

## **Pengaruh Human Capital terhadap Positive Organizational Behavior Pegawai Divisi Marketing di BUMN Bidang Jasa Wilayah Jawa Barat**

### ***The Influences of Human Capital to Positive Organizational Behavior at Marketing Division Employees in The State Owned Enterprises of Services Industry in West Java***

**Anissa L. Kadiyono,**

*Fakultas Psikologi Universitas Padjadjaran  
Jl. Raya Bandung-Sumedang Km 21, Jatinangor-Sumedang45363  
[anissanugroho@yahoo.com](mailto:anissanugroho@yahoo.com)*

#### **ABSTRAK**

Penelitian ini dilakukan untuk mengungkapkan peran pegawai di perusahaan dalam konsep human capital. Berlandaskan gerakan psikologi positif, maka penelitian ini berupaya meneliti apakah *Human Capital* memegang peranan dalam mempengaruhi *Positive Organizational Behavior* pegawai yang merupakan cerminan upaya pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Konsep *Human Capital* yang digunakan menggunakan konsep yang dikemukakan oleh Petterson dan Spiker yang menyatakan bahwa *human capital* adalah aset individu selaku pegawai yang berisikan pengetahuan, pengalaman, keterampilan, sikap, nilai dan atribut personal lainnya yang memiliki nilai tambah bagi organisasi. *Positive Organizational Behavior* menggunakan konsep yang dikemukakan oleh Luthans, yaitu pengaplikasian potensi individu selaku sumber daya manusia yang memiliki potensi dan kapasitas psikologis yang dapat diukur, dikembangkan, dan dikelola untuk mengembangkan performansi kerja di tempat kerjanya. Pengujian hipotesis penelitian menggunakan *Structural Equation Model* dengan metode *Second Order Confirmatory Factor Analysis* dengan *Maximum Likelihood Techniques*. Metode penelitian yang digunakan bersifat deskriptif dan *explanatory survey* terhadap unit sampel sebesar 452 orang pegawai divisi marketing di BUMN bidang Jasa di wilayah Jawa Barat, yaitu PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk., PT. Pos Indonesia (Persero), PT. PLN (Persero), dan PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero). Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh *Human Capital* terhadap *Positive Organizational Behavior* pada pegawai divisi marketing pada BUMN bidang jasa di wilayah Jawa Barat.

**Kata Kunci :** *human capital, positive organizational behavior*

#### **ABSTRACT**

*This study investigates the meaning of employee as human capital in organization. Drawing from positive psychology movements, the main purpose of the research is to analyze the influences of human capital to Positive Organizational Behavior. The value-added contribution that organizational member can achieve organizational effectiveness is Positive Organizational Behavior. What capacities should employees develop that will make them more productive and provide competitive advantages in today's turbulent environment is human capital. Human Capital (Petterson & Spiker) is an individual asset as employee who has knowledge, experience, skills, attitude, value, and other personal attributes that have contributory value on organization. Positive Organizational Behavior based on Luthans is the study and application of positive oriented human resource strengths and psychological capacities that can be measured, developed, and effectively managed for performance improvement in today's workplace. Using Lisrel software, a confirmatory factor analysis was conducted using maximum likelihood techniques and replicated the second order factor structure. Specifically, this analysis conducted confirmatory factor analytic model comparisons to determine the statistically best performing measurement model. Sample size is 452 person, has been taken from marketing division in The State-Owned Enterprises of Services Industry in West Java. They are PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk., PT. Pos Indonesia (Persero), PT. PLN (Persero), and PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero). The hypothesis indicated that there is significant influences of Human Capital to Positive Organizational Behavior at Marketing Division Employees in The State Owned Enterprises of Services Industry in West Java.*

**Key Words :** *human capital, positive organizational behavior*

## Pendahuluan

Efektivitas organisasi merupakan tujuan yang ingin dicapai oleh setiap organisasi. Dengan mencapai efektivitas organisasi, perusahaan dapat mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjangnya. Namun untuk mencapainya tentu saja hal ini bukanlah hal yang mudah dikarenakan efektivitas organisasi muncul karena suatu proses panjang yang dilalui oleh suatu organisasi. Banyak hal yang dapat mempengaruhi pencapaian organisasi dalam mencapai efektivitas. Baik dari sisi organisasi itu sendiri, lingkungan, kebijakan, praktek manajemen, maupun dari sudut sumber daya yang dimiliki. Demikian juga halnya di dalam Badan Usaha Milik Negara atau yang biasa disingkat menjadi BUMN. Tekad untuk mewujudkan bahwa BUMN adalah penentu daya saing Indonesia mengubah paradigma bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) tidak lagi diperlakukan sebagai alat yang bersifat pasif, namun menjadi suatu modal bagi perusahaan. Hal ini penting karena *human capital* memegang peranan penting dalam peningkatan kinerja perusahaan (Sugiharto, Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara, April 2007 dalam Forum *Human Capital* Indonesia). Dibutuhkan sumber daya manusia yang terampil, dapat memikirkan peluang, memiliki pengetahuan dalam memanfaatkan material kerja, serta mengolah modal yang dimiliki agar dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang begitu cepat.

SDM yang menampilkan perilaku yang positif dan produktiflah yang dapat memberikan sumbangan positif bagi kemajuan perusahaan. Wright (2003) dalam Luthans (2011) menjelaskan bahwa perilaku kerja positif yang ditampilkan pegawai akan memberikan efek bahwa pegawai selaku sumber daya manusia perusahaan yang akan berkeinginan agar

perusahaan dapat mencapai tujuannya dalam hal produktivitas dan membuat mereka akan memberikan kontribusi yang positif dalam upaya pencapaiannya. Hal ini diberi istilah dengan *Positive Organizational Behavior*.

Penelitian ini membatasi sampel penelitian pada pegawai divisi marketing di BUMN bidang jasa di wilayah Jawa Barat. Dapat dikatakan bahwa pegawai divisi marketing merupakan ujung tombak kemajuan yang akan dicapai perusahaan. Karena dengan adanya penjualan maka terdapat pemasukan yang dapat memberikan laba dan meningkatkan produktivitas perusahaan. Dengan kata lain, tanpa adanya orang-orang di divisi marketing maka perusahaan pun akan terhambat dalam meningkatkan profitnya. Jalan perusahaan pun akan terhambat dikarenakan tidak adanya modal yang menjadi dasar dalam menjalankan perusahaan dan mencapai efektivitas organisasi.

Perilaku-perilaku yang ditampilkan oleh pegawai divisi marketing yang dapat menyumbang ke arah pencapaian tujuan organisasilah yang dipandang sebagai *Positive Organizational Behavior*. *Positive Organizational Behavior* disini mencakup nilai-nilai yang dianut oleh individu selaku Sumber Daya Manusia (*valued subjective experiences*), sikap-sikap positif yang ditampilkan oleh pegawai (*positive individual traits*), serta dorongan untuk melakukan sesuatu melebihi apa yang diharapkan dari deskripsi tugasnya sehingga menjadi perilaku yang produktif bagi organisasi (*civic virtue and the institutions that move individuals toward better citizenship*) (Luthans, 2011).

Selaras latar belakang penelitian yang telah dirumuskan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah mengkaji aplikasi teori Psikologi Industri dan Organisasi

berdasarkan lokasi penelitian di Indonesia, tuntutan kondisi terkini, dan gambaran penerapan teori secara spesifik pada divisi marketing industri bidang jasa, khususnya di BUMN. Secara rinci, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menyajikan hasil kajian tentang gambaran *Human Capital* dan *Positive Organizational Behavior* pegawai divisi marketing pada BUMN bidang jasa di wilayah Jawa Barat.
2. Menyajikan hasil kajian tentang pengaruh *Human Capital* terhadap *Positive Organizational Behavior* pada pegawai divisi marketing pada BUMN bidang jasa di wilayah Jawa Barat.

#### **Metode**

Metode penelitian yang digunakan adalah metode verifikatif. Penelitian verifikatif dilakukan dalam bentuk analisis data primer hasil penyebaran kuesioner dengan menggunakan *Structural Equation Model* yang diolah dengan bantuan Lisrel 8.7. Dalam melakukan pengujian model pengukuran maka dalam *Structural Equation Model* (SEM) dilakukan dua aktivitas, meliputi penghitungan *Measurement Model* dan *Structural Model*. Seperti yang dikemukakan oleh Ghazali (2005), bahwa penelitian yang bertujuan untuk menguji model kontruk penelitian dengan SEM biasanya meliputi dua aktivitas, yaitu pengujian model pengukuran variabel penelitian dengan menggunakan *Confirmatory Factor*

*Analysis* (CFA) dan uji struktural itu sendiri.

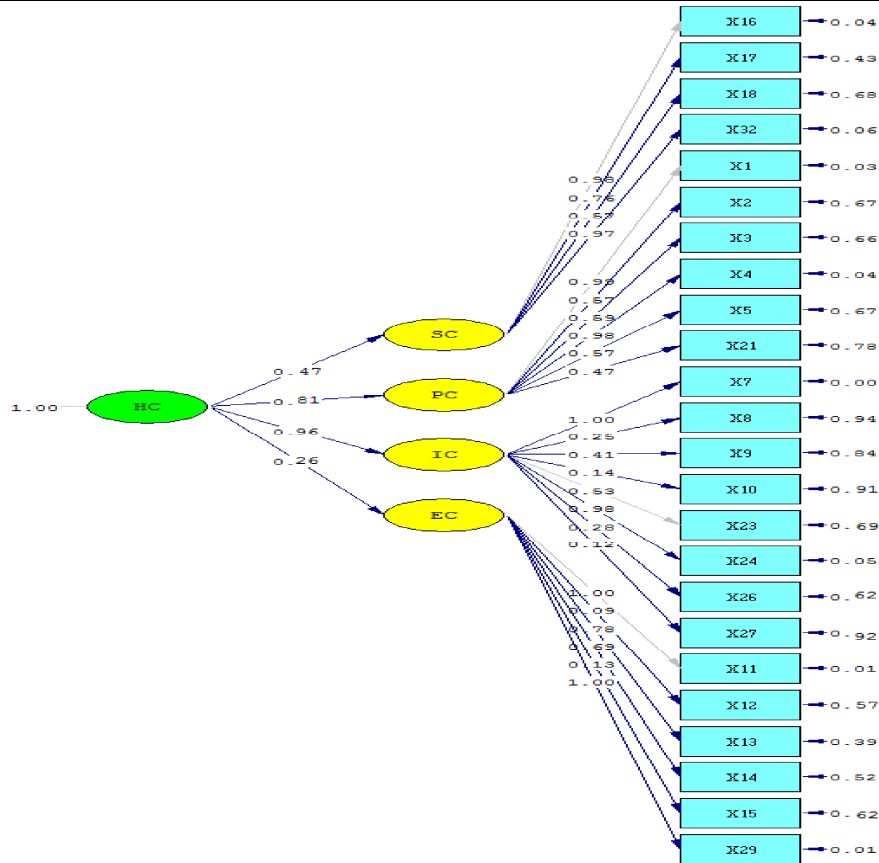
Pemakaian sumber data penelitian ini ada dua yaitu data primer dan data sekunder. Pengambilan data primer diperoleh melalui survei dengan metode wawancara, observasi, kuesioner terbuka, dan menggunakan kuesioner terstruktur yang didistribusikan kepada responden penelitian ini. Dalam penelitian ini cara penentuan data dilakukan melalui proses penarikan 452 sampel dari populasi karyawan sebanyak 653 orang yang dilakukan secara simple random sampling. Pengumpulan data menggunakan kuesioner yang bersifat *closed-ended* dan dirancang mengikuti *Five-Point Likert Type Scale*. Kuesioner yang digunakan untuk menjanging data disebar kepada seluruh responden dengan metoda *simple random sampling*.

#### **Hasil dan Pembahasan**

##### **1. Hasil Pengujian *Measurement Model* Variabel *Human Capital***

Pengujian struktural model variabel *Human Capital* dilakukan dengan menggunakan *Second Order Confirmatory Factor Analysis* menggunakan Lisrel 8.70 pada setiap dimensi penyusun variabel. Hal ini dilakukan dengan tujuan mengukur konstruk variabel laten yang memiliki skor dari item-item yang digunakan untuk mengukur variabel tersebut. Hasil *Second Order Confirmatory Factor Analysis* dapat dilihat dalam gambar sebagai berikut :

**Gambar 1**  
*Human Capital - Second Order Confirmatory Factor*



Note:  
a) construct-level structural equation model (standardized version)  
b) coefficient significant at 0.05

Berdasarkan gambar diatas, diperoleh informasi bahwa *loading factor* dari setiap dimensi berbeda. Terlihat bahwa dimensi *Intellectual Capital* memiliki *loading factor* yang hampir sempurna (0.96) terhadap pembentukan *Human Capital*, diikuti oleh *Psychological Capital* dengan *loading factor* sebesar 0.81 dan *Social Capital* menunjukkan *loading factor* sebesar 0.47. Lalu yang paling kecil *loading factor* terhadap pembentukan

*Human Capital* adalah *Emotional Capital* (0.26). Keempat dimensi ini terbukti signifikan dalam membentuk *Human Capital* dengan masing-masing nilai t-stat yang lebih besar dari t-table sebesar 1.96.

Langkah berikutnya untuk mengetahui apakah model pengukuran tersebut telah fit adalah dengan melakukan uji kecocokan model yang ditandai dengan adanya pemenuhan kriteria *Goodness-of-Fit* sebagai berikut :

**Tabel 1**  
 Kriteria *Goodness-of-fit Model Human Capital*

Dimensi	Kriteria Fitness				Keterangan
	Chi Square	AGFI	CFI	RMSEA	
<i>Human Capital</i>	343.78 (P = 0.10)	0.86	0.97	0.043	Uji kecocokan menunjukkan model fit dan signifikan.

Data diatas menunjukkan bahwa keseluruhan dimensi memiliki model yang baik dan signifikan. Model *Human Capital* ini dapat dilanjutkan dalam uji hipotesis penelitian. Kesimpulan umum yang dapat dijaring adalah pada *Human Capital*, didapatkan data bahwa *Intellectual Capital* memegang peranan paling besar dalam membentuk *Human Capital*, dengan *loading factor* sebesar 0.96. Komponen berikutnya adalah *Psychological Capital* dengan *loading factor* sebesar 0.81, lalu *Social Capital* dengan *loading factor* sebesar 0.47. Komponen yang paling kecil menyumbangkan *Human Capital* adalah *Emotional Capital* dengan *loading factor* sebesar 0.26. Hal ini memberikan gambaran, bahwa *Intellectual Capital* dan *Psychological Capital*-lah yang memberikan sumbangan terbesar dalam membentuk *Human Capital*. Meski kapasitas dalam memiliki jaringan pertemanan sangat penting dalam menjalankan tugas sebagai pegawai divisi marketing, namun pengalaman kerja, pengetahuan dan keterampilan akan pelaksanaan tugas, kemampuan berinovasi, serta kapasitas sebagai pegawai divisi marketing, yang terangkum dalam *Intellectual Capital* pegawai serta hal-hal

yang terangkum dalam *Psychological Capital* pegawai seperti rasa percaya diri, harapan, adanya optimisme, dan kemampuan bangkit dari masalah lebih penting dalam membentuk *Human Capital* pegawai. Tentunya hal ini pula yang perlu dipupuk dan dibesarkan untuk memperbesar kapasitas *Human Capital* pegawai.

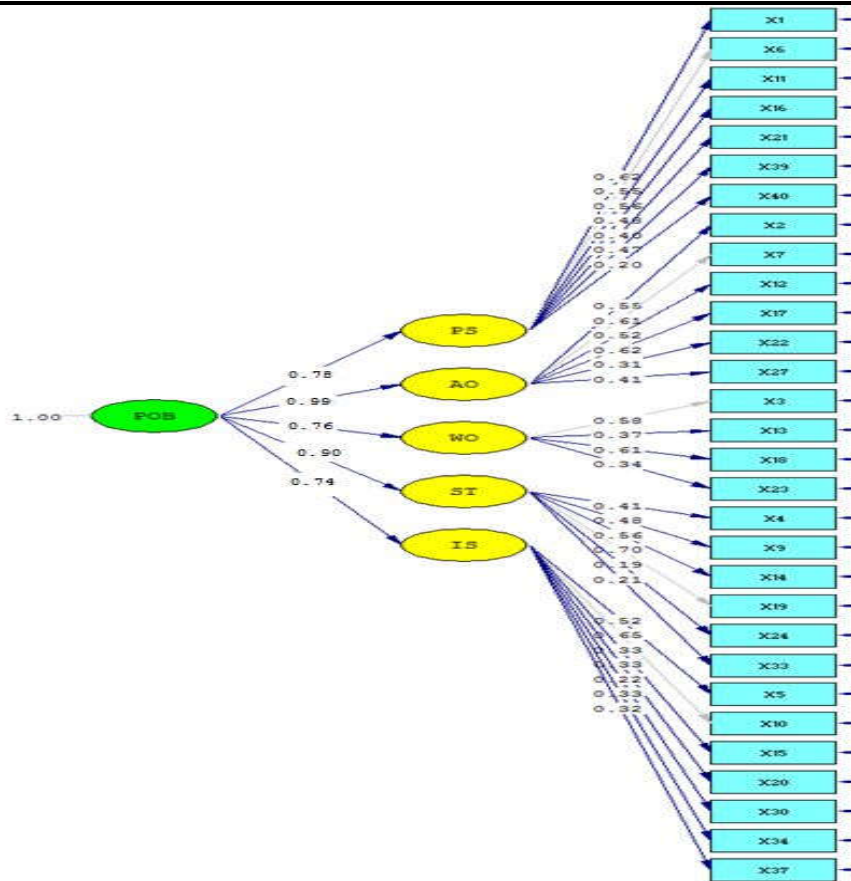
Simpulan umum dari hasil analisis alat ukur *Human Capital* ini adalah bahwa kuesioner ini secara kuantitatif sudah menunjukkan adanya hasil analisis yang mencerminkan adanya kecocokan antara model konstruk yang diajukan dengan data empiris yang ada. Hasil uji kecocokan (*Goodness-of-Fit*) yang ditunjukkan pada tabel 1 menunjukkan bahwa variabel *Human Capital* memenuhi kriteria uji kecocokan model konstruk dengan data yang digunakan.

## 2. Hasil Pengujian *Measurement Model Variabel Positive Organizational Behavior*

Dalam upaya mengukur konstruk variabel laten yang memiliki skor-skor dari item-item penyusun variabel tersebut, dilakukan *Second Order Confirmatory Factor Analysis*. Berikut adalah gambarnya :

**Gambar 2**

*Positive Organizational Behavior Second Order Analysis Confirmatory Factor Analysis (Standardized version)*



**Note:**  
 a) construct-level structural equation model (standardized version)  
 b) coefficient significant at 0.05

Berdasarkan gambar diatas, diperoleh informasi bahwa *loading factor* dari setiap dimensi berbeda. Terlihat bahwa dimensi *Achievement Orientation* dan *Stress Tolerance* memiliki *loading factor* yang hampir sempurna (0.99 dan 0.90) terhadap pembentukan *Positive Organizational Behavior*, diikuti oleh *Professional Style* dengan *loading factor* sebesar 0.78 dan *Work Adaptation* menunjukkan *loading factor* sebesar 0.76. Kemudian yang paling kecil *loading factor*-nya terhadap pembentukan *Positive*

*Organizational Behavior* adalah *Interpersonal Skills* (0.74). Kelima dimensi ini terbukti signifikan dalam membentuk *Positive Organizational Behavior* dengan masing-masing nilai t-stat yang lebih besar dari t-table sebesar 1.96.

Langkah berikutnya untuk mengetahui apakah model pengukuran tersebut telah fit adalah dengan melakukan uji kecocokan model yang ditandai dengan adanya pemenuhan kriteria *Goodness-of-Fit* sebagai berikut :

**Tabel 2**Kriteria *Goodness-of-fit Model Positive Organizational Behavior*

Dimensi	Kriteria Fitness			RMSEA	Keterangan
	Chi Square	AGFI	CFI		
<i>Positive Organizational Behavior</i>	218.96 (P = 0.07)	0.84	0.92	0.049	Uji kecocokan menunjukkan model fit dan signifikan

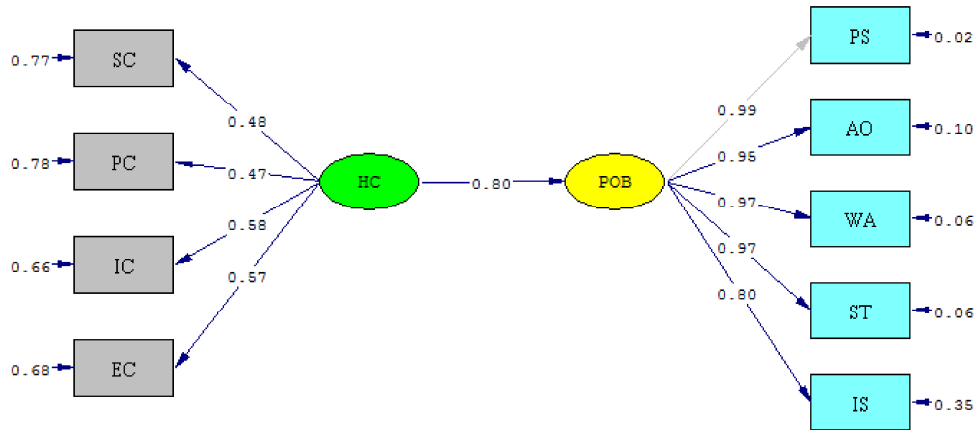
Data diatas menunjukkan bahwa keseluruhan dimensi memiliki model yang baik dan signifikan. Dari pengukuran konstruk variabel *Positive Organizational Behavior* didapatkan informasi bahwa dimensi *Achievement Orientation* dan *Stress Tolerance* memberikan muatan faktor yang paling besar dalam membentuk *Positive Organizational Behavior*. *Achievement Orientation* adalah kemauan dan kemampuan untuk bekerja dengan lebih baik, mencapai standar keberhasilan yang lebih tinggi, berorientasi pada kualitas, dengan mengoptimalkan sumber daya yang tersedia. Sedangkan *Stress Tolerance* adalah kemauan dan kemampuan untuk menghadapi tekanan dalam pekerjaan baik dalam menghadapi batas waktu yang ketat, beban kerja yang berat, ataupun lingkungan kerja yang menekan. Kedua hal inilah yang membentuk perilaku yang positif dan produktif di lingkungan kerja pegawai divisi marketing BUMN bidang jasa di wilayah Jawa Barat.

### 3. *Human Capital* berpengaruh terhadap *Positive Organizational Behavior* pegawai.

Dalam pengujian Koefisien Jalur pengaruh *Human Capital* terhadap *Positive Organizational Behavior*, nilai t-stat yang terlihat pada diagram sebesar 17.20 sementara t-tabel sebesar 1.96 (untuk  $df=26$  dan  $\alpha=5\%$ ). Jika kita bandingkan maka dapat dilihat bahwa t-stat (17.20) lebih besar daripada t-tabel (1.96), sehingga dapat disimpulkan bahwa *Human Capital* berpengaruh secara signifikan terhadap *Positive Organizational Behavior* pegawai.

Pengujian kinerja model (*Goodness of Fit*) dengan Chi-Square 24.65 dan p-value=0.539 (lebih besar dari 0.05) maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  tidak ditolak (diterima). Nilai *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) = 0.001 (dibawah 0.05), Nilai *Comparative Fit Index* (CFI) = 1.00 (fit), dan Nilai *Adjusted Goodness of Fit Index* (AGFI) = 0.97 (mendekati 1), maka dapat disimpulkan bahwa kinerja model jalur sederhana yang menggambarkan pengaruh *Human Capital* terhadap *Positive Organizational Behavior* pegawai adalah *fit*. Berikut adalah gambar model jalurnya:

**Gambar 3**  
Pengaruh *Human Capital* terhadap *Positive Organizational Behavior*



Chi-Square=24.65, df=26, P-value=0.53898, RMSEA=0.000

**Note:**

- a) construct-level structural equation model (standardized version)
- b) coefficient significant at 0.05

Diagram jalur diatas menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur yang menunjukkan pengaruh *Human Capital* terhadap *Positive Organizational Behavior* sebesar 0.80. Selanjutnya nilai koefisiensi

determinasi yang diperlihatkan adalah sebesar 0.65 (lihat *Squared Multiple Correlation for Structural Equations*) model jalur dari hasil tersebut:

POB = 0.80*HC,	Errorvar =0.35,	R <sup>2</sup> =0.65
(0.046)	(0.056)	
17.20	6.23	

Hal tersebut menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur *Human Capital* terhadap *Positive Organizational Behavior* sebesar 0.80 dan memiliki koefisien determinasi sebesar 0.65. Hal ini menunjukkan bahwa *Human Capital* dapat menjelaskan 65% dari variabilitas *Positive Organizational Behavior*. Besaran *error variance* sebesar 0.35 menunjukkan bahwa variabel *Human Capital* tidak dapat sepenuhnya menjelaskan karena sebesar 35% variabel *Positive Organizational*

*Behavior* dijelaskan oleh variabel lain di luar variabel *Human Capital*.

Aliran Psikologi Positif, melihat pekerja dari sudut pandang individu yang memiliki bakat, kemampuan, dan ide untuk dapat mengaktualisasikan diri berdasarkan kondisi yang dihadapinya. Hal ini berarti para pegawai bukan sekedar sumber daya namun juga merupakan modal (*capital*) yang menghasilkan pengembalian/timbal balik bagi perusahaan. *Human Capital* individu akan mendorong seseorang untuk menampilkan perilaku kerja seperti yang



diharapkan oleh perusahaan. Dorongan untuk menampilkan perilaku ini didasari oleh adanya nilai dalam diri individu. Dengan demikian, *Human Capital* yang positif dapat memberikan gambaran pada terciptanya perilaku organisasi yang positif karena pegawai-pegawai yang ada memiliki modal sebagai kapasitas untuk dapat menyumbangkan kemampuan, keterampilan, pengetahuan, kecakapan, kematangan, atau jaringan yang dimilikinya untuk menampilkan perilaku yang dapat berdampak timbulnya produktivitas dan hasil yang positif bagi organisasi. Perilaku-perilaku yang ditampilkan pegawai dalam bekerja akan mendorong organisasi dalam mencapai tujuannya. Perilaku-perilaku yang ditampilkan oleh pegawai memang tidak terlepas dari pengaruh lingkungan organisasi maupun dari pengaruh diri pegawai tersebut. Peran manajemen dalam memberdayakan *human capital*-nya akan mendorong terciptanya perilaku-perilaku yang lebih produktif dan positif pada diri pegawai.

### Simpulan

- 1) *Human Capital* berpengaruh terhadap *Positive Organizational Behavior* pegawai divisi marketing BUMN bidang jasa wilayah Jawa Barat. Hal ini menunjukkan *Human Capital* sebagai kapasitas dasar yang dimiliki individu selaku pegawai, yang dapat diolah dalam upaya menciptakan perilaku yang positif dan produktif bagi pencapaian sasaran kerjanya.
- 2) Aspek utama dalam membentuk *Human Capital* adalah *Intellectual Capital* dan *Psychological Capital*. Kemampuan pegawai dalam memanfaatkan pengetahuan, keterampilan, kapabilitas, kemampuan berinovasi, memiliki rasa optimisme, harapan, serta kemampuan untuk bangkit ketika menghadapi masalah

menyumbangkan modal terbesar dalam membentuk *Human Capital* pegawai divisi marketing di BUMN bidang jasa wilayah Jawa Barat.

- 3) Aspek utama dalam membentuk *Positive Organizational Behavior* adalah *Achievement Orientation* dan *Stress Tolerance*. Keinginan dalam mencapai prestasi serta kemampuan dalam mengelola tekanan dalam pekerjaan merupakan hal yang utama dalam membentuk *Positive Organizational Behavior* pegawai divisi marketing di BUMN bidang jasa wilayah Jawa Barat.

### Pustaka

#### Buku :

- Becker, G.S. 1993. *Human Capital : A Theoretical and Empirical Analysis*, with Special Reference to Education 3<sup>rd</sup> Edition. Chicago : The University of Chicago Press
- Luthans, F. 2011. *Organizational Behavior*. An Evidence-Based Approach. Twelfth Edition. New York : McGraw-Hill International Edition.
- Luthans, F; Youssef, C.M. and Avolio, B.J. 2007. *Psychological Capital : Developing The Human Competitive Edge*. New York : Oxford University Press.
- Schultz, D. 1977. *Growth Psychology : Models of The Healthy Personality*. New York : D. Van Nostrand Company International. The American University
- Seligman, M.E.P; Czikszentmihalyi, M. 2000. *Positive Psychology : An Introduction*. American Psychologist. New York : Wadsworth Publishing.
- Spector, P.E. 1996. *Industrial and Organizational Psychology. Research & Practice*. New York : John Wiley & Sons, Inc.

\_\_\_\_\_, April 2007. *Forum Human Capital Indonesia. Excellent People – Excellent Business. Pemikiran Strategis Mengenai Human Capital Indonesia*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.

**Jurnal :**

Bakker, A.B. & Tims, M. 2010. Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*. Vol. 36. No. 2.

McGregor, J. Tweed, D. & Pech, R. 2004. Human Capital in the New Economy: Devil's Bargain. *Journal of Intellectual Capital. Emerald Group Publishing Limited*. Vol. 5. No. 1. pp. 153-164.

Peterson, S.J. & Spiker, B.K. 2005. Establishing the Positive Contributory Value of Older Workers: A Positive Psychology Perspective. *Organizational Dynamics Journal*. Vol. 34 - No. 2, pp. 153–167, [www.organizational-dynamics.com](http://www.organizational-dynamics.com).