
**PENGARUH INVESTASI *HUMAN CAPITAL* DAN ORIENTASI STRATEGIK
TERHADAP KINERJA BANDARA
(Studi Pada PT. Angkasa Pura)**

Sabar Sutia

STIE Kusuma Negara Jakarta

Email: sabarsutia@ymail.com

Abstract: This research constructs an equation model which is integratively intended to provide overall meanings about how the relationship between human capital investment and strategic orientation to improve airport performance and how the interrelated connection is among each variable and to fill the gap of previous studies about the relationship between human capital investment and airport performance. The study was conducted on PT Angkasa Pura by using primary and secondary data. The study took sample of 25 airports affiliated with PT Angkasa Pura I and II in all over Indonesia. The sampling methods were saturated and census sampling. The research results suggest that strong human capital investment and strategic orientation will improve airport performance.

Keywords: human capital investment, airport, strategic orientation, airport performance.

Abstrak: Penelitian ini membangun model persamaan yang integratif dimaksudkan untuk memberikan makna keseluruhan tentang bagaimana hubungan antara investasi modal manusia dan orientasi strategis untuk meningkatkan kinerja bandara dan bagaimana hubungan yang saling terkait di antara masing-masing variabel dan untuk mengisi kesenjangan penelitian sebelumnya tentang hubungan antara investasi modal manusia dan kinerja bandara. Penelitian dilakukan pada PT Angkasa Pura dengan menggunakan data primer dan sekunder. Penelitian ini mengambil sampel dari 25 bandara yang berafiliasi dengan PT Angkasa Pura I dan II di seluruh Indonesia. Metode pengambilan sampel jenuh dan sensus sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa investasi sumber daya manusia yang kuat dan orientasi strategis akan meningkatkan kinerja bandara.

Kata kunci: investasi modal manusia, bandara, orientasi strategis, kinerja bandara.

PENDAHULUAN

Bisnis jasa penerbangan di Indonesia pada saat ini semakin marak. Perkembangan yang begitu pesat di era informasi dan globalisasi menuntut perusahaan untuk memiliki strategi bersaing yang tepat untuk mampu bersaing di tingkat global. Ada tiga hal yang menjadi isu krusial dalam bisnis jasa penerbangan (bandara) yaitu peningkatan pelayanan (*customer satisfaction*), kontribusi ekonomi (*economic contribution*) dan konservasi lingkungan hidup (*environmental conservation*) Updates 2012. Selain itu perusahaan melakukan pengembangan di bidang teknologi, perbaikan mutu serta memperluas jalur distribusinya dengan menambah luas bandara, meningkatkan fasilitas agar tercipta

kepuasan dan kinerja, yang terpenting adalah pembenahan dan pengembangan SDM itu sendiri. SDM yang berkualitas dan memiliki nilai tambah atau dikenal dengan istilah *Human Capital* yang merupakan bagian dari *intellectual capital*. *Human capital* yang mengacu pada pengetahuan, sikap dan skill yang dikembangkan dan dinilai berpotensi produktif secara ekonomis (Baptiste, 2001). *Human capital* memiliki 5 komponen yaitu *individual capability*, *individual motivation*, *leadership*, *organizational climates* dan *workgroup effectiveness*. Masing-masing komponen memiliki peranan yang berbeda dalam menciptakan *human capital* perusahaan yang pada akhirnya akan menentukan nilai sebuah perusahaan.

Human Capital penting karena merupakan sumber inovasi dan pembaharuan strategi yang dapat diperoleh melalui riset, impian manajemen, proses *re-engineering* dan perbaikan atau pengembangan keterampilan pekerja. Selain itu menurut Bontis dan Fitzenz (2002) *human capital* merupakan kombinasi dari pengetahuan, bakat dan pengalaman karyawan. *Human capital* juga merupakan sumber inti dari kompetensi untuk memperoleh *competitive advantage* dalam organisasi (Lepak, 1999). Sedangkan menurut Hitt *et al.* (2001) *human capital* merupakan representasi dari pengetahuan, kompetensi, *skill* dan pengalaman dari sumberdaya manusia yang memberikan nilai ekonomi bagi organisasi. Nilai tambah yang dapat disumbangkan pekerja bisa berupa pengembangan kompetensi yang dimiliki oleh pekerja, transfer pengetahuan dari pekerja ke perusahaan serta perubahan budaya manajemen (Mayo, 2000).

Investasi *human capital* yang terdiri dari pengalaman, pelatihan dan pendidikan berpengaruh terhadap orientasi strategis perusahaan. Studi yang dilakukan oleh Boland dan Harfer (1998) membuktikan bahwa perusahaan dengan *investasi research and development* dan *human capital* yang lebih tinggi memiliki strategi orientasi yang lebih baik. Zahra *et al.* (2005) menyatakan bahwa pengalaman global berhubungan positif dengan orientasi strategi manajemen.

Orientasi strategis memiliki hubungan dengan kinerja bisnis. Berdasarkan studi yang dilakukan oleh Slater, Narver (1994) yang menunjukkan bahwa strategi orientasi berpengaruh secara langsung ataupun tidak langsung terhadap kinerja perusahaan. Studi-studi lain yang berkaitan dengan orientasi strategi dan kinerja perusahaan dilakukan oleh Asikhia (2010) tentang *strategic orientation* dan kinerja pada bank-bank di Negeria menyimpulkan bahwa ada hubungan positif antara *strategic marketing orientation* dengan kinerja bank yang memiliki kinerja SMO paling rendah. Selanjutnya Hopkins dan Hopkins (1997) melakukan studi tentang hubungan *strategic planning* dan kinerja keuangan bank, riset dilakukan pada 112 bank dan menunjukkan adanya hubungan timbal balik antara *strategic planning* & kinerja bank.

Zhang & Bruning (2011) melakukan studi tentang *Entrepreneur Personal Characteristics and Strategic Orientation* dan kinerja perusahaan menunjukkan bahwa ada hubungan antara *entrepreneur personal characteristics* dengan kinerja perusahaan dengan variabel *strategic orientation* sebagai perantaranya.

Morgan & Strong (2003) yang melakukan studi tentang kinerja bisnis dan dimensi *strategic orientation* menyimpulkan bahwa perusahaan yang menekankan pada dimensi analisis, *defensiveness* dan *futurity* dalam orientasi strategi berhubungan dengan kinerja bisnis. Penelitian yang dilakukan oleh Halpern (2008) tentang kinerja airport di Eropa, yang menginvestigasi hubungan antara orientasi pasar (*market orientation*) dan kinerja airport dengan variabel moderating dan mediating terdiri dari *market turbulence (turb)*,

competitive intensitas (camp), market opportunities (demand), constraints (supply) dan *environmental support*. Populasi penelitian ini adalah 214 airport di Eropa dan 84 airport yang mengembalikan dan mengisi secara penuh. Hasil studinya menunjukkan bahwa: (1) bahwa *market orientation* mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja yang di mediasi dengan *market turbulence* dan fokus pada pengembangan unsur service. (2) bahwa terdapat hubungan antara *market orientation* dengan kinerja yang di mediasi oleh *innovative marketing practice*.

Penelitian yang dilakukan oleh Voss (2000) melakukan studi *strategic orientation and firm performance in an artistic environment* yang bertujuan menguji hubungan antara *strategic orientation* dengan kinerja perusahaan dengan menggunakan *multiple objective* dan *subjective measure* dari kinerja dengan populasi dan sampel yaitu 128 managing director TCG (Teater Communication Group). Sampel yang mengisi secara penuh sebanyak 101 variabel yang digunakan terdiri dari *independent variable (X)*, *strategic orientation & interfunctional coordination* yang terdiri dari *customer orientation*, *competitor orientation* dan *product/technology orientation*. *Dependent (Y) performance* terdiri dari *market share, growth, sales product/inovasi (objective perceived)* hasil studi: (1) hubungan antara *strategic orientation &* kinerja beragam tergantung pada jenis ukuran kinerja yang digunakan. (2) *customer orientation* menunjukkan hubungan negatif dengan tiket sales, total income dan surplus bersih.

Lau (2008) melakukan studi dengan menguji orientasi strategi dari *top manager* pada transisional ekonomi di Cina menyimpulkan bahwa strategi orientasi dengan penekanan pada *low cost* dan inovasi produk berhubungan dengan kinerja perusahaan.

Human capital theory yang dikembangkan oleh Becker (1993) mengemukakan bahwa investasi dalam pelatihan untuk meningkatkan *human capital* adalah penting sebagai investasi dari bentuk-bentuk modal lainnya, *human capital* merupakan kombinasi dari pengetahuan bakat dan pengalaman sikap dalam hidup dan bisnis (Hudson dalam Juwita & Anggraini 2007)

Human Capital. Konsep *human capital* secara semantic merupakan gabungan antara human dan capital. Dalam perspektif ekonomi capital mengacu pada faktor produksi yang digunakan untuk menghasilkan barang dan jasa yang tidak dikonsumsi dalam proses produksi (Boldizzoni dalam Dae Bong, 2009).

Lepak (1999) mendefinisikan *human capital as the personal who possess the ability, experience and knowledge to create the economical value of an organization*. Sedangkan *human capital* menurut Bontis dan Fitz-enz (2002) adalah *employee knowledge, competence and experience*. Sejalan dengan itu Baptise (2001) menerangkan bahwa *human capital is employee knowledge and skill that produce economic potential for organization*.

Human capital adalah salah satu modal penting bagi perusahaan, karena merupakan sumber inovasi dan pembaharuan strategi, proses *re-engering* serta sumber mimpi bagi perusahaan. Selain itu *human capital* juga merupakan sumber inti dari kompetensi untuk mendapatkan *competitive advantage* dalam organisasi (Lepak, 1999).

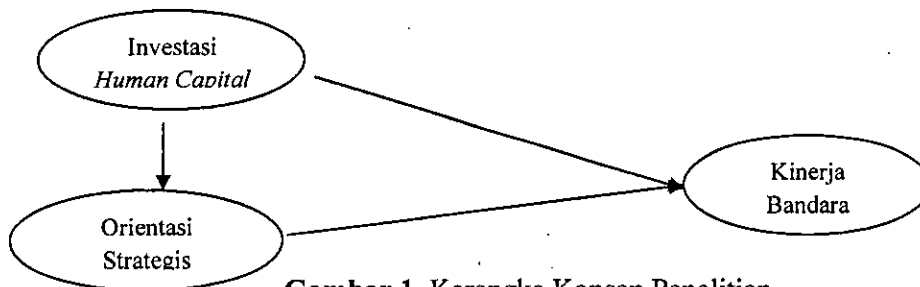
Orientasi Strategi. Strategi menurut Glueck dan Lawrence (1987) adalah rencana yang disatukan luas dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan itu dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi. Strategi

menurut *David (1997)* adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang hendak di capai dan menurut *Guest (2003)* strategi merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya.

Orientasi strategi merupakan outline dari strategi perusahaan yang berhubungan dengan keputusan dari perilaku unit bisnis untuk mencapai kinerja bisnis yang tinggi (*Slater dan Narver, 1994*). Orientasi strategis merefleksikan philosophy perusahaan, bagaimana melaksanakan bisnis melalui nilai dan kepercayaan untuk mencapai kinerja yang superior (*Gatignon dan Xuereb dalam Zhou et al., 2005*). Sebuah orientasi yang dikembangkan dalam pikiran ahli strategi yang melibatkan yang berbeda investasi dan penyebaran sumberdaya keuangan dan modal manusia. Ini merupakan bagaimana sebuah perusahaan agresif keinginan untuk bersaing dipasar, dan dengan demikian kemauan untuk mengeksplorasi dan mengembangkan kompetensi, produk, atau pasar (*Zhou, et al. 2005*). Orientasi strategis yang berbeda melibatkan berbagai investments dalam waktu, sumberdaya, keuangan, modal manusia dan politik. Dasar dari orientasi ini adalah bagaimana manajemen puncak mengatur dan menafsirkan informasi tentang lingkungan dan tingkat sumberdaya yang diperlukan perusahaan.

Kinerja. Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumberdaya yang dimiliki Helfert dalam Rivai (2003). Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau yang akuntabilitas manajemen dan semacamnya. Sedangkan *Lavasque dalam Nawawi (2006)* mengatakan bahwa kinerja adalah segala sesuatu yang dikerjakan seseorang dan hasilnya dalam melaksanakan fungsi suatu pekerjaan dan *Schemerson, Hunt, Dan Osborn dalam Nawawi (2006)* mengatakan bahwa kinerja adalah kuantitas dan kualitas pencapaian tugas-tugas baik yang dilakukan individu, kelompok maupun organisasi. Aspek kuantitas mengacu pada beban kerja atau target kerja, sedang aspek kualitas menyangkut kesempurnaan dan kerapihan pekerjaan yang sudah dilaksanakan.

Sedangkan kinerja perusahaan merupakan hasil kerja individu secara keseluruhan yang dicapai seseorang dalam menjalankan aktivitasnya pada kurun waktu tertentu. Penilaian dilakukan sebagai acuan bagi para karyawan agar dapat memotivasi dirinya untuk memberikan kontribusi yang lebih baik lagi bagi perusahaan, selain itu sebagai penilaian prestasi kerja karyawan yang dilakukan oleh pimpinan perusahaan secara sistematis dan berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya (*Ongkorahardjo, et al., 2008*).



Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian

Hipotesis Penelitian. Investasi *Human Capital* Berpengaruh Terhadap Orientasi Strategis. Orientasi strategi didasarkan pada pemahaman koqnitif dan interpretasi dan lingkungan eksternal dan internal sumber daya dan itu merupakan prioritas alokasi sumber daya perusahaan dengan pertumbuhan jangka panjang dan kekayaan pemegang saham sebagai tujuan utama (Hit *et al.*, 1997).

Orientasi strategi merupakan outline dari strategi perusahaan yang berhubungan dengan keputusan dan perilaku unit bisnis untuk mencapai kinerja bisnis yang tinggi (Narver dan Slater 1990). Orientasi strategis merefleksikan philosophy perusahaan, bagaimana melaksanakan bisnis melalui nilai dan kepercayaan untuk mencapai kinerja yang superior Gatignon dan Xuereb dalam Zhou *et al.* (2005). Nilai-nilai dan keyakinan ini menentukan sumber daya yang akan digunakan, kemampuan individu dan menyatakan sumber daya dan kemampuan menjadi kesatuan yang kohesif (Ray dalam Zhu 2005). Kapabilitas tersebut tidak berwujud dan berbasis interaksi. Nilai-nilai tersebut sulit untuk diimitasi dan diduplikasi dan nilai-nilai ini merupakan sumber dari *competitive advantage* (Ray dalam Zhu, 2005).

H1: Investasi *Human capital* berpengaruh signifikan terhadap orientasi strategi.

Investasi *Human Capital* Berpengaruh Terhadap Kinerja Bandara. Hubungan antara investasi *human capital* (pelatihan dan pengembangan SDM dengan kinerja perusahaan dilakukan oleh Black *et al.*, 2001). Pengetahuan dan skill karyawan melalui aktivitas pendidikan dan pelatihan menjadi penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Preffer dalam Endri, 2010, menyatakan bahwa kesuksesan suatu perusahaan dalam menghadapi persaingan pasar ditentukan oleh *human capital*, bukan *physical capital* dan makanya perusahaan dianjurkan untuk melakukan investasi dalam berbagai pelatihan untuk meningkatkan sumber daya pengetahuan, keahlian dan kemampuan karyawan yang lebih baik dibandingkn dengan pesaing. Oleh karena itu pengeluaran perusahaan untuk aktivitas pelatihan dan pengembangan SDM sangat penting dilakukan untuk mempertahankan dan meningkatkan keahlian dan pengetahuan pekerja, Agar mampu menciptakan *competitive advantage* yang berkelanjutan (Barney, 1991).

H2: Investasi *human capital* berpengaruh signifikan terhadap kinerja bandara.

Orientasi Strategi Berpengaruh Terhadap Kinerja Bandara. Hit *et al.* (2001:160) memaparkan bahwa strategi tingkat bisnis berkaitan dengan posisi industri suatu perusahaan dengan para pesaingnya, dalam memilih suatu strategi tingkat bisnis perusahaan mengevaluasi strategi yang digunakan karena keputusan itu akan mengorbankan sumber daya perusahaan yang cukup besar, oleh karenanya menurut Delaney (1996) bahwa strategi yang diambil harus melibatkan banyak anggota organisasi dan system yang diterangkan dalam organisasi tersebut, oleh karenanya apabila strategi telah diputuskan dan dijanlankan akan berpengaruh pada kinerja perusahaan.

Anteseden orientasi strategis dapat dilihat dari dua perspektif teoritis; yaitu perspektif socio kognitif dan padangan berbasis sumber daya (RBV), pendekatan *socio koqnitif* menekankan pada sifat subjektif lingkungan bisnis dan situasi kompetitif, sedangkan RBV berfokus pada organisasi sumber daya, termasuk koqnitisi manajerial dalam menciptakan ekonomi yang menyebabkan keunggulan koqnitif (Barney, 2001).

Dari telaah teori di buat hipotesis sebagai berikut:

H3: Orientasi strategis berpengaruh signifikan pada kinerja bandara.

Investasi *Human Capital* Berpengaruh Terhadap Kinerja Bandara Melalui Orientasi Strategi. Farrell (2000) mendeskripsikan *human capital* sebagai kombinasi dari 3 faktor yaitu: 1). Karakter atau sifat yang dibawa ke pekerjaan misalnya integrasi, sikap positif, keandalan dan komitmen & kemampuan seseorang untuk belajar, kecerdasan, imajinasi, informasi dan pengetahuan yaitu semangat tim dan orientasi tujuan. Sedangkan Chen dan Lin, 2003 dalam Endri, 2010 menyatakan bahwa pengeluaran perusahaan yang berhubungan dengan SDM harus dipandang sebagai investasi *human capital*.

Strategi adalah alat untuk mencapai tujuan jangka panjang, tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumberdaya perusahaan dalam jumlah besar. David (2006) dalam Irvan Trang (2008), sedangkan penelitian Guest *et al.* (2003) dalam Endri (2010) menyimpulkan ada hubungan antara *human capital* dengan kinerja, penelitian ini didukung oleh Li dan Wu dalam Endri (2010) membuktikan hubungan positif dan signifikan antara intelektual capital dengan kinerja perusahaan.

H4: Investasi human capital yang baik, berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja bandara melalui orientasi strategik.

METODE

Berdasarkan tujuan yang ingin dicapai dan sifat hubungan antar variabel, maka penelitian ini termasuk penelitian deskripsi dan eksplanatory. Tujuan deskriptif dalam penelitian ini adalah untuk menggambarkan karakteristik tertentu dari populasi berdasarkan data yang diperoleh dari sampel. Tujuan eksplanatif dalam penelitian ini yaitu menjelaskan hubungan-hubungan di antara variabel-variabel penelitian

Penelitian ini dilakukan pada bandar udara di Indonesia yang dikelola oleh PT. Angkasa Pura baik Angkasa Pura I maupun Angkasa Pura II. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh bandar udara yang dikelola oleh PT. Angkasa Pura baik PT. Angkasa Pura I maupun PT. Angkasa Pura II, yang melayani jasa penerbangan domestik maupun internasional. Total bandar udara yang dikelola PT. Angkasa Pura berjumlah 25 bandara yang tersebar diseluruh wilayah Indonesia. Sampel dalam penelitian ini menggunakan tehnik sampling jenuh (Sensus) dimana semua populasi penelitian dijadikan sebagai sampel.

Metode pengumpulan data dilakukan dengan membagikan kuesioner kepada para pimpinan bandar udara yang dikelola oleh PT. Angkasa Pura, untuk menjawab dan memberikan persepsi mereka tentang pertanyaan yang berkaitan dengan penelitian ini. Metode statistik inferensial yang digunakan dalam analisis data penelitian ini adalah program *Partial Least Square*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Karakteristik Responden. Kuesioner penelitian disebarkan sebanyak 25 set kepada para responden target, yakni para pimpinan bandara PT. Angkasa Pura. Berikut ini adalah penjelasan mengenai karakteristik responden.

Tabel 1. Distribusi Frekuensi Karakteristik Responden

Karakteristik	Jumlah	Frekuensi (%)
Usia		
- 40-45 tahun	2	8
- 46-50 tahun	10	40
- 51-55 tahun	13	51
Jenis Kelamin		
- Laki - laki	25	100
Masa Kerja		
- < 5 tahun	3	12
- 5 – 10 tahun	1	4
- 11 – 15 tahun	0	0
- 16 – 20 tahun	2	8
- 21 – 25 tahun	3	12
- > 25 tahun	16	64
Pendidikan		
- SMA	1	4
- Akademi	6	24
- S-1	7	28
- S-2	11	44

Sumber: diolah penulis

Jika dilihat dari usia responden, sebanyak 2 orang atau 8% responden berusia 40-45 tahun, 10 orang atau 40% berusia 46-50 tahun, dan sebanyak 13 orang atau sebesar 52% berusia 51-55 tahun. Sehingga berdasarkan tabel di atas, mayoritas pimpinan Bandara pada PT. Angkasa Pura berusia 51-55 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa pada umumnya pimpinan bandara berada pada usia yang produktif dan efektif.

Dilihat dari jenis kelamin responden, sebanyak 25 orang atau 100% responden berjenis kelamin laki-laki, artinya semua pimpinan bandara PT. Angkasa Pura adalah laki-laki. Hal ini menunjukkan bahwa pada umumnya pimpinan bandara didominasi jenis kelamin laki-laki dan ini menunjukkan untuk lebih memobilisasi aktivitas yang ada di bandara.

Dilihat dari masa kerja responden, terdapat 3 responden atau 12% yang mempunyai masa kerja di bawah 5 tahun, hanya 1 orang responden atau 4 % yang mempunyai masa kerja 5-10 tahun, sebanyak 2 orang atau 8% dengan masa kerja 16-20 tahun, 3 orang atau 12% dengan masa kerja 21-25 tahun, dan sebanyak 16 orang responden atau 64% mempunyai masa kerja di atas 25 tahun. Dengan demikian mayoritas pimpinan bandara pada PT. Angkasa Pura mempunyai masa kerja di atas 25 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Angkasa Pura memberikan kesempatan bagi mereka yang berumur diatas 25 tahun sebagai pimpinan bandara.

Dilihat dari jenjang pendidikan responden, hanya terdapat 1 responden atau 4% lulusan SMA, 6 responden atau 24 % lulusan Akademik, sebanyak 7 orang lulusan S-1 dan 11 orang responden lulusan S-2. Dengan demikian mayoritas pendidikan pimpinan PT. Angkasa Pura adalah lulusan S-2. Hal ini dimungkinkan dari sisi kemampuan manajerialnya dapat diandalkan.

Pengujian Hipotesis

Tabel 2. Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)

Hubungan Antar Variabel	Koefisien Parameter	Standard Error	t Statistics	Keterangan
Investasi HC -> Orientasi Strategic	0,755	0,040	18,93	Signifikan**
Investasi HC -> Kinerja Bandara	0,394	0,085	4,638	Signifikan**
Orientasi Strategic -> Kinerja Bandara	0,442	0,071	6,220	Signifikan**

Ket: ** Signifikan pada level 5%, * Signifikan pada level 10%

Sumber: diolah penulis

Pengaruh hubungan variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen pada tabel diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Koefisien parameter jalur yang diperoleh dari pengaruh variabel investasi *human capital* terhadap orientasi strategi adalah sebesar 0,755 dengan nilai $t_{\text{statistik}}$ 18,913 > 1,721 pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$ (5%) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara investasi *human capital* terhadap orientasi strategis.
2. Koefisien parameter jalur yang diperoleh dari pengaruh variabel investasi *human capital* terhadap kinerja bandara adalah sebesar 0,394 dengan nilai $t_{\text{statistik}}$ 4,638 > 1,721 pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$ (5%) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara investasi *human capital* terhadap kinerja bandara.
3. Koefisien parameter jalur yang diperoleh dari pengaruh variabel orientasi strategis terhadap kinerja bandara adalah sebesar 0,442 dengan nilai $t_{\text{statistik}}$ 6,220 > 1,721 pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$ (5%) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara orientasi strategis terhadap kinerja bandara.
4. Untuk menguji pengaruh investasi *human capital* terhadap kinerja bandara melalui orientasi strategis, dihitung melalui nilai path investasi *human capital* terhadap orientasi strategis adalah $0,755 \times 0,442 = 0,334$. Nilai koefisien parameter pengaruh tidak langsung investasi *human capital* terhadap kinerja bandara melalui orientasi strategi, lebih kecil nilainya jika dibandingkan dengan koefisien parameter pengaruh langsung variabel investasi *human capital* terhadap kinerja bandara ($0,334 < 0,394$), artinya tidak terdapat pengaruh investasi *human capital* terhadap kinerja bandara melalui orientasi strategis.

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka dihitung terlebih dahulu nilai t dari koefisien ab dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{S_{ab}}$$

Dimana:

Standar error koefisien a dan b ditulis dengan S_a dan S_b , dan S_{ab} adalah besarnya standar eror tidak langsung (*indirect effect*). S_{ab} dihitung dengan rumus berikut ini:

$$S_{ab} = \sqrt{bS_a + aS_b + S_a S_b}$$

Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan Nilai t hitung ($t_{statistik}$) dibandingkan dengan t table dan jika t hitung lebih besar dari nilai t_{table} maka dapat disimpulkan bahwa terjadi pengaruh mediasi.

Berikut ini adalah pengujian hipotesis variabel investasi *human capital* terhadap kinerja bandara melalui orientasi strategis.

$$S_{ab} = \sqrt{bS_a + aS_b + S_a S_b}$$

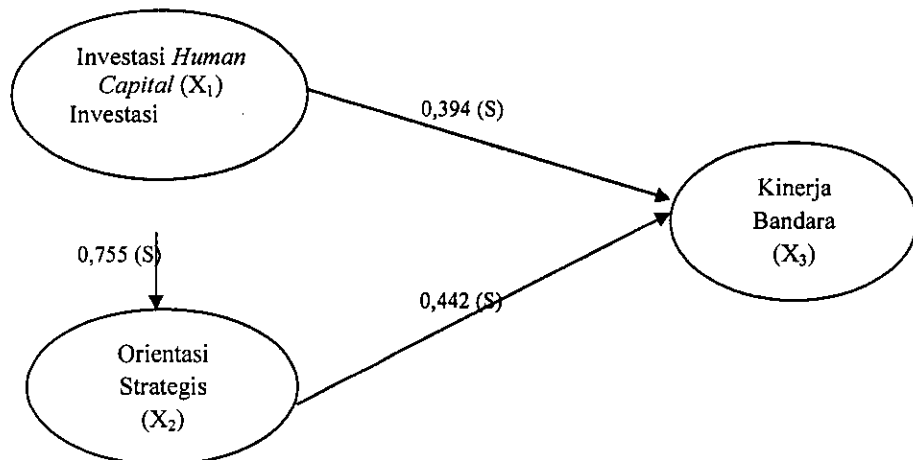
$$S_{ab} = \sqrt{0,442 \times 0,04 + 0,755 \times 0,071 + 0,04 \times 0,071}$$

$$S_{ab} = \sqrt{0,018 + 0,054 + 0,003}$$

$$S_{ab} = 0,27$$

$$\text{Maka } t \text{ hitung} = \frac{0,334}{0,27} = 1,2370$$

Nilai t hitung pengaruh tidak langsung investasi *human capital* terhadap kinerja bandara melalui orientasi strategis adalah 1,2370 lebih kecil dari nilai t_{tabel} baik pada level signifikansi 5% maupun 10%, sehingga hipotesis keempat penelitian ini ditolak. Artinya, tidak terdapat pengaruh *investasi human capital* terhadap kinerja bandara melalui orientasi strategis.



Gambar 2. Hasil Path Analisis

Berdasarkan diagram jalur penelitian diatas, kemudian diterjemahkan ke dalam bentuk persamaan sebagai berikut:

Tabel 3. Model Persamaan Struktural

Model Persamaan Struktural	Investasi Human Capital (X ₁)	Orientasi Strategis (X ₂)
Model 1:	0,755	
Orientasi Strategis (X ₂)	18,913**	
Model 3:	0,394	0,442
Kinerja Bandara (X ₃)	4,638**	6,220**

Ket: **Signifikan pada level 5%, *Signifikan pada level 10%

Sumber: data diolah penulis

Jika model penelitian dalam tabel tersebut di atas dibuat kedalam bentuk persamaan struktural, mak model penelitiannya adalah sebagai berikut:

$$X_2 = 0,755 X_1 \dots \dots \dots (1)$$

$$X_3 = 0,394 X_1 + 0,442 X_2 \dots \dots \dots (2)$$

Pada model pertama, pengaruh investasi human capital terhadap orientasi strategis mempunyai nilai koefisien sebesar 0,394 artinya ketika investasi human capital naik maka orientasi strategis pun akan semakin baik begitu juga sebaliknya, jika investasi human capital menurun maka orientasi strategis akan menurun.

Pada model kedua, diantara variabel investasi human capital dan orientasi strategis yang paling mempengaruhi variabel kinerja bandara adalah variabel orientasi strategis dengan koefisien parameter sebesar 0,442 artinya semakin baik orientasi strategis maka kinerja bandara semakin meningkat.

Investasi *Human Capital* berpengaruh terhadap Orientasi Strategis. Hasil analisis investasi *human capital* terhadap orientasi strategis adalah bahwa orientasi strategi merupakan outline dari strategi perusahaan yang berhubungan dengan keputusan dan perilaku unit bisnis untuk mencapai kinerja bisnis yang tinggi (Narver dan Slater 1990). Orientasi strategi merefleksikan philosophy perusahaan, bagaimana melaksanakan bisnis melalui nilai dan kepercayaan untuk mencapai kinerja yang superior (Gatignon dan Xuereb dalam Zhou *et.al.*, 2005). Nilai-nilai dan keyakinan ini menentukan sumberdaya yang akan digunakan, kemampuan individu dan menyatakan sumberdaya dan kemampuan menjadi kesatuan yang kohesif (Ray dalam Zhu-2005), Kapabilitas tersebut tidak berwujud dan berbasis interaksi. Nilai-nilai tersebut sulit untuk diimitasi dan didublikasi dan nilai-nilai ini merupakan sumber dari competitive advantage (Ray dalam Zhu 2005). *Human Capital* penting karena merupakan sumber inovasi pembaharuan strategi yang dapat diperoleh melalui riset laboratorium, impian manajemen, proses re-engineering dan perbaikan atau pengembangan keterampilan pekerja, selain itu menurut Bontis (2006) dan Farrell (2000). *Human capital* merupakan kombinasi dari pengetahuan, bakat dan pengalaman, sehingga dapat meberikan nilai tambah dalam perusahaan melalui inovasi, komitmen, kompetensi dan efektifitas kerja tim. Nilai tambah yang dapat dikontribusikan pekerja berupa pengembangan kompetensi yang dimiliki karyawan, pemindahan pengetahuan dari pekerja ke perusahaan serta budaya manajemen (Mayo, 2000). Pembentukan nilai tambah yang dikontribusikan oleh *human capital* dalam menjalankan tugas akan memberikan *sustainable revenue* di masa yang akan datang.

Investasi *Human Capital* berpengaruh terhadap Kinerja Bandara. Hasil dari pengujian analisis menunjukkan investasi *human capital* berhubungan positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, artinya bahwa indikator-indikator yang digunakan pada masing-masing dimensi memiliki reliabilitas yang baik artinya semakin baik investasi *human capital* semakin baik kinerja perusahaan. *Human capital* didefinisikan sebagai karyawan yang memiliki *ability, experience dan knowledge* untuk menghasilkan nilai ekonomi bagi perusahaan Lepak (1999); Snell & Dean (1992), masih pada sumber yang sama menyatakan bahwa pengetahuan dan kemampuan staff dapat menciptakan produktivitas. Jadi *human capital* mengacu pada karyawan yang memiliki *ability,*

experience dan knowledge yang memberikan nilai ekonomis bagi organisasi. Investasi *human capital* juga merupakan salah satu modal bagi perusahaan karena merupakan sumber inovasi dan pembaharuan strategi, proses *re-engineering*, serta sumber mimpi dari perusahaan, Bontis (1999).

Kinerja perusahaan merupakan hasil kerja individu secara keseluruhan yang dicapai seseorang dalam menjalankan aktivitas pada kurun waktu tertentu. Trisnaningsih (2007) menyimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil karya yang dicapai seseorang dalam kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan waktu yang diukur dengan mempertimbangkan kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu. Semakin baik investasi *human capital* maka kinerja perusahaan akan semakin baik, dan ini mendukung hipotesis penelitian, dimana terdapat pengaruh positif dan signifikan antara investasi *human capital* terhadap kinerja perusahaan.

Hubungan dengan penelitian terdahulu studi tentang hubungan investasi *human capital* terhadap kinerja perusahaan menurut Ongkoraharjo (2008); Carnelli (2004); Seleim *et al.* (2007); Black & Lynch (2001), semakin baik investasi *human capital* semakin baik kinerja bandara.

Orientasi Strategi berpengaruh Terhadap Kinerja Bandara. Orientasi strategi merupakan outline dari strategi perusahaan yang berhubungan dengan keputusan dan perilaku unit bisnis untuk mencapai kinerja bisnis yang tinggi (Narver dan Slater 1990). Lau (2008); orientasi strategi merupakan faktor penting bagi daya saing suatu perusahaan dalam konsteks transisi ekonomi.

Orientasi strategi merefleksikan philosophy perusahaan bagaimana melaksanakan bisnis melalui nilai dan kepercayaan untuk mencapai kinerja yang superior (Gatignon dan Xuereb, 1997). Nilai dan keyakinan ini menentukan sumberdaya yang akan digunakan, kemampuan individu dan menyatukan sumberdaya menjadi kesatuan yang kohesif (Ray dalam Zhou 2005). Kapabilitas tersebut tidak berwujud dan berbasis interaksi dan nilai-nilai tersebut sulit untuk di imitasi dan diduplikasi dan nilai ini merupakan sumber dari *competitive advantage* (Ray dalam Zhou 2005) dasar dari orientasi ini adalah bagaimana manajemen puncak mengatur dan menafsirkan informasi tentang lingkungan dan tingkat sumberdaya yang perusahaan miliki.

Orientasi strategis (teknologi, pasar) akan hadir dalam rangkaian kesatuan karakteristik yang terbentuk dari tingkatan dimana perusahaan memperoleh, menyebarkan dan merespon informasi yang diterima pelanggan, distributor dan competitor (Jaworski, 1993), Pulendran (2000).

Terdapat bukti empirik yang mendukung pendapat hubungan positif antara orientasi pasar dengan beberapa dimensi kinerja organisasi (Jaworski, 1993; Narver & Slater 1990). Dari kedua penelitian diatas mengidentifikasi bahwa market orientation memberikan pengaruh pada naik turunnya kinerja perusahaan sehingga semakin memiliki orientasi pada pasar akan memberikan kontribusi yang positif terhadap kinerja perusahaan.

Hasil analisis penelitian sejalan dengan peneliti terdahulu yaitu: Morgan (2003) melakukan kajian tentang kinerja bisnis dan orientasi strategis dengan dimensi, *defensiveness, tutority*. Semuanya menunjukkan bahwa orientasi strategis berhubungan dengan kinerja bisnis sedangkan Voss (2000) melakukan studi dengan judul strategi orientasi and *firm preformance in an artistic environment*. Variabel *strategic orientation* terdiri dari *customer orientation, competitor orientation* serta *product orientation* dan

competitor orientation serta *product orientation*. Studi ini dilakukan di industri leader profesional non profit. Hasil studinya menunjukkan hubungan antara orientasi strategis dan kinerja bervariasi tergantung pada jenis ukuran kinerja yang digunakan. Sebnem et al (2011) melakukan studi tentang *strategic orientation*, karakteristik manajemen dan kinerja di perusahaan kecil dan menengah. Dengan menggunakan formula Miles & Snow dan strategi orientation terdiri dari indikator *defender prospector* dan *analyzer*. Hasil studinya menunjukkan masing-masing *strategic orientation* mempengaruhi kinerja perusahaan selanjutnya Borch et.al.(1989), yang menguji pengaruh orientasi strategis terhadap kinerja perusahaan, variabel orientasi strategis terdiri dari *market orientation*, *entrepreneurial orientation* dan *interaction orientation*.

Investasi *Human Capital* berpengaruh terhadap Kinerja Bandara melalui Orientasi Strategis. Fletcher (2004) mendeskripsikan *human capital* sebagai kombinasi dari 3 faktor yaitu: 1). Karakter atau sifat yang dibawa ke pekerjaan misalnya integrasi, sikap positif, keandalan dan komitmen & kemampuan seseorang untuk belajar, kecerdasan, imajinasi, informasi dan pengetahuan yaitu semangat tim dan orientasi tujuan. Sedangkan Chen dan Lin (2003) dalam Endri, 2010 menyatakan bahwa pengeluaran perusahaan yang berhubungan dengan SDM harus dipandang sebagai investasi *human capital*.

Strategi adalah alat untuk mencapai tujuan jangka panjang, tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumber daya perusahaan dalam jumlah besar. David Day, (2006) dalam Trang (2008), studi tentang pengaruh orientasi strategi terhadap kinerja dilakukan oleh Allen & Helins (2006) dalam Trang (2008) yang menunjukkan bahwa praktek *strategic generic* Porter berpengaruh positif terhadap kinerja yang dicapai perusahaan sedangkan penelitian Guest (2003) menyimpulkan ada hubungan antara *human capital* dengan kinerja, penelitian ini didukung oleh Li dan Wu dalam Endri (2010) membuktikan hubungan positif dan signifikan antara intelektual capital dengan kinerja perusahaan. Untuk menguji pengaruh investasi *human capital* terhadap kinerja perusahaan, dihitung melalui nilai path investasi *human capital* terhadap orientasi strategis.

Hasil dari pengujian analisis menunjukkan hubungan yang positif tidak signifikan antara investasi *human capital* terhadap kinerja melalui orientasi strategi. Hal ini bertolak belakang dengan riset yang dilakukan oleh Trang (2008); Guest (2003).

PENUTUP

Kesimpulan. **Pertama.** Orientasi strategi merupakan faktor penting bagi daya saing suatu perusahaan. Oleh karena itu investasi *human capital* berperan dalam mewujudkan *competitive advantage* bagi perusahaan. *Competitive advantage* dapat terwujud ketika perusahaan memiliki sumberdaya yang tidak dapat ditiru. **Kedua.** Investasi *human capital* berperan penting dalam mewujudkan kinerja perusahaan, artinya semakin baik investasi *human capital*, maka kinerja karyawan akan semakin baik. Inilah yang akan memberikan keunggulan bersaing bisa dicapai apabila sumber pengetahuan individu dikelola dan dipelihara dengan baik. **Ketiga.** Orientasi strategi berpengaruh terhadap kinerja bandara karena orientasi strategi merupakan faktor penting bagi daya saing suatu perusahaan dalam konteks transisi ekonomi artinya dibutuhkan sebuah konsep bisnis yang dapat diaktualisasikan dengan menghubungkan karakteristik orientasi strategi terhadap kinerja

perusahaan. Oleh karena itu dalam memilih strategi tingkat bisnis perusahaan perlu mengevaluasi strategi yang digunakan karena keputusan itu akan mengorbankan sumberdaya perusahaan yang cukup besar. Dasar dari orientasi strategi adalah memastikan informasi tentang lingkungan dan tingkat sumber daya yang perusahaan miliki.

DAFTAR RUJUKAN

- Angkasa Pura, (2012). *Updates Edisi 2*, Angkasa Pura.
- Asikhia, Olalekan, (2010). Strategic marketing orientation and performance: A case for synergistic merger effects of Nigerian Banks. *European Journal of Scientific Research*, ISSN 1450-216X Vol.42 No.2 (2010), pp. 168-189.
- Baptiste, Ian, (2001). *Educating Lone Wolves: Pedagogical Implications of Human Capital Theory*, *Adult Education Quarterly*, Vol.51 (3), American Association for Adult and Continuing Education.
- Barney, Jay B, (1986). *Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy*, Institute for Operations Research and the Management Sciences.
- _____, (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Southern Management Association*.
- _____,(2001). Is The Resource Based “View” A Useful Perspective For Strategic Management Research? Yes, *Academy of Management Review*.
- Becker, Gary S, (1993). *Human Capital*, The University of Chicago Press Chicago and London.
- Black, Sandra E, Lisa M. Lynch, (2001). *Human Capital Investment and Productivity*.
- Bontis, N, (1999). Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital: Framing and Advancing the State of the Field. *International Journal of Technologi Management*, 18, 5-8, 433-462.
- _____, (2005). Human Capital and Organizational Performance: A Study of Egyptian Software Companies, *Journal of Management Decision* Vol.45, (4) Pp 799-801.
- _____, (2010). Intellectual capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordan, *Management Decision*. Vol.48. (1) (2010) 105-131.
- _____, dan Fitz-enz, Jac, (2002). Intelectual Capital ROI: A Casual Map of Human Capital Antecedents and Consequents. *Journal of Intelectual Capital* Vol. 3, (3). Pp 223-247.
- Borch, O.J, Huse, M, Senneseth, K, (1989). Resource Configuration Competitive Strategies and Corporate Entrepreneurship An Empirical Examination of Small Firms, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 24,1,1989, pp.49-70.
- Carnelli, Abraham, (2004), Strategic Human Capital and Performance of Public Sector Organizations. *Scandinavian Journal of Management*: 20 (2004), Pp 375-392.
- Dae Bong, Kwon, (2009). Human Capital and Its Measurement. The 3rd OECD World Forum on “Statistics, Knowledge, and Policy” Charting Progress, Building Vision, Improving Life, Busan, Korea, 27-30 Oktober 2009.
- Day, David V, (2006). Leadership in Team Based Organizations: On The Threshold of a New Era, Science Direct.
- David, Fred R., (1997). Strategic Management, Prentice Hall International Inc.
- David E. Guest, (1997). Human Resource Management and Performance: a Review and Research Agenda, *The International Journl of Human Resource Management*.

- Delaney, John T and Huselid, mark A. (1996). *The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance Academy of Management Journal*; Aug 1996; 39, 4; ABI/INFORM research. Pp 949-969.
- Endri, (2010). Peran Human Capital dalam meningkatkan kinerja perusahaan: Suatu tinjauan teoritis dan Empiris, *Jurnal Administrasi Bisnis* vol.6, (2): hal.179-190.
- Farrell, Mark A, (2000). Developing a market-oriented learning organization, *Australia Journal of management*, Vol.25, (2), September 2000.
- Fletcher D, (2004). International Entrepreneurship and Small Business; *Entrepreneurship & Regional Development: an International Journal* vol.16, issue 4, July 289-305.
- Gatignon, Hubert and Jean-Marc Xuereb (1997). Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance, *Journal of Marketing Research*, 34 (February), 77-90.
- Glueck , William F dan Lawrence R Jauch, (1987). *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*, Erlangga, Jakarta.
- Guest, David E., (2003). Human Resources management and Corporate Performance in the UK, *British Journal of Industrial Relations*.
- Halpen, Nigel, (2008). Direct, Moderating and Mediating Effects of Market Orientation on the Performance of Airports in Europe's Peripheral Areas, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, volume 24, Issues 1, pages 47-61.
- Hitt, Michael A, R Duane Ireland, Robert E, Hoskisson, (2001). *Manajemen Strategis Daya Saing Global*, Salemba Empat, Jakarta.
- Hopkins, E. Willie and Shirley A.Hopkins, (1997). Strategic planning-financial performance relationships in Banks: A causal examination, *Strategic Management Journal*, Vol.18:8, 635-652 (1997).
- Jaworski, Bernard J., (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing* Vol. 57, Pp 53-70.
- Juwita, Siti Pritiza dan Fivi Aggraini, (2007). Pengaruh *Human Capital* Terhadap Business Performance Melalui Customer Capital, *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, FEUI.
- Lau, Chung Ming, (2008). Strategic Orientation of High Technology Firms in a Transitional Economy, Science Direct.
- Lepak, David P., (1999). The Human Resource Architecture, Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development, *Academic of Management Review*, Vol. 24 (1) Pg.36-38.
- Mayo, Andrew, (2000). The Role of Employee Development in The Growth of Intellectual Capital, *Personel Review* Vol 25 (4).
- _____, (2000). The Role of Employee Development in the Growth of Intellectual Capital, Mayo Learning International Ltd, St Albans UK, <http://emerald.com>.
- Morgan, Robert E., (2003). Business Performance and Dimensions of Strategic Orientation, *Journal of Business Research*, 56, 163-176.
- Narver JC, Slater SF, (1990). The Effects of a Market orientation on business profitability, *Journal of marketing*, 54 (4) 20-35.
- Nawawi, Hadari, (2006). *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*, Gajah Mada Universities.

- Ongkoraharjo, Martina Dwi Puji Astri, Antonius Susanto, Dyna Rachmawati, (2008). Analisis Pengaruh Human Capital Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Empiris pada Kantor Akuntan Publik Indonesia), *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*.
- Pulendran, Sue, (2000). The Antecedents and Consequences of Market Orientation in Australia, *Australian Journal of Management*, Vol.25, (2), The Australian Graduate School of Management.
- Sebnem, Asia, Ahmet Diken, A.Asian Sendogdu, (2011). Investigation of the effects of strategic leadership on strategic change and innovativeness of SMEs in a perceived Environmental Uncertainty, *Procedia-Social and Behavioral Science*, Vol.24, pp.627-642, 2011.
- Seleim, Ahmed, Ahmed Ashour, Nick Bontis, (2007). Human capital and organizational performance: a study of Egyptian software companies, *Management Decision*, Vol.45, pp 789 – 801.
- Slater, Stanley F & John C.Naver, (1994). Does competitive environment moderate the market orientation performance relationship., *Journal of marketing* Vol.58 Januari.
- Snell Scott A and Dean James W, (1992). Integrated Manufacturing and Human Capital Perspective, *The Academy of Management Journal* Vol.35 (3) (aug) pp 467-504.
- Trang, Irvan, (2008). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Strategi Generik Porter Terhadap Kinerja Organisasi, *Jurnal formas* vol.1 (4), Juni 2008, hal 254-258.
- Trisnaningsih, S, (2007). Independensi Auditor dan Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman Good Governance, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor, [http://info.stieperbanas.ac.id/pdf/AMKP/AMKP02.pdf?PHPSESSID=fc514b92d6d893e2bdbba3f887778c8,\(03/03/2008\)](http://info.stieperbanas.ac.id/pdf/AMKP/AMKP02.pdf?PHPSESSID=fc514b92d6d893e2bdbba3f887778c8,(03/03/2008))
- Voss, Glen B., (2000). Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment, *Journal of Marketing* vol.64, 67-83.
- Zahra, S, Korri, JS, Yu,J, (2005). Cognition and International Entrepreneurship: Implication for research on International Opportunity Recognition and Exploitation, *International Business Review*, 14, 129-146.
- Zhang, Chuanguo, Lihum Zhuang, (2010). Human Capital Composition and Economic Growth, *Social Indicator Research*, Vol.99, Issue 1, pp 41-59.
- Zhang, David Di and Edward Bruning, (2011). Personal characteristics and strategic orientation: entrepreneurs in Canadian manufacturing companies. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* Vol.17 (1), 2011.pp.82-103.
- Zhou, Kevin Zheng, Chi Kin (Bennet) Yim, & David K Tse, (2005). The Effects of Strategic Orientations on Technology and Market Based Breakthrough Innovations, *Journal of Marketing*.
- Zhu, Weichun, Irene K.H.Chew, William D.Spangler, (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human capital enhancing human resource management. *The Leadership Quarterly* 16 (2005) 39-52.