal Sosial

## METODE

Sumber data dalam studi mencakup: (1) data primer, yakni data yang diperoleh langsung dari responden penelitian. Data ini diambil berdasarkan kuesioner yang dibagikan kepada responden. Adapun yang termasuk dalam data primer adalah tanggapan responden terhadap variabel penelitian. (2) Data sekunder, yakni data yang telah diolah oleh orang atau lembaga lain dan telah dipublikasikan. Data tersebut diperoleh dari majalah-majalah, laporan instansi terkait maupun dari literatur-literatur yang ada.

Kemudian metode pengumpulan data yang dilakukan dengan menggunakan: (1) penyebaran kuesioner, merupakan pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan pada responden. (2) Studi pustaka, metode ini digunakan untuk memperoleh data sekunder, yaitu meliputi jumlah BPR di kota Semarang, kebijakan BPR dan serta data BPR yang berkaitan dengan studi ini.

Populasi pada studi ini adalah seluruh pimpinan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Wilayah Kerja Bank Indonesia koordinasi Semarang Tahun 2010 yang berjumlah 184. Adapun metode pengambilan sampel adalah *purposive sampling* artinya pengambilan sampel dengan mempertimbangkan karakteristik populasi, yaitu: (a) Pengalaman operasional minimal 5 tahun.; (b) Representasi dari departemen

temen pemasaran. Studi ini menggunakan model estimasi *maximum likelihood* (ML) besarnya sampel 100–200 (Gozali, 2004). Kuesioner yang disebar berjumlah 150, namun yang dapat terkumpul dan dianalisis sejumlah 120 responden.

Untuk menganalisis data dalam penelitian ini digunakan *the structural equation modelling* (SEM), melalui manajemen kelompok data yang diolah berdasarkan modal sosial tinggi dan rendah. Keunggulan aplikasi SEM dalam penelitian manajemen adalah kemampuannya untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau faktor serta kemampuannya untuk mengukur hubungan-hubungan yang secara teoritis ada.

## HASIL

Berdasarkan perhitungan dengan SEM dengan *software* AMOS nilai Cr atau uji t model tanpa *moderating* dan model dengan *moderating* (konteks modal sosial tinggi dan rendah dapat disajikan pada Tabel 1.

Pada Tabel 1 menunjukkan bahwa nilai CR = 4.146 atau CR  $e'' \pm 2,00$  dengan taraf signifikan sebesar 0,05. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama sampai dengan hipotesis keempat didukung oleh data empiris. Namun pada konteks modal sosial rendah pengaruh orientasi pembelajaran terhadap *human capital* tidak signifikan.

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Orientasi Belajar terhadap Komitmen

Dengan diterimanya hipotesis pertama yakni bila orientasi belajar semakin tinggi, maka semakin tinggi komitmen sumber daya manusia. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan komitmen sumber daya manusia dibangun oleh orientasi belajar dengan indikator memiliki hasrat, memiliki kemauan, memiliki ikatan emosional dan kesamaan kepentingan. Hal tersebut mendukung studi Ellis & Raymond (2003), bahwa karyawan terhadap orientasi belajar akan menciptakan dan menularkan antusias yang sama pada rekan-rekan dan komitmen organisasi

### Pengaruh Orientasi Belajar terhadap *Human Capital*

Dengan diterimanya hipotesis kedua, artinya bila orientasi belajar semakin tinggi, maka semakin tinggi intensitas *human capital*. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan *human capital* dibangun oleh orientasi belajar dengan indikator mengetahui hal baru, melakukan pelatihan, umpan balik, dan pengembangan secara terus menerus). Hal tersebut mendukung studi Sheng (2007) menunjukkan bahwa dengan orientasi belajar mampu meningkatkan *human capital*

Tabel 1. Koefisien Jalur (*Path*)

Intervariable Relationship	Non Moderating		Konteks Modal Sosial			
			Rendah		Tinggi	
	$\beta$	Cr	$\beta$	Cr	$\beta$	Cr
Learning Orientation → Commitment	0.415	4.146*	0.584	3.502*	0.258	2.497*
Commitment → Human Capital	0.280	2.620*	0.734	3.315*	0.113	2.075*
Learning Orientation → Human Capital	0.331	3.214*	-0.165	-0.901*	0.386	3.730*
Human Capital → Organization performance	0.503	4.499*	0.680	4.274*	0.322	2.856*

### Pengaruh Komitmen terhadap *Human Capital*

Hipotesis ketiga yakni bila komitmen semakin tinggi, maka semakin tinggi *human capital*. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan *human capital* dibangun oleh komitmen dengan indikator memiliki hasrat, memiliki kemauan, memiliki ikatan emosional dan kesamaan kepentingan. Hal tersebut mendukung studi Sheng (2007) peningkatan komitmen pada konsensus akan meningkatkan *human capital*.

### Pengaruh *Human Capital* terhadap Kinerja Organisasi

Dengan diterimanya hipotesis keempat yakni bila *human capital* semakin baik, maka akan semakin tinggi kinerja organisasi. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja organisasi dibangun oleh *human capital* dengan indikator perubahan keterampilan, kreatif dan cerdas, mengembangkan ide baru dan pengetahuan, menjadi yang terbaik. Hal tersebut mendukung Red (2009) menjelaskan bahwa perubahan organisasi yang berinvestasi pada *human capital* akan meningkatkan perubahan kinerja organisasi.

### Moderasi Konteks Modal Sosial

Hipotesis kelima yang diajukan dalam penelitian adalah modal sosial memoderasi struktur persamaan yang mempengaruhi *human capital* terhadap kinerja organisasi.

Dalam konteks modal sosial rendah menunjukkan bahwa variabel orientasi belajar terhadap *human capital* tidak signifikan. Hal tersebut mengindikasikan bahwa orientasi belajar menuntut adanya dukungan modal sosial yang mencakup; *sharing* informasi, interaksi dan tukar ide, optimalisasi pengetahuan dan kualitas jejaring. Sedangkan variabel orientasi belajar berpengaruh terhadap komitmen, komitmen berpengaruh terhadap *human capital* dan *human capital* berpengaruh terhadap kinerja organisasi adalah signifikan.

Sedangkan dalam konteks modal sosial tinggi, modal sosial memoderasi struktur persamaan yang mempengaruhi *human capital* terhadap kinerja organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa modal sosial yang mencakup; *sharing* informasi, interaksi dan tukar ide, optimalisasi pengetahuan dan kualitas jejaring mendukung kinerja organisasi.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menelaah model pengembangan *human capital* sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi dalam konteks modal sosial.

Peningkatan kinerja organisasi dengan moderasi modal sosial rendah, *Pertama*, peningkatan kinerja organisasi dilakukan dengan peningkatan *human capital*. *Kedua*, peningkatan kinerja organisasi dilakukan dengan peningkatan *human capital* yang dibangun oleh komitmen. *Ketiga*, peningkatan kinerja organisasi dilakukan dengan peningkatan *human capital* yang dibangun dengan orientasi belajar.

Peningkatan kinerja pemasaran dengan moderasi modal sosial tinggi, *Pertama*, peningkatan kinerja organisasi dilakukan dengan peningkatan *human capital*. *Kedua* peningkatan kinerja organisasi dilakukan dengan peningkatan *human capital* yang dibangun oleh orientasi belajar. *Ketiga* peningkatan kinerja organisasi dilakukan dengan peningkatan *human capital* yang dibangun oleh komitmen.

Kemudian berdasarkan pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa bila orientasi belajar semakin tinggi, maka semakin tinggi komitmen sumber daya manusia. Bila orientasi belajar semakin tinggi, maka semakin tinggi intensitas *human capital*. Bila komitmen pada konsensus semakin tinggi, maka intensitas *human capital* semakin tinggi. Bila *human capital* semakin tinggi, maka semakin tinggi kinerja organisasi.

Konteks modal sosial tinggi memoderasi struktur persamaan yang mempengaruhi *human capital* terhadap kinerja organisasi

### Saran

Hasil studi menunjukkan bahwa *human capital* dalam konteks modal sosial tinggi dapat meningkatkan kinerja organisasi BPR di kota Semarang. Oleh karena itu disarankan dalam mengelola modal sosial manajer BPR harus mengevaluasi yang berkelanjutan sampai dengan intensitas – intensitas tertentu terhadap *internal capital social* dan *external capital social*, yang mencakup sharing informasi, interaksi dan tukar ide, optimalisasi pengetahuan dan kualitas kondisi ini konsekuensinya akan meningkatkan perubahan kinerja organisasi.

*Resource-based View theory* belum menspesifikan perbedaan keunggulan bersaing suatu organisasi yang dikaitkan dengan perbedaan tipe sumber daya (*human capital*) yang dimiliki suatu organisasi. Mengingat Pengetahuan yang dimiliki sumber daya manusia (*human capital*) sama pentingnya dengan sumber daya yang lain. Oleh karena itu diperlukan dimensi-dimensi untuk pengembangan teori ini.

Budaya organisasi merupakan pola yang terpadu perilaku manusia serta berkaitan dengan masalah penyesuaian atau integrasi kondisi internal dan eksternal. Berdasarkan hasil studi BPR di kota Semarang memiliki karakteristik yang berbeda jika dibandingkan dengan BPR provinsi lain. Hal tersebut disebabkan sebagian besar BPR di kota Semarang dimiliki oleh pemerintah kota maupun pemerintah provinsi. Kepemilikan oleh pemerintah daerah perlu penanganan yang berbeda dengan BPR yang dimiliki oleh perseorangan atau swasta. Oleh karena itu budaya organisasi memiliki peran upaya meningkatkan kinerja organisasi. Dengan demikian studi lanjutan budaya organisasi memiliki peran penting dalam peningkatan kinerja organisasi merupakan area studi yang menarik.

### DAFTAR PUSTAKA

- Augusty, F. 2000. *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Augusty, F. 2002. Kualitas Strategi Pemasaran Sebuah Studi Pendahuluan. *Jurnal Sain Pemasaran Indonesia*, 1(1): 107-119.
- Bank Indonesia. 2010 *Kajian Ekonomi Regional Provinsi Jawa Tengah*.
- Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17: 99-120.
- Bergh, D.D. & Fairbank, J.F. 2003. Measuring and Testing Change in Strategic Management Research. *Strategic Management Journal* 23 (4): 359-366.
- Calcantone R.J., Cavusgil, S.T., & Zhao, Y. 2002. Learning Orientation firm Innovation Capability, and Firm Performance. *Industrial Marketing Management*, 31: 515-524.
- Coleman, J.L. 1988. Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94: 95 - 120.
- Collins, C.J. & Clark, K.D. 2005. Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Network, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage. *Academy Management Journal*, 46(6): 740-751.
- Ferri. G. & Messori, M. 2005. Bank-firm Relationships and Allocative Efficiency in North-Eastern and Central Italy and The South. *Journal of Banking and Finance*, 24: 1067-1095.
- Foss, N. & Knudsen, T. 2005. The Resource-based Tangle: Towards A Sustainable Explanation of Competitive Advantage. *Managerial and Decision Economic*, 24: 291-308.
- Ghoshal, S. & Tsai, W. 1998. Social Capital and Value Creation: The Role of Intra Firm Networks. *Academy of Management Journal*, 41(4): 464-476.
- Grant, R. M. 1996. Toward A Knowledge-based Theory of The Firm. *Strategic Management Journal*, 17: 109-122.

- Helfat, C.E. & Peteraf, M.A. 2003. The Dinamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal* 24 (10): 997-1010.
- Salam, A. 2007 Peningkatan Peran Bank Perkreditan Rakyat dalam Pemberdayaan Usaha Kecil dan Menengah. *Makalah Seminar Otonomi Daerah dan Perbankan*.
- Seng, H.C., Carol, M.N., & Lawler, J.J. 2007. Toward A Model of Organizational Human Capital Development: Preliminary Evidence from Taiwan . *Asia Pacific Business Review*, 13(2): 251–275.
- Hitt, M.A. 2001. Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource-based Perspective. *Academy of Management Journal*, 44(1): 13–28.
- Ghozali, I. & Setiawan, I.A. 2005. Pengaruh Multidimensi Komitmen Organisasional terhadap Intensi Keluar dalam Setting Akuntan Publik. *Manajemen Usahawan Indonesia*, XXXIV: 39–44.
- Silverman, M. and Castaldi, R.M. 2008. Antecedent and Propensity for Diversification : A focus Small Banks. *Journal of Small Business Management*, 42.-56
- Molina, F.X. 2010. Social Networks: Effects of Social Capital on Firm Innovation. *Journal of Small Business Management*, 48(2): 258–279.
- Penning, J.M., Lee, K., & Van, A. 1998. Human Capital, Social Capital and Firm Dissolution. *Academy of Management Journal* 41(4): 424-440.
- Red, K.K., Narasimhan, & Doty, H.D. 2009. Human Capital and Social Capital to Impact Performance. *Journal of Managerial Issues*, XXI(1): 36-57.
- Schoeder, R.G., Basten & Junttila, M.A. 2002. Resource-based View of Manufacturing Strategy and the Relationship to Manufacturing Performance. *Strategic Management Journal*, 23(2): 105-117.
- Slater, S. & Olson, E.M. 2001. Marketing's Contribution to Implementation of Business Strategy: An Empirical Analysis. *Strategic Management Journal*, 22: 1055-1067.
- Sirmon, D.G., Hitt, M.A., & Ireland, R.D. 2007. Managing Firm Resources in Dynamic Enviroments to Create Value: Looking Inside on The Black Box. *Academy of Management Journal*, 32(1): 273-292.
- Subramaniam, M. and M.A.Youndt. 2005. The Influence of Intelctual Capital on the Tipes of Inovative Capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3): 450-463.
- Song. J.H. 2008. The Effects of Learning Organization Culture on The Practices of Human Knowledge-creation: An Empirical Research Study in Korea. *International Journal of Training and Development*, 12(4).
- Youdt, M.A. & Snell, S.A. 2004. Human Resource Configuration, Intellectual Capital and Organizational Performance. *Journal of Managerial Issues*, 16(3): 335-361.