

**PENGARUH *HUMAN CAPITAL MANAGEMENT* TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DAN PERILAKU INOVATIF**

Tesis

Oleh :

SOPAN SOPIAN ATIK



**PROGRAM PASCA SARJANA MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2019**

ABSTRAK

PENGARUH *HUMAN CAPITAL MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DAN PERILAKU INOVATIF

Oleh
SOPAN SOPIAN ATIK

Pelaksanaan *Human Capital Management* yang baik dalam organisasi pemerintah akan menumbuhkan keunggulan kompetitif, mendorong inovasi dan kinerja karyawan, yang lebih jauh akan berpengaruh pada produktivitas dan pelayanan publik. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Human Capital Management* dengan kinerja karyawan dan perilaku inovatif. Objek penelitian ini adalah karyawan Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Lampung. Analisis data menggunakan Regresi Sederhana (*Simple Regresion*). Hasil penelitian mendukung seluruh hipotesis. Penelitian ini membuktikan bahwa *Human Capital Management* (*Leadership Practices, Employee Engagement, Knowledge Accessibility, Workforce Optimization, Learning Capacity*) dapat meningkatkan kinerja karyawan dan perilaku inovatif karyawan. Saran berdasarkan hasil penelitian yaitu agar pimpinan lebih meningkatkan komunikasi dengan karyawan secara terbuka dan efektif, pengaturan kerja yang lebih baik dengan beban kerja yang seimbang. Selain itu pimpinan agar melakukan penyaringan ide-ide dengan baik, menyediakan anggaran bagi implementasi inovasi yang dihasilkan karyawan.

Kata kunci: *Human Capital Management*, kinerja karyawan, perilaku inovatif

ABSTRACT

THE EFFECT OF *HUMAN CAPITAL MANAGEMENT* ON EMPLOYEE PERFORMANCE AND INNOVATIVE BEHAVIOR

By

SOPAN SOPIAN ATIK

The good implementation of *Human Capital Management* in government organizations will foster competitive advantage, encourage innovation and employee performance, which will further affect productivity and public services. This study aims to determine the effect of *Human Capital Management* on employee performance and innovative behavior. The object of this research is the employees of the Energy and Mineral Resources Office of Lampung Province. Data analysis using *Simple Regresion*. The results of study support all hypotheses. This research proves that *Human Capital Management* (*Leadership Practices, Employee Engagement, Knowledge Accessibility, Workforce Optimization, Learning Capacity*) can improve employee performance and innovative behavior of employees. Suggestions based on the results of the study are so that the leadership can improve communication with employees openly and effectively, better work arrangements with the balance workload. In addition, leadership must do a good screening of ideas, provided a budget for the implementation of innovations produced by employees .

Keywords: *Human Capital Management, employee performance, innovative behavior.*

**PENGARUH *HUMAN CAPITAL MANAGEMENT* TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DAN PERILAKU INOVATIF**

Oleh :

SOPAN SOPIAN ATIK

Tesis

Sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar
MAGISTER MANAJEMEN

Pada

**Program Pasca Sarjana Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**PROGRAM PASCA SARJANA MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2019**

Judul Tesis : **PENGARUH HUMAN CAPITAL
MANAGEMENT TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DAN PERILAKU INOVATIF**

Nama Mahasiswa : **Sopan Sopian Atik**

Nomor Pokok Mahasiswa : 1721011022

Konsentrasi : MSDM

Program Studi : Magister Manajemen
Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Lampung

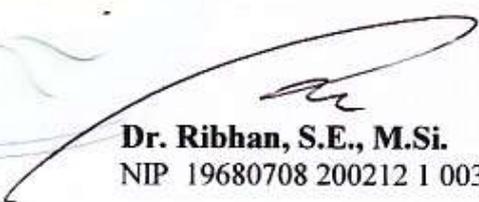
MENYETUJUI

Komisi Pembimbing

Pembimbing I,

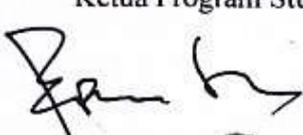
Pembimbing II,


Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si.
NIP 19620822 198703 2 002


Dr. Ribhan, S.E., M.Si.
NIP 19680708 200212 1 003

Program Studi Magister Manajemen
Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Lampung

Ketua Program Studi


Dr. Ernie Hendrawaty, S.E., M.Si.
NIP 19691128 200012 2 001

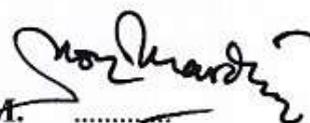
MENGESAHKAN

1. Komisi Penguji :

1.1. Ketua Komisi Penguji :
(Pembimbing I) : **Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si.**



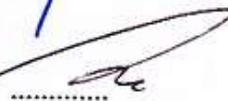
1.2. Anggota Komisi Penguji:
(Penguji I) : **Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.**



1.3. Anggota Komisi Penguji:
(Penguji II) : **Dr. Habibullah Jimad, S.E., M.Si.**



1.4. Sekretaris Penguji :
(Pembimbing II) : **Dr. Ribhan, S.E., M.Si.**



Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung

Prof. Dr. H. Satria Bangsawan, S.E., M.Si.
NIP 19610904 198703 1 001



3. Direktur Program Pascasarjana

Prof. Dr. Mustofa, M.A., Ph.D.
NIP 19570101 198403 1 020

4. Tanggal Lulus Ujian : **27 Juni 2019**

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Dengan ini saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa:

1. Tesis dengan judul “ **PENGARUH *HUMAN CAPITAL MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DAN PERILAKU INOVATIF** ” adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya penulis lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau yang disebut **Plagiarisme**.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya, saya bersedia dan sanggup dituntut sesuai dengan hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, Juni 2019

Saya menyatakan,



Sopan Sopian Atik

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Menggala Tulang Bawang pada tanggal 8 Juni 1970, merupakan putra kedua dari empat bersaudara, anak dari pasangan Bapak Hi. Djalalludin Atiek (alm.) dan Ibu Bernawati Muslim (alm.).

Penulis memulai jenjang pendidikan formal pada Sekolah Dasar (SD) Negeri 2 Kibang Menggala Tulang Bawang selesai pada Tahun 1983, Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 4 Tanjungkarang Bandar Lampung selesai pada Tahun 1986, Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 3 Tanjungkarang Bandar Lampung selesai pada Tahun 1989. Pada Tahun 1997 Penulis meraih gelar Sarjana Teknik pada Universitas Islam Bandung (UNISBA) Bandung. Pada Tahun 2017 Penulis melanjutkan pendidikan pada Program Pascasarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

Riwayat Pekerjaan penulis adalah pada Tahun 1995 sampai dengan Tahun 2002 bekerja pada perusahaan kontraktor KUMAGAI GUMI sebagai *Tunnel Construction Engineer*, kemudian pada Tahun 2004 diterima sebagai PNS Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Tanggamus, dan sejak Tahun 2011 sampai dengan sekarang penulis bertugas di Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Lampung.

MOTO

Remember Me and I Will Remember You
And be gratefull to Me and do not deny Me

(Qur'an Al Baqarah 2 : 152)

PERSEMBAHAN

Tesis ini dipersembahkan untuk orang-orang yang telah dengan tulus dan sabar memberikan semangat, pengertian, ilmu, do'a bagi keberhasilan dan kesuksesan dalam meraih ilmu dan gelar Magister Manajemen bagi penulis kepada:

1. Istri tercinta **Maria Saftini, S.H., M.H.** terima kasih atas dukungan, pengertian, motivasi dan doanya demi keberhasilanku, serta anak-anakku “**M. Irfan Hafizh Makarim Atiek dan Kayla Azzahra Atiek**”, yang senantiasa memberikan motivasi kepada penulis dalam meniti karir dan mengikuti pendidikan ini.
2. Seluruh keluarga besar penulis, rekan kerja di Dinas ESDM Provinsi Lampung yang selalu memberikan dukungan sehingga Penulis dapat menyelesaikan Tesis ini.
3. Almamater tercinta Universitas Lampung.

SAN WACANA

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT. karena atas rahmat dan ridhonya penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul **“Pengaruh Human Capital Management terhadap Kinerja Karyawan dan Perilaku Inovatif”**, yang diajukan sebagai syarat untuk meraih gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Lampung.

Penulis menyadari dengan segala kerendahan hati bahwa dalam penyusunan tesis ini masih jauh dari kesempurnaan karena terbatasnya kemampuan penulis, karena itu penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun untuk perbaikan penelitian yang akan datang. Pada kesempatan ini, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Prof. Dr. Satria Bangsawan, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung;
2. Prof. Drs. Mustofa, M.A., Ph.D., selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung;
3. Dr. Ernie Hendrawaty, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Pascasarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung;
4. Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si., selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah memberikan kesempatan kepada Penulis untuk dapat berkonsultasi dan bertukar pikiran dalam proses penyusunan tesis ini.

5. Dr. Ribhan, S.E., M.Si., selaku Dosen Pembimbing II atas dukungan dan arahan yang telah diberikan dalam proses penyusunan tesis ini.
6. Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M., selaku Dosen Penguji I atas kesediaannya memberikan arahan, masukan yang berarti serta pandangan luas yang sangat berguna dalam proses penyelesaian tesis ini;
7. Dr. Habibullah Jimad, S.E., M.Si., selaku Dosen Penguji II yang telah banyak memberikan koreksi, saran, dan motivasi dalam proses penyelesaian tesis ini;
8. Seluruh Bapak dan Ibu dosen yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan memperluas wawasan selama mengikuti pendidikan pada Program Pascasarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung;
9. Seluruh staff di Program Magister Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung;
10. Seluruh Karyawan pada Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Lampung, terima kasih atas kesediannya mengisi kuesioner penelitian sehingga membantu Penulis dalam memberikan hasil penelitian yang objektif;
11. Sahabat-sahabat penulis dan teman-teman Program Studi Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang tidak bisa disebutkan satu per satu, terima kasih atas kebersamaan dan motivasinya.

Penulis menyadari bahwa baik dalam hal penyajian dan pemilihan kata-kata dalam tesis ini masih jauh dari kata sempurna, oleh karena itu penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun untuk perbaikan penelitian yang akan datang. Akhir kata penulis berharap tesis ini dapat memberikan manfaat. Amin ya rabbal alamin.

Bandar Lampung, Juni 2019

Penulis,

Sopan Sopian Atik

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
Bab I. Pendahuluan	
1.1. Latar belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	7
1.3. Batasan Masalah	7
1.4. Maksud dan Tujuan Penelitian	8
1.5. Manfaat Penelitian	8
Bab II. Landasan Teori	
2.1. <i>Human Capital Management</i>	9
2.2. Kinerja Karyawan	12
2.3. Perilaku Inovatif	15
2.4. Indikator Variabel	16
2.4. Penelitian terdahulu	26
2.5. Kerangka Pikir	29
2.6. Hipotesis Penelitian	30
Bab III. Metode Penelitian	
3.1. Desain Penelitian	32
3.2. Jenis dan Sumber Data	32
3.3. Populasi dan Sampel Penelitian	33
3.4. Variabel Penelitian	36
3.5. Operasionalisasi Variabel	37
3.6. Metode Pengumpulan Data	38
3.7. Analisis Data	39
3.8. Analisis Statistik	43

Bab IV. Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.1. Hasil Penelitian	46
4.1.1. Gambaran umum responden	46
4.1.2. Deskripsi variabel penelitian	48
4.1.3. Pengujian data	53
4.2. Pembahasan	58
4.2.1. Pengaruh <i>Human Capital Management</i> terhadap kinerja karyawan	58
4.2.2. Pengaruh <i>Human Capital Management</i> terhadap Perilaku Inovatif	60
4.2.3. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	61
4.2.4. Observasi dan Diskusi	66

Bab V. Simpulan, Keterbatasan Penelitian dan saran

5.1. Simpulan	69
5.2. Saran	70
5.3. Keterbatasan Penelitian	71

Daftar Pustaka	72
-----------------------------	----

Lampiran	77
-----------------------	----

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.	Faktor pendorong <i>Human Capital Management</i>	18
Tabel 2.2.	Rantai nilai inovasi : aliran yang terintegrasi	25
Tabel 2.3.	Hasil penelitian terdahulu HCM terhadap kinerja karyawan	27
Tabel 2.4.	Hasil penelitian terdahulu HCM terhadap perilaku inovatif	28
Tabel 3.1.	Jumlah populasi penelitian pada lingkup kantor Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Lampung Tahun 2019	34
Tabel 3.2.	Jumlah sampel penelitian pada tiap Bidang / Bagian pada Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Lampung	35
Tabel 3.3.	Operasionalisasi variabel	37
Tabel 3.4.	Hasil uji validitas pernyataan kinerja karyawan	40
Tabel 3.5.	Hasil uji validitas pernyataan perilaku inovatif	41
Tabel 3.6.	Hasil uji reliabilitas	42
Tabel 4.1.	Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin	46
Tabel 4.2.	Karakteristik responden berdasarkan usia	47
Tabel 4.3.	Karakteristik responden berdasarkan pendidikan	47
Tabel 4.4.	Hasil statistik variabel <i>Human Capital Management</i>	49
Tabel 4.5.	Hasil statistik variabel kinerja karyawan	50
Tabel 4.6.	Hasil statistik variabel perilaku inovatif	52
Tabel 4.7.	Uji normalitas data	54
Tabel 4.8.	Koefisien Regresi pengaruh variabel <i>Human Capital Management</i> terhadap kinerja karyawan	55
Tabel 4.9.	<i>Model Summary</i> pengaruh variabel <i>Human Capital Management</i> terhadap kinerja karyawan	56
Tabel 4.10.	Koefisien Regresi pengaruh variabel <i>Human Capital Management</i> terhadap perilaku inovatif	57
Tabel 4.11.	<i>Model Summary</i> pengaruh variabel <i>Human Capital Management</i> terhadap perilaku inovatif	58

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Kerangka Pikir	29
Gambar 4.1.	Kurva distribusi frekuensi variabel <i>Human Capital Management</i>	50
Gambar 4.2.	Kurva distribusi frekuensi variabel kinerja karyawan	51
Gambar 4.3.	Kurva distribusi frekuensi variabel perilaku inovatif	53

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Tercapainya tujuan organisasi tidak terlepas dari peran berbagai komponen didalamnya. Bersama dengan ketersediaan modal, sumber daya alam, faktor modal manusia (*human capital*) merupakan aset yang sangat penting dalam suatu organisasi yang dapat menggerakkan aset-aset lainnya. Namun untuk bisa mendapatkan manfaat dari aset *human capital*, aset ini perlu dikelola dengan cara yang tepat dan sejalan dengan strategi organisasi. Dengan pengelolaan *human capital* yang tepat, maka organisasi akan mendapatkan peningkatan kinerja organisasi serta memiliki daya saing yang kompetitif. Kinerja organisasi merupakan kemajuan dari suatu organisasi secara keseluruhan (Drucker, 2003).

Organisasi jika tidak mempunyai *Human Capital Management* (HCM) yang baik, akan mengalami kesulitan dan tidak mampu berkompetisi dalam masyarakat yang semakin kompetitif. HCM memanfaatkan aset yang berharga (karyawan) untuk meningkatkan kinerja organisasi dan menumbuhkan keunggulan kompetitif, memfokuskan pada isu-isu yang strategis, memotivasi dan menginspirasi bakat terbaik, HCM memobilisasi setiap aspek operasional untuk mencapai satu tujuan yaitu kesuksesan organisasi yang berkelanjutan (Finn, 2002).

Human Resource Management (HRM) memperlakukan orang sebagai sumber daya organisasi, istilah HRM menunjukkan persediaan yang tersedia yang dapat digunakan untuk mendukung atau membantu dalam tugas tertentu, dan sumber daya muncul sebagai biaya dalam praktik akuntansi tradisional, sedangkan HCM adalah cara mengelola orang yang mengarah untuk mendapatkan kualitas yang optimal pada *human capital* dan akan berharga apabila ditambah dengan investasi yang tepat (Fitz-Enz, 2009). HCM memperlakukan manusia sebagai aset sedangkan HRM memperlakukan manusia sebagai biaya (Mayo, 2001). Burud & Tumolo (2004) berpendapat faktor *human capital* menentukan keberhasilan organisasi, maka perlu ditingkatkan *intellectual capital* (talent, knowledge dan skill) dan *relationship capital* (hubungan dengan pelanggan, rekan kerja, vendor dan stake holder lainnya).

Ketersediaan *human capital* yang kompeten juga dibutuhkan dalam organisasi pemerintah, pembentukan pemerintah adalah untuk mengatur, mengelola dan melayani masyarakat sehingga Pegawai Negeri Sipil merupakan bagian dari Aparatur Sipil Negara (ASN) yang memiliki fungsi, tugas dan peran memberikan pelayanan kepada masyarakat. Permasalahan aktual pada organisasi pemerintahan yang sering mengemuka disektor pelayanan publik adalah pelayanan kepada masyarakat yang tidak maksimal, lambat dan cenderung mempersulit sehingga kinerja organisasi masuk dalam katagori rendah sampai dengan sedang dalam hal pelayanan publik, sangat sedikit sekali yang masuk dalam katagori tinggi, hal ini disebabkan oleh pengelolaan *human capital* yang tidak tepat.

Penelitian yang dilakukan oleh Bassi dan McMurrer memberikan bukti bahwa pengembalian positif atas investasi *Human Capital Management*, mengacu pada keterampilan karyawan, yang mendorong *inovasi* dan meningkatkan produktivitas, profitabilitas dan kinerja (Bassi & McMurrer,2007). Studi mereka menunjukkan bahwa mengelola modal manusia secara efektif melalui metrik organisasi dapat mengoptimalkan modal struktural.

Kinerja karyawan adalah proses kinerja dimana keterlibatan perilaku dengan hasil yang diharapkan (Borman & Motowidlo,1993). Pradhan & Jena (2017) menyatakan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan, para manager dan praktisi perilaku organisasi perlu menciptakan dan memelihara lingkungan kerja yang lebih baik dengan memperhatikan tiga faktor yaitu *task performance*, *adaptive performance* dan *contextual performance*. Tiga kerangka kerja yang ditentukan ini menawarkan pemahaman inklusif tentang sifat dan seluk beluk kinerja karyawan dan dalam perspektif terapan diharapkan dapat memberikan wawasan untuk merancang kebijakan khusus organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Perilaku inovatif adalah semua perilaku individu yang diarahkan untuk menghasilkan, memperkenalkan dan mengaplikasikan hal-hal baru yang bermanfaat dalam berbagai level organisasi (De Jong & Hartog, 2003). Hansen dan Birkinshaw (2007) menyatakan bahwa untuk meningkatkan perilaku inovatif, pimpinan perlu melihat proses transformasi ide ke output komersial sebagai aliran yang terintegrasi seperti nilai rantai untuk mengubah bahan baku menjadi barang

jadi. Tiga fase rantai nilai inovasi terdiri dari tiga fase yaitu fase pertama dalam menghasilkan ide yang dapat terjadi didalam unit, diseluruh unit, atau diluar perusahaan. fase kedua adalah untuk mengubah ide, memilih ide untuk pengembangan menjadi produk dan praktik tersebut. fase ketiga untuk menyebarluaskan produk dan praktik tersebut.

Penelitian mengenai *Human Capital Management* dalam kaitannya dengan kinerja karyawan telah banyak ditemui dalam literatur ilmiah. Menurut Bontis dan Serenko (2007); Nadoushan et. al., (2013), *Human Capital Management* berpengaruh terhadap kinerja karyawan, Jamal & Saif (2011) ; Odong et. al., (2014) menyatakan *Human Capital Management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

Penelitian mengenai *Human Capital Management* dalam kaitannya dengan perilaku inovatif karyawan juga telah banyak ditemui dalam literatur ilmiah, Labrenz (2014), *Human Resources* praktis dapat meningkatkan perilaku inovatif, Javeed et.al., (2018) menyatakan bahwa *human capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan. Menurut Ornek & Ayas (2015) ; Khorakian et. al., (2016) menyatakan bahwa *intellectual capital (human capital dan structural capital)* berpengaruh penting terhadap perilaku inovatif karyawan.

Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral (ESDM) Provinsi Lampung, mengemban tugas sebagai salah satu Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang menyelenggarakan sebagian urusan pemerintahan provinsi di bidang energi dan

sumber daya mineral, berdasarkan asas otonomi yang menjadi kewenangannya, tugas dekonsentrasi dan pembantuan serta tugas lainnya sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Gubernur berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pengelolaan *human capital* yang telah dilakukan pada Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Lampung diantaranya komunikasi yang efektif antara pimpinan dengan karyawan, pengawasan yang efektif, pembentukan tim-tim kerja yang melibatkan sebagian besar karyawan sesuai tugas dan fungsinya, Ketersediaan informasi dan berbagi informasi dan pengetahuan melalui <http://www.esdm.lampungprov.go.id> dan papan informasi, karyawan bekerja sesuai tugas dan fungsinya, rekrutmen karyawan berdasarkan keahlian yang dibutuhkan, pelatihan dan pengembangan karyawan melalui diklat kepemimpinan, diklat teknis dan bimbingan teknis sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 52 tahun 2011 Tentang Standar Operational Prosedur di Lingkungan Pemerintah Provinsi dan Kabupaten / Kota dan Peraturan Gubernur Lampung Nomor 69 Tahun 2018 tentang Budaya Kerja Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Provinsi Lampung.

Upaya peningkatan kinerja karyawan juga telah dilakukan dengan membuat analisis jabatan pada setiap karyawan yang memuat rincian tugas dan kegiatan yang dinilai tiap bulan melalui aplikasi e-Kinerja yang merupakan tool untuk mempermudah PNS dalam mencatat hasil kegiatan masing-masing PNS sesuai tugas pokok dan fungsi masing-masing serta mempermudah bagi pejabat

struktural dalam proses monitoring, evaluasi dan pengawasan kinerja serta penilaian perilaku kerja staff atau bawahannya, sehingga saat ini setiap karyawan mempunyai sasaran kinerja dan output yang harus dicapai, yang diharapkan dapat mendorong perilaku inovatif karyawan dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapinya.

Kinerja karyawan pada Dinas ESDM pada Tahun 2018, Nilai Prestasi Kerjanya masuk dalam katagori cukup – baik (70 – 85), unsur yang dinilai adalah Pencapaian Sasaran Kerja PNS (SKP) dan Perilaku Kerja. Nilai Prestasi Kerja yang dicapai oleh sebagian besar karyawan Dinas ESDM tersebut belum masuk dalam katagori baik – sangat baik (86 - > 90), sehingga perlu dilakukan upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan dan perilaku inovatif melalui pencapaian sasaran kerja dan perilaku kerja.

Penilaian terhadap standar pelayanan publik pada Dinas ESDM Provinsi Lampung pada Tahun 2018 dilakukan oleh Ombudsman Republik Indonesia cabang Lampung masuk dalam katagori sedang dengan nilai 51 - 80 (zona kuning). Pengawasan dan penilaian oleh Ombudsman terhadap tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, demokratis dan terpercaya, memperkuat dan membangun transparansi dan akuntabilitas kinerja pemerintah, serta aksesibilitas dan kualitas pelayanan publik yang diberikan sebagai hak yang harus dipenuhi kepada masyarakat.

Latar belakang tersebut diatas mendasari penulis untuk mengetahui pengaruh *Human Capital Management* terhadap kinerja karyawan dan perilaku inovatif pada Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Lampung. Untuk itu penulis melakukan penelitian dengan judul “ **Pengaruh *Human Capital Management* terhadap kinerja karyawan dan perilaku inovatif** “

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi permasalahan dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh *Human Capital Management* terhadap kinerja karyawan di Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Lampung ?
2. Bagaimana pengaruh *Human Capital Management* terhadap perilaku inovatif karyawan di Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Lampung ?

1.3. Batasan Masalah

Penelitian ini dibatasi pada lingkup mengenai pengaruh *Human Capital Management* terhadap kinerja karyawan dan perilaku inovatif pada Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral (ESDM) Provinsi Lampung, meskipun terdapat variabel lain yang dapat berpengaruh terhadap *Human Capital Management* .

1.4. Maksud dan Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh *Human Capital Management* terhadap kinerja karyawan di Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Lampung.
2. Untuk mengetahui pengaruh *Human Capital Management* terhadap perilaku inovatif karyawan di Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Lampung.

1.5. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini, bagi lingkup Dinas ESDM Provinsi Lampung adalah :

1. Memberikan informasi akan pentingnya *Human Capital Management* untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Sebagai masukan yang berguna dalam mengupayakan peningkatan kinerja organisasi melalui *kinerja karyawan* dan *perilaku inovatif karyawan*.

II. LANDASAN TEORI

2.1. Human Capital Management

Theodore Schultz mendapatkan hadiah Nobel bidang ekonomi pada Tahun 1979, yang memprakarsai istilah modal manusia (*human capital*). Schultz mengusulkan definisi *human capital* sebagai atribut untuk mendapatkan kualitas dari suatu populasi manusia akan berharga apabila ditambah dengan investasi yang tepat (Fitz-Enz, 2009). *human capital* selalu mengalami perubahan secara terus menerus sebagai pusat pengembangan keahlian dan pengetahuan karyawan dalam sebuah organisasi melalui pendidikan dan pengalaman yang diindikasikan melalui kapasitas produktif seseorang (Marr, 2008). Dalam konsep organisasi, *human capital* adalah komponen penting dari efektivitas organisasi, inovasi dan kinerja ekonomi (Lim et al., 2009).

Human capital adalah tentang orang-orang dan ide –ide serta kemampuan mereka yang dimanfaatkan untuk memenuhi tujuan organisasi dalam memenuhi produk dan layanannya, menggunakan kecerdasan karyawannya untuk menentukan bagaimana organisasi merespon lingkungan yang kompetitif (Daniel et al., 2001). Prinsip ini menegaskan bahwa manusia agar mengerahkan kemampuan, motivasi dan keahliannya agar *human capital* mempunyai nilai ekonomi. *Human capital* merupakan nilai total sumber daya manusia dari suatu organisasi (Mathis & Jacson, 2012). Nilai total sumber daya manusia tersebut melibatkan semua staf

dalam organisasi dan kemampuan mereka untuk menyelesaikan pekerjaan mereka sehingga berhasil (Wang & Shieh, 2008).

Human Capital Management adalah kemampuan untuk menghasilkan kekayaan melalui pemanfaatan aset tidak berwujud (*pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan*) dan dapat membangun nilai yang lebih besar bagi organisasi dari pada aset berwujudnya (Galbreath, 2005). *Human Capital Management* memberikan kemampuan untuk mengoptimalkan modal struktural untuk menciptakan nilai melalui interaksi mereka dengan rekan kerja dan pemangku kepentingan eksternal (Upton, 1995). *Human Capital Management* adalah sebuah proses *creating value* (menciptakan nilai) melalui membangun kapabilitas, penguatan arah strategi, mengutamakan peluang istimewa untuk mewujudkan keunggulan daya saing organisasi, dan melalui pengukuran dalam *human capital* merupakan faktor kunci untuk meningkatkan nilai tambah (Ingham, 2007). Fitz-Enz (2009) mengungkapkan dorongan untuk mengukur *human capital* ini merefleksikan perubahan peran manajemen sumber daya manusia dari peran administratif menjadi partner bisnis yang strategis.

Upaya menciptakan nilai (*creating value*), pengelolaan manajemen sumber daya manusia merupakan katalisator yang mengaktifkan *intangible capital, inert of tangible capita dan material equipment* dalam rangka memperbaiki efektivitas operasional (Fitz-Enz, 2009). *Creating value* adalah upaya penciptaan nilai melalui membangun kapabilitas, penguatan arah strategi bisnis dan mengutamakan peluang istimewa untuk mewujudkan keunggulan daya saing

organisasi (Ingham, 2007). Burud & Tumolo (2004) mengemukakan faktor manusia menentukan keberhasilan organisasi dengan meningkatkan intellectual capital (*talent, knowledge* dan *skill*) dan relationship capital (hubungan dengan pelanggan, vendor dan stakeholder). Dalam membangun sebuah sistem strategi *human capital* untuk mencapai keunggulan kompetitif tergantung pada empat fungsi yaitu : efektifitas tim eksekutif, kinerja pemimpin, mengalahkan pesaing dan kinerja karyawan (Hall, 2008). Chen et.al.(2004) membagi *human capital* dalam tiga indikator yaitu kompetensi karyawan , kreativitas karyawan dan perilaku karyawan.

Bassi & McMurrer (2007) memberikan bukti bahwa pengembalian positif atas investasi *human capital*, mengacu pada keterampilan karyawan, yang mendorong inovasi dan meningkatkan volume penjualan menuju peningkatan substansial dalam produktivitas, profitabilitas dan kinerja pasar saham. Studi mereka menunjukkan bahwa mengelola *human capital* secara efektif melalui metrik organisasi dapat mengoptimalkan modal struktural. Persepektif ***Human Capital Management (HCM)*** yang ditawarkan oleh Bassi dan McMurrer, selama dekade terakhir telah bekerja dengan rekan-rekan dari seluruh dunia dari berbagai disiplin ilmu untuk mengukur HCM dan menggunakan langkah-langkah yang dihasilkan untuk memprediksi kinerja masa depan dan hasil organisasi baik keuangan maupun non keuangan . Hasil Metrik HCM dapat menjadi katalisator untuk perubahan, memberikan mata rantai penting yang hilang untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif bagi organisasi yang beroperasi dalam ekonomi global yang semakin intensif (Bassi & McMurrer, 2006).

Penelitian ini, menggunakan pendekatan *Human Capital Management* sebagaimana yang dikemukakan oleh Bassi dan McMurrer.

2.2. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah proses kinerja dimana keterlibatan perilaku dengan hasil yang diharapkan (Pradhan & Jena, 2017). Perilaku disini menunjukkan tindakan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, sedangkan aspek hasil menyatakan tentang konsekuensi dari perilaku pekerjaan individu (Campbell, 1990). Keterlibatan perilaku dan hasil yang diharapkan pada tempat kerja terkait satu sama lain (Borman & Motowidlo, 1993).

Mathis & Jackson (2012) berpendapat bahwa kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi, yang antara lain termasuk: kuantitas *output*, kualitas *output*, jangka waktu *output*, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif. Ditambahkan oleh Foster & Seeker (2011), bahwa kinerja seorang pegawai dipengaruhi oleh pengetahuan, keterampilan, motivasi dan kepercayaan diri. Menurut Gibson et al., (1997) bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dikaitkan dengan peran individu dalam organisasi, kinerja adalah serangkaian perilaku atau kegiatan individu yang sesuai dengan keinginan organisasi tempat bekerja (Arnold et al., 1986). Kinerja karyawan yang terkait dengan pekerjaan mereka telah menjadi perhatian utama bagi organisasi dan peneliti, selama beberapa dekade organisasi dan peneliti telah mencari beragam cara untuk meningkatkan kinerja karyawan,

Kinerja didefinisikan sebagai variabel yang memiliki banyak dimensi dan berbeda komponen dan elemen sesuai dengan pekerjaannya (McCloy et.al., 1994).

Definisi lain dijelaskan bahwa kinerja karyawan adalah suatu pekerjaan yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya yang dibebankan kepadanya. Dijelaskan pula oleh Sulistyani dan Rosidah (2013) bahwa indikator dari kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. Ketaatan ialah kesanggupan seorang karyawan untuk menaati segala peraturan perundangan dan kedinasan yang berlaku.
2. Prestasi kerja ialah hasil kerja yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya, yang dipengaruhi oleh kecakapan, pengalaman dan kesungguhan.
3. Kesetiaan/loyalitas, ialah kesanggupan untuk mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.
4. Tanggung jawab ialah kesanggupan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu, serta berani memikul resiko atas keputusan yang telah diambil.
5. Kejujuran ialah ketulusan hati seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan.
6. Kerjasama ialah kemampuan seorang karyawan untuk bekerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas yang diberikan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna secara optimal.

7. Prakarsa ialah kemampuan seorang karyawan untuk mengambil keputusan atau melaksanakan tindakan yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas.

Kinerja dalam bentuk *task performance* terdiri dari perilaku yang mencakup tanggungjawab pekerjaan, yang membutuhkan kemampuan kognitif, pengetahuan teknis atau prinsip-prinsip yang diperlukan, keterampilan, kebiasaan (*habit*) (Concay, 1999). Dalam konteks organisasi *task performance* adalah pemahaman antara manajer dan bawahannya untuk menyelesaikan tugas yang diberikan. Kemampuan individu untuk menyesuaikan diri dan memberikan dukungan yang diperlukan untuk pekerjaan dalam situasi kerja yang dinamis disebut sebagai *adaptive performance* (Hesket & Neal, 1999).

Komponen non-pekerjaan seperti *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) atau *contextual performance* yang merujuk pada tindakan sukarela karyawan. *Contextual performance* adalah sejenis perilaku prososial yang ditunjukkan oleh individu dalam pengaturan kerja. Borman & Motowidlo (1993) mendefinisikan sebagai perilaku yang dicapai oleh anggota organisasi, yang diarahkan pada individu, kelompok atau organisasi yang berinteraksi dengan anggota saat melakukan kegiatannya, akhirnya perilaku tersebut dilakukan dengan tujuan mendorong perbaikan individu, kelompok atau organisasi. Penelitian ini menggunakan bentuk kinerja karyawan yang terdiri dari tiga faktor yaitu *task performance*, *adaptive performance* dan *contextual performance* (Pradan & Jena, 2017).

2.3. Perilaku Inovatif

Perilaku Inovatif sangat berkaitan dengan inovasi. Inovasi dan perilaku inovatif merupakan perubahan sosial. Perbedaannya hanya pada penekanan ciri dari perubahan tersebut. Inovasi menekankan ciri adanya sesuatu yang diamati sebagai hal yang baru bagi individu atau masyarakat. Sedangkan perilaku inovatif menekankan pada adanya sikap kreatif agar terjadi proses perubahan sikap dari tradisional ke modern, atau dari sikap yang belum maju ke sikap yang sudah maju. Inovasi fokus pada proses dan *outcome* sedangkan perilaku inovatif fokus pada kontribusi karyawan dalam proses inovasi (De Jong & Hartog, 2007; Janssen, 2005). Seperti halnya inovasi, perilaku inovatif dibagi dalam dua fase yaitu fase idea generation dan fase implementasi (De Jong & Hartog, 2007).

De Jong & Hartog (2003) mengemukakan bahwa perilaku inovatif adalah semua perilaku individu yang diarahkan untuk menghasilkan, memperkenalkan dan mengaplikasikan hal-hal baru yang bermanfaat dalam berbagai level organisasi. Beberapa peneliti menyebutnya sebagai *shop –floor innovation*, bahwa perilaku inovatif adalah implementasi yang berhasil dari ide-ide kreatif. Scott & Bruce (1994) mengemukakan bahwa perilaku inovatif terdiri dari tiga tahapan yaitu menghasilkan ide (*producing the idea*), penggabungan ide-ide (*coalition idea*) dan implementasi ide (*implementation of idea*).

Penelitian yang dilakukan oleh Hansen & Birkinshaw (2007), untuk mengoperasionalkan perilaku inovatif dengan menghubungkan perilaku inovatif dengan tiga fase dalam proses inovasi (*idea generation, idea*

conversion dan *idea diffusion*). Dalam proses inovasi, individu mempunyai ide-ide baru, berdasarkan proses berfikir imajinatif dan didukung oleh motivasi internal yang tinggi. Namun demikian, seringkali proses inovasi berhenti dalam tataran menghasilkan ide kreatif saja dan hal ini tidak dapat dikategorikan dalam perilaku inovatif. Untuk penelitian ini, menggunakan fase proses inovasi yaitu *idea generation*, *idea conversion* dan *idea diffusion* (Hansen & Birkinshaw, 2007).

2.4. Indikator Variabel

Penentuan indikator variabel penelitian dilakukan untuk memudahkan pengukuran maupun pengamatan data selama penelitian. Indikator variabel dalam penelitian ini terdiri dari *Human Capital Management*, kinerja karyawan dan perilaku inovatif.

2.4.1 Indikator *Human Capital Management*

Kerangka kerja yang digunakan oleh Bassi dan McMurrer untuk mengenali pendorong utama kinerja organisasi (baik didalam maupun diseluruh organisasi) bersandar pada satu dekade penelitian. Bassi dan McMurrer menunjukkan bahwa temuan penting yang muncul dari penelitian mereka adalah dengan sedikit pengecualian, matrik HRM konvensional (waktu rata-rata untuk mengisi posisi yang lowong, tingkat turn over karyawan, total jam pelatihan yang diberikan) tidak dapat diprediksi. Dengan kata lain langkah-langkah yang mudah

dikuantifikasi yang biasanya digunakan oleh para profesional HRM tidak dapat menangkap penggerak kinerja organisasi (Bassi & McMurrer, 2006).

Lebih lanjut Bassi dan McMurrer menjelaskan bahwa mereka menemukan generasi berikutnya untuk mengukur HCM yang memprediksi kinerja organisasi diperlukan metode untuk mengukur secara akurat aspek-aspek yang penting dari kualitas manajemen dan pengembangan karyawan. Cara terbaik yang mereka temukan adalah dengan menggunakan survey karyawan yang dirancang dengan cermat. Pertanyaan-pertanyaan survei dirancang untuk menilai sejauh mana praktik terbaik terkait orang-orang tertentu, yang diidentifikasi secara umum dalam literatur penelitian sebagai faktor penting dari keberhasilan organisasi, apakah terjadi atau tidak dalam lingkungan mereka. Secara kolektif, pertanyaan survei ini memungkinkan mereka untuk mengukur HCM secara keseluruhan dalam suatu organisasi.

Penelitian empiris telah difokuskan terutama pada hubungan antara matrik HCM (baik secara individu atau kelompok) dan kinerja organisasi selanjutnya. Langkah-langkah yang terkait dengan keberhasilan organisasi ditahun berikutnya adalah yang benar-benar prediktif (dan orang-orang yang peningkatannya harus menjadi prioritas tinggi untuk organisasi) (Bassi & McMurrer, 2006).

Temuan empiris utama mereka dibidang ini diringkas secara singkat pada Tabel 2.1. dibawah ini :

Tabel 2.1. Faktor Pendorong Human Capital Management

Faktor Pendorong HCM	Leadership Practices	Employee Engagement	Knowledge Accessibility	Workforce Optimization	Learning Capacity
Praktik HCM	<i>Komunikasi</i> Managemen berkomunikasi secara terbuka dan efektif.	<i>Rencana Kerja</i> Pekerjaan diatur dengan baik dan memanfaatkan keterampilan karyawan.	<i>Ketersediaan</i> Tersedianya informasi dan pelatihan terkait pekerjaan.	<i>Proses</i> Proses Kerja didefinisikan dengan baik serta pelatihan yang efektif.	<i>Inovasi</i> Ide-ide baru disambut dengan baik.
	<i>Inklusivitas</i> Managemen berkolaborasi dengan karyawan dengan meminta masukan.	<i>Komitmen ke Karyawan</i> Bekerja dengan aman, pengakuan terhadap karyawan dan kemajuan karyawan dijamin.	<i>Kolaborasi dan Kerja Tim</i> Mengaktifkan dan mendorong Kerja Tim.	<i>Kondisi</i> Kondisi kerja mendukung untuk mencapai kinerja yang tinggi.	<i>Pelatihan</i> Pelatihan adalah kegunaannya untuk mendukung tujuan organisasi.
	<i>Keahlian pengawasan</i> Manager menghilangkan hambatan, menyediakan umpan balik, dan menginspirasi kepercayaan diri karyawan.	<i>Waktu</i> Beban kerja yang diberikan memungkinkan karyawan melakukan pekerjaan dengan baik dan dapat menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupannya	<i>Berbagi Informasi</i> Memberikan contoh yang baik serta memperbaiki / meningkatkannya	<i>Akuntabilitas</i> Penghargaan terhadap pencapaian kinerja yang tinggi	<i>Pengembangan</i> Memiliki rencana pengembangan karir untuk karyawan
	<i>Keahlian Eksekutif</i> Senior Eksekutif menghilangkan hambatan, menyediakan umpan balik, dan menginspirasi kepercayaan diri karyawan.	<i>Sistem</i> Evaluasi secara kontinu terhadap partisipasi karyawan	<i>Sistem</i> Evaluasi secara kontinu terhadap partisipasi karyawan	<i>Rekrutmen</i> Karyawan dipilih berdasarkan keahliannya, bagi karyawan baru harus menyelesaikan orientasi secara menyeluruh	<i>Nilai dan dukungan</i> Para pemimpin menunjukkan kebawahannya bahwa pembelajaran itu bernilai / berharga
	<i>Sistem</i> Pengembangan Kepemimpinan dan sistem transisi yang efektif			<i>Sistem</i> Sistem Manajemen Kinerja Karyawan yang efektif	<i>Sistem</i> Sistem Manajemen Pembelajaran mengotomatiskan pada aspek pelatihan.

Sumber : Bassi & McMurrer, 2007

Human Capital Management dapat dibagi menjadi lima kategori utama, masing-masing kelompok dapat diukur secara terpisah dan masing-masing akan mendorong kinerja organisasi. *Leadership Practice, Employee Engagement, Knowledge Accessibility, Workforce Optimization* dan *Learning Capacity*, masing-masing kelompok pendorong *human capital* ini dapat dibagi menjadi beberapa subkategori tambahan, yang masing-masing berisi sejumlah item praktik terbaik individual. Biasanya, organisasi manapun dapat menetapkan skor HCM secara keseluruhan serta skor dimasing dari lima kategori pendorong *human capital* (Bassi & McMurrer, 2006).

Bassi & McMurrer (2006) menyatakan bahwa faktor pendorong ini dapat digunakan untuk memprediksi variasi dalam kinerja keuangan dalam berbagai organisasi. Faktor penggerak yang sama dapat juga digunakan untuk memprediksi berbagai hasil non-keuangan. Meskipun faktor penggerak *human capital* ini ada dalam satu kesatuan yang menjelaskan kinerja organisasi, faktor pendorong ini tidak semuanya sama penting diseluruh organisasi atau bahkan dalam satu organisasi.

Dengan menggunakan statistik memungkinkan untuk menelusuri faktor pendorong *human capital* untuk mengidentifikasi faktor-faktor spesifik yang merupakan pendorong paling penting dari kinerja organisasi. Faktor spesifik ini adalah apa yang dibutuhkan organisasi untuk membuat keputusan yang diprioritaskan, didorong dengan data untuk meningkatkan kinerja organisasi

melalui *Human Capital Management* yang lebih efektif (Bassi & McMurrer, 2006).

Bassi dan McMurrer menyoroti kemungkinan untuk mengukur kualitas kepemimpinan (dan Manajemen) dan mengidentifikasi ini menjadi salah satu faktor *human capital* yang penting untuk mendorong kinerja. Faktor-faktor khusus yang terkait dengan penggerak “*Leadership Practice*” secara rutin muncul sebagai penentu paling penting dari kinerja organisasi (keuangan dan non-keuangan) (Bassi & McMurrer, 2006). Kuesioner yang digunakan untuk penelitian diadaptasi dari toolkit yang dikembangkan oleh Bassi dan McMurrer.

2.4.2. Indikator kinerja karyawan

Pradhan & Jena (2017) menyatakan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan, para manager dan praktisi perilaku organisasi perlu menciptakan dan memelihara lingkungan kerja yang lebih baik dengan memperhatikan tiga faktor yaitu *task performance*, *adaptive performance* dan *contextual performance*. Tiga kerangka kerja yang ditentukan ini menawarkan pemahaman inklusif tentang sifat dan seluk beluk kinerja karyawan dan dalam perspektif terapan diharapkan dapat memberikan wawasan untuk merancang kebijakan khusus organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Berikut ini adalah kegiatan dan tantangan yang terkait dengan masing-masing.

1. Task performance

Task performance terdiri dari perilaku eksplisit dari pekerjaan yang mencakup tanggung jawab pekerjaan yang ditugaskan sebagai bagian dari deskripsi pekerjaan, Task performance lebih banyak membutuhkan kemampuan kognitif, pengetahuan teknis yang diperlukan atau prinsip-prinsip untuk menyelesaikan tugas, *task skill* (penerapan pengetahuan teknis untuk menyelesaikan tugas secara penuh tanpa pengawasan mesin), *task habits* (kemampuan bawaan untuk menanggapi pekerjaan yang ditugaskan baik memfasilitasi atau menghambat kinerja) (Conway, 1999).

2. Adaptive performance

Adaptive performance adalah kemampuan individu untuk menyesuaikan diri dan menyediakan dukungan yang diperlukan untuk pekerjaan dalam situasi kerja yang dinamis (Hesketh & Neal, 1999 dalam Pradan & Jena, 2017). Kinerja adaptif yang efektif mensyaratkan kemampuan karyawan untuk secara efisien keadaan kerja yang fluktuatif (Baard et. al., 2014 dalam Pradan & Jena, 2017) sebagai contoh transformasi teknologi, evolusi pekerjaan baru sebagai bagian dari inovasi teknologi membutuhkan karyawan untuk terlibat dalam pembelajaran dan menyesuaikan diri dengan perubahan secara efisien (Griffin et.al., 2010 dalam Pradan & Jena, 2017).

3. Contextual performance

Contextual performance adalah sejenis perilaku prososial yang ditunjukkan oleh individu dalam pengaturan kerja, perilaku seperti ini diharapkan dari

seorang karyawan tetapi tidak disebutkan secara terbuka dalam uraian tugas. Jenis harapan yang tidak disebutkan ini disebut perilaku prososial atau perilaku peran ekstra.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh *human capital* dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi. Indikator dari variabel kinerja karyawan dalam penelitian ini terdiri dari *aspek task performance, adaptive performance, dan contextual performance* (Pradhan & Jena, 2017).

2.4.3. Indikator perilaku inovatif

Hansen & Birkinshaw (2007) menyatakan bahwa untuk meningkatkan inovasi, eksekutif perlu melihat proses transformasi ide ke output komersial sebagai aliran yang terintegrasi seperti nilai rantai untuk mengubah bahan baku menjadi barang jadi. Tiga fase rantai nilai inovasi, fase pertama (*Idea Generation*) dalam menghasilkan ide yang dapat terjadi didalam unit, diseluruh unit, atau diluar perusahaan. Fase kedua (*Idea Conversion*) adalah untuk mengubah ide, memilih ide untuk pengembangan menjadi produk dan praktik tersebut. Fase ketiga (*Idea Difussion*) untuk menyebarluaskan produk dan praktik tersebut. Berikut ini adalah kegiatan dan tantangan yang terkait dengan masing-masing.

- **Fase pertama (*Idea Generation*)**

Eksekutif memahami bahwa inovasi dimulai dengan ide yang baik, tetapi darimana konsep ini berasal ?, manajer secara alami pertama-tama mencari

didalam kelompok fungsional atau unit bisnis mereka sendiri sebagai pemicu kreativitas; mereka biasanya menemukan pemahaman yang baik dari apa yang mereka capai. Mereka menemukan wawasan yang lebih besar, dieksploitasi ketika bagian dari ide datang secara bersama secara khusus, ketika individu-individu diseluruh unit melakukan bertukar pikir (*brainstorm*) atau ketika perusahaan memanfaatkan mitra eksternal untuk mendapatkan ide. Kolaborasi lintas unit yang menggabungkan wawasan dan pengetahuan dari berbagai bagian perusahaan yang sama untuk mengembangkan produk dan bisnis baru tidak mudah dicapai. Struktur organisasi yang terdesentralisasi dan penyebaran geografis menyulitkan orang untuk bekerja lintas unit. Perusahaan juga perlu menilai apakah mereka cukup mendapatkan ide bagus dari luar perusahaan atau bahkan diluar industri yaitu masuk ke wawasan dan pengetahuan pelanggan, pengguna akhir, pesaing, pengusaha independen, investor, pemasok, universitas dan ilmunan. Banyak perusahaan melakukan ini dengan buruk, menghasilkan peluang yang hilang dan produktivitas inovasi yang rendah (Hansen & Birkinshaw, 2007).

- **Fase kedua (*Idea Conversion*)**

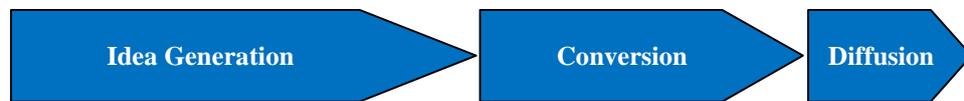
Menghasilkan banyak ide yang bagus adalah satu hal; bagaimana manajemen menangani (atau salah dalam penanganan) adalah masalah lain. Konsep-konsep baru tidak akan berkembang tanpa mekanisme penyaringan dan pendanaan yang baik, sebaliknya hanya akan membuat masalah diseluruh organisasi. Dibanyak perusahaan anggaran ketat, pemikiran konvensional dan kriteria pendanaan yang ketat akan menjadi penghambat sebagian besar

ide baru, perusahaan lain memiliki masalah sebaliknya; manajer tidak menerapkan menyaring ide dengan cukup ketat, organisasi surplus dengan proyek-proyek baru dengan kualitas yang berbeda-beda (seringkali kurang dana dan kurang pegawai) dan tidak ada konsep yang jelas bagaimana ide tersebut masuk kedalam strategi inti perusahaan. Konsep-konsep yang telah dipilih untuk pengembangan lebih lanjut sering tidak mencapai tujuan, karena mereka semakin sibuk melakukan hal-hal lain atau gagal menggali potensi mereka.

- **Fase ketiga (*Idea Diffusion*)**

Konsep yang telah diambil, diperiksa, didanai dan dikembangkan bukan hanya menerima pembelian dari pelanggan tapi harus harus mendapatkan konstituen yang relevan untuk mendukung dan menyebarkan produk, bisnis dan praktik baru diseluruh lokasi dan pelanggan yang diinginkan. Di perusahaan besar dengan banyak anak perusahaan, *diffusi* seperti ini sangat menantang.

Hansen dan Birkinshaw membuat ketiga langkah manajemen inovasi kedalam aliran yang terintegrasi yaitu kerangka kerja rantai nilai inovasi seperti Tabel 2.2. dibawah ini :

Tabel 2.2. Rantai nilai inovasi : aliran yang terintegrasi

	<i>In-House</i>	<i>Kolaborasi Silang</i>	<i>Eksternal</i>	<i>Seleksi</i>	<i>Pengembangan</i>	<i>Diffusion</i>
	Berkreasi dalam satu unit	Berkolaborasi dengan unit lainnya	Berkolaborasi dengan pihak diluar organisasi	Penyaringan dan pendanaan awal	Perpindahan dari ide yang pertama	Penyebaran ide ke seluruh organisasi
Pertanyaan kunci	Apakah orang-orang di unit kami membuat ide sendiri ?	Apakah membuat ide yang bagus dengan bekerjasama dengan seluruh unit di organisasi ?	Apakah kita mendapatkan cukup ide yang bagus dari luar organisasi ?	Apakah kita melakukan penyaringan pada ide-ide baru ?	Apakah kita dapat membentuk ide untuk produk, bisnis dan praktik terbaik ?	Apakah kita dapat menyebarkan ide ide yang dikembangkan di seluruh organisasi ?
Kunci indikator kinerja	Jumlah ide berkualitas yang dihasilkan dalam satu unit	Jumlah ide berkualitas yang dihasilkan pada seluruh unit organisasi	Jumlah ide berkualitas yang dihasilkan dari luar organisasi	Persentase ide yang diambil dari seluruh ide yang muncul	Persentase ide yang diambil yang mengarah ke pendapatan dan waktu yang diperlukan untuk penjualan pertama	Persentase penetrasi pasar yang diinginkan, kelompok pelanggan, waktu yang diperlukan untuk penetrasi.

Sumber : Hansen & Birkinshaw, 2007.

Perilaku inovatif merupakan semua perilaku individu yang diarahkan untuk menghasilkan dan mengimplementasikan hal-hal ‘baru’ yang bermanfaat dalam berbagai level organisasi. Indikator dari variabel perilaku inovatif dalam penelitian ini terdiri dari aspek *Idea Generation*, *Idea Conversion*, dan *Idea Diffusion* (Hansen & Birkinshaw, 2007).

2.5. Penelitian terdahulu

Penelitian mengenai *Human Capital management* telah banyak diangkat sebagai objek penelitian. Dalam melakukan penelitian, penulis mengacu pada penelitian-penelitian ilmiah yang telah dilakukan. Penelitian yang penulis analisis meliputi jurnal ilmiah dan kajian ilmiah.

Penelitian mengenai *Human Capital Management* dalam kaitannya dengan kinerja karyawan telah banyak ditemui dalam literatur ilmiah. Menurut Bontis dan Serenko (2007); Nadoushan et. al., (2013), *Human Capital Management* berpengaruh terhadap kinerja karyawan, Jamal & Saif (2011) ; Odong et. al., (2014) menyatakan *Human Capital Management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

Penelitian mengenai *Human Capital Management* dalam kaitannya dengan perilaku inovatif karyawan juga telah banyak ditemui dalam literatur ilmiah, Labrenz (2014), *Human Resources* praktis dapat meningkatkan perilaku inovatif, Javeed et.al., (2018) menyatakan bahwa *human capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan. Menurut Ornek & Ayas (2015) ; Khorakian et. al., (2016) menyatakan bahwa *intellectual capital* (*human capital* dan *structural capital*) berpengaruh penting terhadap perilaku inovatif karyawan. Secara ringkas, hasil penelitian terdahulu dapat disajikan dalam Tabel 2.3. sebagai berikut:

Tabel 2.3. Hasil penelitian terdahulu HCM terhadap kinerja karyawan

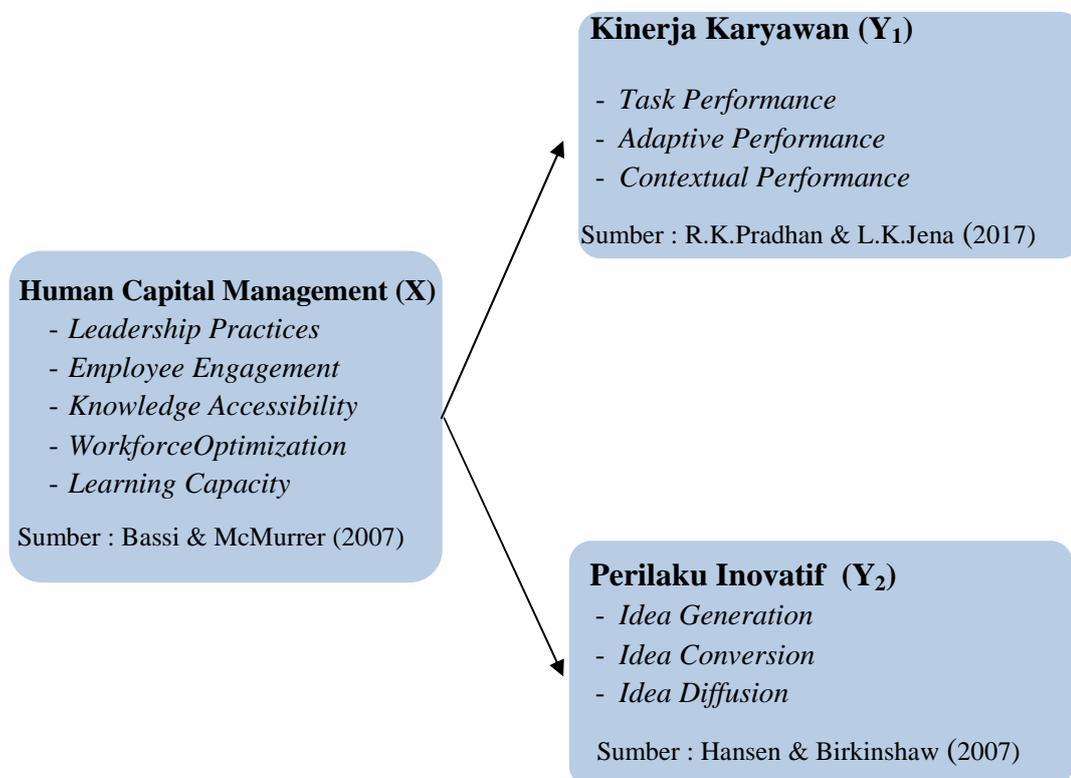
No.	Peneliti ,Tahun Penelitian dan Sumber	Judul	Sampel dan Teknik Analisis	Hasil
1.	Nick Bontis & Alexander Serenko. 2007 <i>Journal of Knowledge Management, Vol. 11 No. 3 2007, Emerald Group Publishing.</i>	The Moderating role of <i>Human Capital Management</i> practices on employee capabilities.	Karyawan perusahaan sektor financial sevice di North America. Analisis of (Partial Least Square)	<i>Human Capital Management</i> berpengaruh terhadap kemampuan karyawan
2.	Wassef Jamal & M. Iqbal Saif 2011. <i>Europan Journal of Economic, Finance and Administrative Sciences Issue 34, 2011</i>	Impact of <i>Human Capital Management</i> on Organizational Performance.	Perusahaan industri Farmasi di Pakistan Analisis Regresi *) Variabel HCM diambil dari <i>Bassi dan McMurrer, 2007</i>	<i>Human Capital Management</i> *) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi
3.	Nadoushan, et.al . 2013 <i>Elixir International Journal 56 (2013).</i>	The Relationship between <i>Human Capital Mangement</i> on Employee Performance	Employee of Karaj municipality (8h domain) Analisis Regresi dan Fuzzy TOPSIS technique	<i>Human Capital Management</i> *) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
4.	Odong A.E, Were A. & Omolo, J. 2014 <i>European Journal Of Bussines Management, Vol. 2 Issue 1, 2014</i>	Effect of <i>Human Capital Mangement</i> on Organizational Performance in Kenya	Mortgages Bank Ltd, Kenya Analisis Regresi *) Variabel HCM diambil dari <i>Bassi dan McMurrer, 2007</i>	<i>Human Capital Management</i> *) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi
5.	Nenu Wilson & Sebastian R. Mampilly. 2014 <i>IOSR Journal of Business and Management Vol. 16 Issue 7. 2014 ; Issue 6.</i>	The Role of <i>Human Capital Management</i> Practicese in Calculating Learning orientation with Performance ; A Syste- matic Literature Review	Literatur Review ; 70 scientific papers. Study objective 1 : HCM in organization dari <i>Bassi dan McMurrer, 2007</i>	<i>Human Capital Management</i> Praktis meningkatkan kinerja bisnis dan menambah kinerja karyawan.

Tabel 2.4. Hasil penelitian terdahulu HCM terhadap perilaku inovatif

No.	Peneliti, Tahun Penelitian dan Sumber	Judul	Sampel dan Teknik Analisis	Hasil
1.	Soren Labrenz., 2014 <i>University of Twente Faculty of Management and Governance , Netherland.2014</i>	The Influence of <i>HR-Practices on Innovative Behavior</i> and the moderating effect of line manager bahavior.	Literatur review articles fields of innovation, HRM, Line manager bahaviour.	Line manager melalui HR Practices yang berkualitas dapat meningkatkan perilaku inovatif .
2.	Samah Souleh., 2014 <i>International Journal of Business and Management, Volume II (4) ,2014</i>	The Impact of <i>Human Capital Management On Innovativeness</i> of research Center: The case of Scientific Resarch Center in Algeria	Scientific Resarch Center in Algeria Analisis Regresi	<i>Human Capital Management</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi
3.	Ali Sahin Ornek & Siyret Ayas, 2015 <i>Procedia Social and Behavioral Sciences 195, 2015 Elsevier , CrossMark. www.sciencedirect.com</i>	The Relationship Between <i>Intellectual Capital, Innovative work Behavior</i> and Business Peformance Reflection.	Perusahaan Industri Jasa di Turki disampaikan pada “ World Confrence on Technology, Innovation and Enterpreneurship, 2015 “	Intellectual Capital (<i>Human Capital dan Structural Capital</i>) berpengaruh penting terhadap perilaku inovatif karyawan.
4.	Maria Javeed et.al, 2018 <i>31st IBIMA Confrence,Milan Italy,2018 Web Of Scince - Scopus</i>	Effect of Novel Dimension of <i>Human Capital on Innovative Work Behavior.</i>	Karyawan Universitas di Pakistan Analisis Regresi	Human Capital berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan.
5.	Alireza Khorakian et.al, 2016 <i>Innovation Management Journal, Volume 6 Issue 1 , 2017</i>	Investigating the Effect of Intellectual Capital on Innovative Behavior through the role of Knowledge Sharing as a mediator .	Karyawan Departemen Pertahanan di Iran Analisis Structural Equation Modeling (SEM)	Intellectual Capital (<i>Human Capital, Struktural Capital</i>) berpengaruh terhadap perilaku inovatif karyawan.

Hasil penelitian tersebut pada Tabel 2.3 dan 2.4 diatas mengenai hubungan dan pengaruh antara *human capital* dengan kinerja karyawan dan perilaku inovatif dan menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut berkorelasi positif. Pada penelitian ini penulis hanya menggunakan 1 (satu) variabel independent (*Human Capital Management*) dan 2 (dua) variabel dependen yaitu kinerja karyawan dan perilaku inovatif dan objek penelitiannya pada karyawan organisasi pemerintah. Dengan demikian penelitian ini akan mengukur lebih lanjut korelasi *Human Capital Management* dengan kinerja karyawan dan perilaku inovatif karyawan pada Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Lampung.

2.6. Kerangka Pikir



Gambar 2.1. Kerangka Pikir

2.7. Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian berdasarkan latar belakang masalah, rumusan masalah dan tujuan penelitian diatas, dengan melalui kerangka berpikir dan landasan teori yang ada, maka penulis membentuk hipotesis penelitian sebagai berikut :

2.7.1. Pengaruh *Human Capital Management* terhadap kinerja karyawan

Kinerja karyawan akan meningkat apabila para pimpinan dalam suatu organisasi menciptakan dan memelihara lingkungan kerja yang lebih baik, untuk mewujudkannya diperlukan *Human Capital Management* yang efektif (Pradhan & Jena, 2017). *Human Capital Management* dalam kegiatan organisasi sehari-hari membutuhkan kepemimpinan dan manajemen organisasi melalui pemanfaatan aset tidak berwujud yaitu *knowledge, skills, capabilities* karyawan yang memberikan kemampuan untuk menciptakan dan mendorong produktivitas, profitabilitas dan kinerja (Galbreath, 2005). Berdasarkan hasil penelitian terdahulu dan kerangka pikir, penulis menduga apabila *Human Capital Management* diterapkan dengan baik dalam lingkup Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Lampung, maka akan meningkatkan kinerja karyawan, sebaliknya apabila *Human Capital Management* tidak diterapkan dengan baik, maka kinerja karyawan tidak meningkat bahkan akan menurun. Maka Hipotesis yang pertama dapat ditulis sebagai berikut :

H1 : *Human Capital Management berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan .*

2.7.2. Pengaruh *Human Capital Management* terhadap perilaku inovatif karyawan

Perilaku inovatif karyawan adalah semua perilaku individu yang diarahkan untuk menghasilkan, memperkenalkan dan mengaplikasikan hal-hal baru (*ide kreatif*) yang bermanfaat dalam berbagai level organisasi. Bassi & McMurrer (2007) memberikan bukti bahwa pengembalian positif atas investasi *human capital* dalam suatu organisasi mengacu pada keterampilan karyawan akan mendorong perilaku inovatif melalui proses inovasi. Pimpinan perlu melihat proses transformasi ide ke output komersial sebagai aliran yang terintegrasi, melalui fase menghasilkan ide, fase mengubah ide, memilih ide dan fase menyebarluaskan ide (produk) dan praktik tersebut. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu dan kerangka pikir, penulis menduga apabila *Human Capital Management* diterapkan dengan baik dalam lingkup Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Lampung, maka akan meningkatkan perilaku inovatif karyawan, sebaliknya apabila *Human Capital Management* tidak diterapkan dengan baik, maka perilaku inovatif karyawan tidak akan muncul. Maka hipotesis yang kedua dapat ditulis sebagai berikut :

H2 : *Human Capital Management berpengaruh positif terhadap perilaku inovatif karyawan.*

III. METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Penelitian ini bersifat asosiatif kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian asosiatif kausal adalah penelitian yang bertujuan untuk menguji pengaruh antara dua variabel atau lebih, yaitu mencari sebab akibat antara variabel independen dan variabel dependen. Dalam penelitian ini, penulis menguji ada atau tidaknya pengaruh *Human Capital Management* terhadap kinerja karyawan dan perilaku inovatif di lingkup Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Lampung. Teknik pengambilan data yang dilakukan adalah dengan angket/kuesioner berupa pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk diisi sesuai dengan keadaan yang sesungguhnya.

3.2. Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data dalam melakukan penelitian ini diperoleh baik dalam bentuk data primer maupun data sekunder.

3.2.1 Data primer

Data primer yaitu data penelitian yang diperoleh langsung dari sumber asli (tidak melalui sumber perantara) dan data dikumpulkan secara khusus untuk menjawab

pertanyaan penelitian yang sesuai dengan keinginan peneliti (Fuad Mas'ud, 2004). Data primer ini khusus dikumpulkan untuk kebutuhan riset yang sedang berjalan.

Jenis data yang digunakan sebagai dasar pengujian hipotesis adalah data primer yang diperoleh dari pegawai di lingkup Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Lampung sebagai responden dengan instrumen utama berupa angket (kuesioner).

3.2.2 Data sekunder

Data sekunder adalah data yang merupakan sumber data penelitian secara tidak langsung, melalui perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain) (Fuad Mas'ud, 2004). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) baik yang dipublikasikan maupun yang tidak dipublikasikan.

Data sekunder dalam penelitian ini meliputi biodata pegawai di lingkup Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Lampung yang ada dalam arsip basis data.

3.3. Populasi dan Sampel Penelitian

Arikunto dalam Ranu (2012) menyebutkan bahwa populasi adalah keseluruhan subyek penelitian. Sampel merupakan subset atau subkelompok populasi (Sekaran, 2006). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang berada di lingkup Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Lampung.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *Probability Sampling* dengan *Simple Random Sampling*. *Probability Sampling* adalah teknik pengambilan sampel dimana semua elemen mempunyai peluang yang sama untuk terpilih menjadi sampel, dan *Simple Random Sampling* merupakan cara pengambilan sampel dari anggota populasi dengan menggunakan acak tanpa memperhatikan strata (tingkatan) dalam anggota populasi tersebut (Riduan & Kuncoro, 2008). Menurut Hair et al., (2010) mengemukakan bahwa ukuran sampel yang sesuai berkisar 100 – 200 responden. Adapun data para pegawai di lingkup Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Lampung di luar Kepala Dinas dirinci dalam Tabel 3.1. sebagai berikut:

Tabel 3.1. Jumlah populasi penelitian pada lingkup Kantor Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Lampung Tahun 2019

No.	Keterangan	ESDM Prov. Lpg	UPTD Wil. I	UPTD Wil. II	UPTD Wil.III	UPTD Wil. IV	UPTD Wil. V	Jumlah
1	Sekretaris / Kepala Bidang/ Ka UPTD	5	1	1	1	1	1	10
2	Kepala Seksi/ Kepala Sub Bagian	15	3	3	3	3	3	30
3	Jabatan Fungsional khusus/ Inspektur	25	-	-	-	-	-	25
4	Jabatan Fungsional Umum	85	1	1	1	1	1	80
TOTAL		130	5	5	5	5	5	155

Jumlah populasi penelitian pada Tabel 3.1. di atas bersumber dari Bagian Kepegawaian Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Lampung diluar

Kepala Dinas dan peneliti, terdapat 10 orang pejabat eselon III (*Pejabat Administrator*), 30 orang pejabat eselon IV (*Pejabat Pengawas*), 25 orang Inspektur (*Jabatan Fungsional Khusus*) dan 85 Staf (*Jabatan Fungsional Umum*). Dari data di atas, maka keseluruhan populasi penelitian sebanyak 155 orang pegawai dan jumlah sampel yang akan dijadikan responden dihitung dengan menggunakan rumus Slovin (Umar, 2007) :

$$n = \frac{N}{(1 + N(e)^2)}$$

Dimana :

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Populasi

e = Prosentase tingkat kesalahan yang ditoleransi adalah 5%

$$n = \frac{155}{(1 + 155(0,05)^2)} = \frac{155}{1,3875} = 111,71 = 112 \text{ karyawan}$$

Sampel penelitian sebanyak 112 karyawan dari jumlah keseluruhan populasi penelitian diambil dari tiap bagian atau bidang dengan rincian seperti pada Tabel 3.2. berikut :

Tabel 3.2. Jumlah sampel penelitian pada tiap Bidang /Bagian pada Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Lampung

No	Jumlah	Sekretariat	Geologi dan Air tanah	Energi	Ketenagalistrikan	Mineral dan Batubara	UPTD	Fungsional khusus	Total
1	Populasi (N)	31	18	20	18	18	25	25	155
2	Sampel (n)	23	13	14	13	13	18	18	112

$$n = (N/155) \times 112$$

3.4. Variabel Penelitian

Macam-macam variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel dependen (Sugiyono, 2012).
2. Variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi sebab akibat adanya variabel dependen (Sugiyono, 2012).

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

1. Variabel independen : *Human Capital Management (X)*.

Pengukuran variabel independen *Human Capital Management (X)* dalam penelitian ini akan menggunakan 60 item pertanyaan pada skala Likert 1 sampai dengan 5 (sumber kuesioner : Bassi & McMurrer (2007)).

2. Variabel dependen : Kinerja Karyawan (Y_1) dan Perilaku Inovatif (Y_2).

Pengukuran variabel dependen Kinerja Karyawan (Y_1) dalam penelitian ini akan menggunakan 24 item pertanyaan pada skala Likert 1 sampai dengan 5 (sumber kuesioner : R.K. Pradhan & L.K. Jena (2017)), dan

Pengukuran variabel dependen Perilaku Inovatif (Y_2) menggunakan 12 item pertanyaan pada skala Likert 1 sampai dengan 5 (sumber kuesioner : Hansen & Birkinshaw (2007)).

3.5. Operasionalisasi Variabel

Operasionalisasi variabel dalam penelitian berdasarkan teori dan pemaparan yang telah disebutkan sebelumnya dapat disajikan dalam bentuk Tabel 3.3. sebagai berikut:

Tabel 3.3. Operasionalisasi Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
<i>Human Capital Management (X)</i> (Sumber : <i>Bassi & McMurrer 2007</i>)	Cara mengelola orang yang mengarah untuk mendapatkan kualitas yang optimal dan memberikan kemampuan untuk pemanfaatan aset tidak berwujud serta dapat membangun nilai yang lebih besar bagi organisasi dari pada aset berwujudnya .	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Leadership Practices</i> - <i>Employee Engagement</i> - <i>Knowledge Accessibility</i> - <i>Workforce Optimization</i> - <i>Learning Capacity</i> 	Likert
Kinerja karyawan (Y_1) (Sumber : <i>R.K. Pradhan & L.K. Jena 2017</i>)	Tindakan yang ditunjukkan seseorang untuk menyelesaikan suatu pekerjaan sesuai dengan hasil yang diharapkan .	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Task Performance</i> - <i>Adaptive Performance</i> - <i>Contextual Performance</i> 	Likert
Perilaku inovatif (Y_2) (Sumber : <i>Hansen & Birkinshaw 2007</i>)	perilaku yang selalu memperbaharui, membuat ide dapat dipraktikkan serta disebarkan ke seluruh organisasi/instansi.	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Idea Generation</i> - <i>Idea Conversion</i> - <i>Idea Diffusion</i> 	Likert

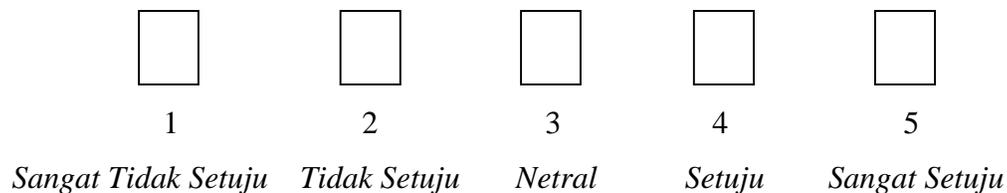
Pengumpulan data akan dilakukan dengan menyebarkan kuesioner yang berisi pertanyaan dengan berdasarkan indikator masing-masing variabel di atas.

3.6 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi beberapa teknik, yaitu:

1. *Metode Angket*

Dalam penelitian ini, metode pengumpulan data primer dilakukan dengan menggunakan metode angket. Pertanyaan dalam angket dibuat dengan menggunakan skala Likert dalam interval 1 - 5 (1 : *sangat tidak setuju*, 2 : *tidak setuju*, 3 : *netral*, 4 : *setuju*, 5 : *sangat setuju*). Kategori pertanyaan dengan jawaban sangat tidak setuju dengan nilai 1 (satu) sampai dengan sangat setuju dengan nilai 5 (lima).



Teknik distribusi angket dilakukan secara langsung, sekaligus menjelaskan maksud dan keterkaitan antar variabel penelitian.

2. **Observasi dan Diskusi**

Metode lain yang dilakukan guna mendukung hasil penelitian adalah dengan melakukan pengamatan langsung pada objek penelitian secara acak, dan melakukan diskusi dengan karyawan pada tiap bidang atau bagian untuk mendapatkan kondisi yang mendukung permasalahan dalam penelitian ini.

3.7. Analisis Data

Analisis data merupakan alat yang di pergunakan dalam memecahkan masalah.

Dalam penulisan ini digunakan metode analisis data sebagai berikut:

3.7.1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan terhadap kuesioner untuk mengukur apakah pernyataan atau pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner mempunyai kesamaan atau ketepatan dalam pengukuran. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2004). Menurut Ghozali (2011) bahwa pengambilan keputusannya bahwa setiap indikator valid apabila nilai r_{hitung} lebih besar atau sama dengan r_{tabel} . Untuk menentukan nilai r_{hitung} , dibantu dengan program SPSS yang dinyatakan dengan nilai *Corrected Item Total Correlation*. Kategori pengujian, apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka item soal tersebut dinyatakan valid, demikian pula sebaliknya.

Penulis menyebarkan kuesioner kepada 30 orang responden di luar populasi penelitian. Pengujian validitas kuesioner menggunakan korelasi *Product Moment Pearson*. Nilai r_{tabel} untuk kuesioner yang diperoleh dengan tingkat kepercayaan 95% atau taraf signifikansi 5% dan disebarkan kepada 30 orang responden besarnya r_{tabel} pada $n(30) = 0,361$.

Hasil uji validitas item pernyataan tentang *Human Capital Management* ditampilkan dalam Lampiran 6, nilai *Corrected-Item Total Correlation* untuk

setiap pernyataan ternyata lebih besar dari 0,361. Hal ini berarti bahwa pernyataan *Human Capital Management* yang diujicobakan memiliki validitas.

Hasil uji validitas pernyataan **kinerja karyawan** diperoleh hasil sebagaimana terlihat pada Tabel 3.4. dibawah ini :

Tabel 3.4. Hasil uji validitas pernyataan kinerja karyawan

Item Pernyataan	r _{hitung}	r _{tabel}	Kondisi	Keterangan
Pernyataan_1	0,406	0,361	r _{hitung} > r _{tabel}	Valid
Pernyataan_2	0,874	0,361	r _{hitung} > r _{tabel}	Valid
Pernyataan_3	0,874	0,361	r _{hitung} > r _{tabel}	Valid
Pernyataan_4	0,401	0,361	r _{hitung} > r _{tabel}	Valid
Pernyataan_5	0,429	0,361	r _{hitung} > r _{tabel}	Valid
Pernyataan_6	0,436	0,361	r _{hitung} > r _{tabel}	Valid
Pernyataan_7	0,847	0,361	r _{hitung} > r _{tabel}	Valid
Pernyataan_8	0,747	0,361	r _{hitung} > r _{tabel}	Valid
Pernyataan_9	0,616	0,361	r _{hitung} > r _{tabel}	Valid
Pernyataan_10	0,387	0,361	r _{hitung} > r _{tabel}	Valid
Pernyataan_11	0,843	0,361	r _{hitung} > r _{tabel}	Valid
Pernyataan_12	0,631	0,361	r _{hitung} > r _{tabel}	Valid
Pernyataan_13	0,606	0,361	r _{hitung} > r _{tabel}	Valid
Pernyataan_14	0,556	0,361	r _{hitung} > r _{tabel}	Valid
Pernyataan_15	0,880	0,361	r _{hitung} > r _{tabel}	Valid
Pernyataan_16	0,489	0,361	r _{hitung} > r _{tabel}	Valid
Pernyataan_17	0,616	0,361	r _{hitung} > r _{tabel}	Valid
Pernyataan_18	0,631	0,361	r _{hitung} > r _{tabel}	Valid
Pernyataan_19	0,880	0,361	r _{hitung} > r _{tabel}	Valid
Pernyataan_20	0,616	0,361	r _{hitung} > r _{tabel}	Valid
Pernyataan_21	0,616	0,361	r _{hitung} > r _{tabel}	Valid
Pernyataan_22	0,631	0,361	r _{hitung} > r _{tabel}	Valid
Pernyataan_23	0,880	0,361	r _{hitung} > r _{tabel}	Valid
Pernyataan_24	0,616	0,361	r _{hitung} > r _{tabel}	Valid

Sumber : Data Diolah, 2019.

Tabel 3.4. di atas terlihat bahwa nilai *Corrected-Item Total Correlation* untuk setiap pernyataan ternyata lebih besar dari 0,361. Dengan demikian disimpulkan bahwa pernyataan yang diujicobakan memiliki validitas.

Hasil uji validitas pernyataan **perilaku inovatif** diperoleh hasil sebagaimana terlihat pada Tabel 3.5. dibawah ini :

Tabel 3.5. Hasil uji validitas pernyataan perilaku inovatif

Item Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Kondisi	Keterangan
Pernyataan_1	0,511	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Pernyataan_2	0,794	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Pernyataan_3	0,533	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Pernyataan_4	0,692	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Pernyataan_5	0,794	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Pernyataan_6	0,797	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Pernyataan_7	0,758	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Pernyataan_8	0,505	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Pernyataan_9	0,797	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Pernyataan_10	0,797	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Pernyataan_11	0,692	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
Pernyataan_12	0,758	0,361	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid

Sumber : Data Diolah, 2019.

Tabel 3.5. di atas terlihat bahwa nilai *Corrected-Item Total Correlation* untuk setiap pernyataan ternyata lebih besar dari 0,361. Dengan demikian disimpulkan bahwa pernyataan yang diujicobakan memiliki validitas.

3.7.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah derajat ketepatan, ketelitian atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran (Umar, 2000). Uji ini dilakukan terhadap

kuesioner untuk mengukur apakah pernyataan atau pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner bersifat stabil atau konsisten dari waktu ke waktu. Pengujian reliabilitas menggunakan uji statistik Cronbach Alpha (). Proses penghitungan dilakukan dengan bantuan program SPSS 22.0 (*Statistical Product and Service Solutions*). Menurut kriteria Nunnally dalam (Ghozali, 2011), suatu konstruk atau variabel dikatakan memenuhi unsur reliabilitas jika memenuhi nilai Cronbach Alpha > 0.70 .

Hasil pengolahan data melalui program SPSS diperoleh nilai koefisien r_{11} seperti terlihat pada Tabel 3.6. di bawah ini :

Tabel 3.6. Hasil uji reliabilitas

Variabel	Koefisien Alfa	Keterangan
<i>Human Capital Management</i>	0,978	Reliabel
Kinerja karyawan	0,949	Reliabel
Perilaku inovatif	0,923	Reliabel

Sumber : Data Diolah, 2019.

Tabel 3.6. di atas terlihat bahwa keseluruhan nilai r_{11} lebih besar dari 0,7, dengan demikian dapat dikatakan bahwa kuesioner dalam penelitian ini reliabel, yang mengandung arti bahwa kuisioner tersebut akan selalu menghasilkan data yang sama dalam waktu yang berbeda, walaupun responden juga berbeda. Atau dengan kata lain, kuisioner tersebut dapat diandalkan dan dipercaya untuk mengumpulkan data.

3.7.3. Uji Normalitas Data

Uji normalitas di gunakan untuk menentukan penggunaan statistik uji parametrik dan non-parametrik. Uji P-Plot apabila menunjukkan data berdistribusi normal, sedangkan apabila data menunjukkan berdistribusi tidak normal, maka menggunakan uji non-parametrik. Uji normalitas menggunakan *test of normality Kolmogorov–Smirnov* pada perangkat SPSS. Cara mengetahui signifikan atau tidak signifikan hasil uji normalitas adalah dengan memperhatikan bilangan pada kolom signifikansi (Sig). Untuk Jika signifikansi (nilai sig) pada output $> 0,05$, maka data dari populasi berdistribusi normal namun jika signifikansi yang di peroleh $< 0,05$, maka data bukan populasi yang berdistribusi normal. Setelah seluruh instrumen penelitian ini dinyatakan valid dan reliabel.

3.8. Analisis Statistik

3.8.1. Analisis Regresi

Analisis yang dilakukan dalam penelitian ini dengan variabel independen (X) hanya ada satu, maka analisis yang dilakukan adalah regresi sederhana (*simple regression*) (Hair et.al.,2010). Analisis regresi dilakukan untuk menunjukkan besar pengaruh antara variabel independen *Human Capital Management* (X) dengan variabel dependen kinerja karyawan (Y_1) dan perilaku inovatif (Y_2). Dalam penelitian ini perhitungan statistik menggunakan persamaan berikut :

$$Y_1 = + X + et \dots\dots\dots (1)$$

$$Y_2 = + X + et \dots\dots\dots (2)$$

Keterangan :

Y_1 = Kinerja karyawan

Y_2 = Perilaku inovatif

X = *Human Capital Management*

= Konstanta

= Koefisien Regresi.

et = Error term

Hasil pengumpulan data akan dihimpun setiap variabel sebagai suatu nilai dari setiap responden dan dapat dihitung melalui program SPSS 22.0 (*Statistical Program for Social Science*) dengan tingkat signifikansi 5% ($\alpha=0,05$). Statistik uji yang digunakan untuk menguji hipotesis koefisien regresi adalah uji signifikansi parameter individual (Uji statistik t) pada taraf signifikan 5% (0,05) dengan derajat kebebasan (dk) = $n - 2$.

3.8.2. Analisis Uji Hipotesis

Analisis uji hipotesis digunakan untuk menguji pengaruh *Human Capital Management* terhadap kinerja karyawan dan perilaku inovatif. Langkah-langkah pengujian yaitu :

Formulasi H_0 dan H_a :

H_0 = *Human Capital Management* yang dipersepsikan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan perilaku inovatif.

Ha = *Human Capital Management* yang dipersepsikan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan perilaku inovatif.

Dengan kriteria :

- Ho di dukung Ha tidak didukung bila $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$
- Ho tidak di dukung dan Ha didukung bila $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$

V. SIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN PENELITIAN

5.1 Simpulan

Simpulan yang dapat diambil berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan adalah bahwa penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan yaitu :

1. *Human Capital Management* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Lampung, dengan kata lain semakin baik penerapan *Human Capital Management*, maka akan mampu meningkatkan kinerja karyawan pada Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Lampung. Begitu pula dengan sebaliknya apabila *Human Capital Management* tidak diterapkan dengan baik, maka kinerja karyawan tidak akan meningkat.
2. *Human Capital Management* berpengaruh positif terhadap perilaku inovatif karyawan pada Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Lampung, dengan kata lain semakin baik penerapan *Human Capital Management*, maka akan mampu meningkatkan perilaku inovatif karyawan pada Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Lampung. Begitu pula dengan sebaliknya apabila *Human Capital Management* tidak diterapkan dengan baik, maka akan berkurang atau tidak meningkatkan perilaku inovatif karyawan.

5.2 Saran

Saran penelitian berdasarkan hasil kesimpulan diatas yaitu sebagai berikut :

1. *Human Capital Management* pada indikator *leadership practices* di Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Lampung yang perlu mendapat perhatian adalah terkait penyampaian informasi secara jujur tentang pekerjaan oleh pimpinan kepada karyawan, untuk permasalahan ini sebaiknya Kepala Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Lampung beserta unsur pimpinan dibawahnya lebih meningkatkan komunikasi secara terbuka dan efektif melalui rapat dan diskusi dengan meminta masukan karyawan, menghilangkan hambatan yang ada seperti prasangka, kepentingan dan motivasi terpendam, menyediakan umpan balik dan menginspirasi kepercayaan diri karyawan.
2. Kinerja karyawan pada indikator *task performance* di Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Lampung yang perlu mendapat perhatian adalah terkait karyawan mampu menyelesaikan tugas tanpa terlalu banyak pengawasan dari pimpinan, untuk permasalahan ini hendaknya unsur pimpinan pada Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Lampung agar lebih meningkatkan pengaturan kerja yang baik dengan memanfaatkan keterampilan karyawan, memberikan beban kerja yang seimbang, menciptakan kondisi kerja yang aman, pengakuan terhadap karyawan serta berkomitmen terhadap kemajuan karyawan.

3. Perilaku inovatif pada indikator *idea conversion* yang perlu mendapat perhatian untuk menghasilkan perilaku inovatif karyawan, terkait kesediaan organisasi untuk memberikan dana pada implementasi inovasi yang dihasilkan oleh karyawan, untuk permasalahan ini, Pemerintah Daerah Provinsi Lampung melalui Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral, hendaknya menambahkan anggaran tersendiri bagi implementasi inovasi yang dihasilkan oleh karyawan, menerima dan melakukan penyaringan ide-ide baru dengan baik, memberikan pelatihan serta pengembangan karir untuk karyawan, sehingga nantinya akan meningkatkan perilaku inovatif karyawan.

5.3 Keterbatasan penelitian

Penelitian ini mempunyai keterbatasan penelitian, antara lain sebagai berikut :

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dan perilaku inovatif dalam penelitian ini hanya satu variabel yaitu *Human Capital Management*, sedangkan masih banyak faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan dan perilaku inovatif.
2. Penelitian ini hanya menganalisis hubungan *Human Capital Management* dengan kinerja karyawan dan perilaku inovatif karyawan, tidak menganalisis hubungan antara *Human Capital Management* dengan kinerja organisasi dan inovasi organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Arnold, Haugh J. And Daniel C. Feldman. (1986). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Burud, S, & Tumolo, M. (2004). *Leveraging The New Human Capital*, Adaptive Strategies, Result Achieved and Storie of Transformation.
- Bassi, L. & McMurrer, D. (2006). *Human Capital and Organizational Performance* : Next Generation Metrics as a Catalyst for Change.
- Bassi, L., & McMurrer, D. (2007). *Maximizing your return on investment in human performance*. Harvard Business Review. Retrieved from www.hbrreprints
- Bontis, N. & Serenko, A. (2009). *The Moderating role of Human Capital Management practices on employee capabilities*, Journal of Knowledge Management, 11(3), pp 31-51.
- Borman W.C. & Motowidlo (1993), *Expanding the criterion domain to include element contextual performance*. <http://www.sciepub.com>.
- Bill Foster & Karen R. Seeker (2011), *Coaching for excellence performance*, Jakarta PPM.
- Campbel (1990), *Modeling the Performance Prediction Problem in industrial and organizational Psychology*. In M.D Dunnete & L.M. Hough (Eds).
- Conway, J.M.(1999), *Distinguishing contextual performance from task performance for manajerial jobs*, Journal of Applied Psychology 84(1)3-13.
- Chen J., Zhu, Z., and Xie, H.Y. (2004), *Measuring Intellectual Capital a new model and empirical study*. Journal of Intellectual Capital Vol. 5 No. 1 pp 195-212.
- Daniel, Teresa A, Gary S, & Metcalf. (2001). *Management of People in Mergers and Acquisitions*. Westport, US: Greenwood Publishing Group. Retrieved from <http://site.ebrary.com/lib/itbllib/reader.action?docID=10005577>
- Drucker, P. F. (2003). *Innovation and Entrepreneurship* - Peter Drucker - Google Books. New York, USA: Harper Business.
- De Jong J. & Hartog D. (2003). *Leadership as a determinant of Innovative Behaviour* . A Conceptual framework.

- De Jong J. & Hartog D. (2007). *How Leaders influence employee innovative behaviour*. European Journal of Innovation Management, 10(1). 41-64
- Finn, R. (2002). *Unleashing The Chain Reaction : Using Human Capital Management to Tap the Power in Your People*. Penna Consulting.
- Fuad Mas'ud, (2004). *Survei Diagnosis Organizational*, Universitas Diponegoro. Semarang.
- Fitz-Enz, J. (2009). *ROI of Human Capital : Measuring the Economic Value of Employee Performance*. Saranac Lake, NY, USA: AMACOM
- Gibson, James L. John M. Ivancevich dan James H. Donnely, Jr. (1997). *Organization : Behaviour, Structure and Process*. Boston : Homewood, Richard D. Irwin.
- Galbreath, J. (2005). *The Intangible Economy And Firm Superior Performance: Evidence From Australia*. Journal of the Australian and New Zealand Academy of Management, 11(1).
- Ghozali, (2011). *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*. Universitas Diponegoro Semarang.
- Griffin et. al (2010), *Leader vision and the development of Adaptive and proactive performance : A longitudinal study*. <http://www.researchgate.net>
- Hansen, M. T., & Birkinshaw, J. (2007). *The Innovation Value Chain*. Harvard Business Review. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Julian_Birkinshaw/publication/6255929_
- Hall, B.W. (2008), *The New Human Capital Strategy*. Improving the Value of your most important investment-year after year.
- Hair et. al (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed) New Jersey. <http://www.pearson.com>.
- Janssen, O. (2005). *The Joint of Impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour*. Journal of occupational and organizational Behaviour. 25: 129-145.
- Jon Ingham (2007). *Strategic Human Capital Management, Creating value through people*, Elsevier Ltd.

- Jamal, W. & Saif, M.I. (2011). *The Innovation Value Chain*. Harvard Business Review. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Julian_Birkinshaw/publication/6255929_
- Khorakian A. et.al (2016), *Investigating the Effect of Intellectual Capital on Innovative Behavior through the role of Knowledge Sharing as a mediator*.
- Lim, L. L. K., Chan, C. C. A., Dallimore, P., Lim, L. L. K., Chan, C. C. A., & Dallimore, P. (2009). *Perceptions of Human Capital Measures: From Corporate Executives and Investors*. Journal of Business and Psychology, 25, 673–688.
- Labrenz, S. (2014). *The Influence of HR-Practices on Innovative Behavior and the moderating effect of line manager behaviour*. University of Twente Faculty of Management and Governance, Netherland.2014
- Liu C.H., (2017). *Creating competitive advantage, Liking perspectives of organization learning, Innovation Behavior and Intellectual Capital*. <http://www.elsevier.com>
- Marr, B. (2008). *Impacting Future Value: How to Manage your Intellectual Capital*. Retrieved from <http://www.journalofaccountancy.com/content/dam/jofa/archive/issues/2008/09/mag-intcapital-eng.pdf>.
- McCloy et.al., (1994). *A confirmatory test of model of performance determinants*. Journal of Applied Psychology.
- Mayo, A (2001), *Human Value of the Enterprise*, Nicholas Brealey Publishing London.
- Mathis, R.L. and John H. Jackson (2012), *Human Resource Management*, Edisi 1 Salemba empat, Jakarta.
- Nadoushan et.al., (2013). *The Relationship between Human Capital Mangement on Employee Performance*. Elixir International Journal 56 (2013).
- Odhong E.A., Were S., & Omolo J. (2014). *Effect of Human Capital Management Drivers on Organizational Performance in Kenya*: European Journal Of Business Management. Vol. 2 Issue 1, 2014.

- Ornek A.S. & Siyret Ayas (2015), *The Relationship Between Intellectual Capital, Innovative work Behavior and Business Performance Reflection*. Procedia Social and Behavioral Sciences. Elsevier.
- Pradhan R.K. & Jena L.K. (2017). Employee Performance at Workplace : *Conceptual Model and empirical Validation*. <http://bpr.sagepub.com>.
- Perera & Weerakkody (2018). The Impact Of *Human Capital* and Social Capital on *Employee Performance* : A Study of Employees in Small Scale Industry Enterprises in Western Provinces of Sri Lanka. Keleniya. Journal of HRM.
- Poster and Seeker (2011), *Coaching for peak employee performance*, PPM Jakarta.
- Schultz (1961), *Investment in Human Capital*, The American Economic Review Vol. 51, No. 1.
- Scott, S.G. & Bruce, R.A. (1994), *Determinant of Innovative Behavior*. A path model of individual innovation in the work place. Academy of Management Journal 37, 3. 580-607.
- Sugiyono. (2004). *Statistika untuk penelitian*, Alfabeta . Bandung
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Jakarta Rajawali Pers.
- Sulistiyani dan Rosidah (2013). *Meningkatkan Kinerja dan Produktivitas Kerja*, Mandar Maju, Bandung
- Souleh, S. (2014). The Impact of *Human Capital Management* on *Innovativeness* of research Center : The Case of Scientific Research Centers in Algeria. International Journal Of Business and Management Vol II(4), 2014.
- Sampson Chijindu J., et. al.(2016). Effect of *Human Capital Development Programmes* in Optimizing *Employee Performance* : A Study of Abia State House of Assembly, Ngeria. SJBEM 2018.
- Upton, D. (1995). *What Really Makes Factories Flexible ?* Harvard Business Review, 74–84.

- Udu et.al, (2016). *Human Capital Development and Employee Job Performance* : A Study double diamont plastic manufacturing firm. *Imfact Journal (JCC)*.
- Umar, H. (2000). *Metode Penelitian untuk skripsi dan tesis bisnis*. Grafindo Jakarta.
- Wang, I.M., & Shieh, C.J. (2008). *Effect of human capital investment on organizational performance*. *Sosial behaviour and personality*, 36(8), 1011-1022.
- Wilson, N. & Mampilly, S.R. (2014). *The Role of Human Capital Management Practicese in Calculating Learning orientation with Performance ; A Syste matic Literature Review. IOSR Journal of Business and Management Vol. 16 Issue 7. 2014 ;*
- Youndt, M. A., & Snell, S. A. (2004). *Human Resource Configurations Intellectual Capital, and Organizational Performance*. *Journal of managerial Issues* Fall, 16(3).