

# DISERTASI

**PENGARUH TALENT MANAGEMENT, CORPORATE  
GOVERNANCE DAN RELATIONAL CAPITAL TERHADAP  
ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN DAN KINERJA PERUSAHAAN  
(STUDI PADA BANK PERKREDITAN RAKYAT (BPR)  
DI SULAWESI SELATAN)**

*The Effect of Talent Management, Corporate Governance and  
Relational Capital on Entrepreneurial Orientation and  
Firm Performance  
(Studies of Rural Banks in South Sulawesi Province)*

**NASIR  
P0500315408**



**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2019**

## DISERTASI


### PENGARUH TALENT MANAGEMENT, CORPORATE GOVERNANCE DAN RELATIONAL CAPITAL TERHADAP ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN DAN KINERJA PERUSAHAAN (STUDI PADA BANK PERKREDITAN RAKYAT (BPR) DI SULAWESI SELATAN)

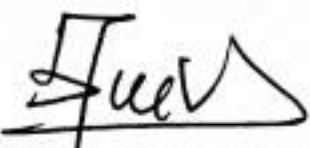
disusun dan diajukan oleh

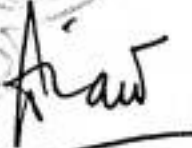
**NASIR**  
P0500315408

telah dipertahankan dalam sidang ujian disertasi  
pada tanggal **15 Juli 2019** dan  
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Tim Promotor

  
Prof. Dr. Otto R. Payangan, SE., M.Si.  
Promotor

  
Dr. Sumardi, SE., M.Si.  
Kopromotor I

  
Dra. Dian AS. Parawansa, M.Si., Ph.D  
Kopromotor II

Ketua Program Studi  
Ilmu Ekonomi

  
Dr. Anas Iswanto Anwar, SE., MA.



Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin  
Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M. Si.

## PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Nasir  
NIM : P0500315408  
Jurusan / Program Studi : Ilmu Ekonomi / Manajemen

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa disertasi yang berjudul :

**PENGARUH TALENT MANAGEMENT, CORPORATE GOVERNANCE  
DAN RELATIONAL CAPITAL TERHADAP ORIENTASI  
KEWIRAUSAHAAN DAN KINERJA PERUSAHAAN  
(STUDI PADA BANK PERKREDITAN RAKYAT (BPR)  
DI SULAWESI SELATAN)**

Adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah disertasi tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan / ditulis / diterbitkan sebelumnya, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata di dalam naskah disertasi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, Juli 2019

Yang membuat pernyataan,

METERAI  
TEMPEL  
75F7AFF778345752  
6000  
ENAM RIBU RUPIAH  
NASIR

## PRAKATA

### *Bismillaahirrahmaanirrahiim*

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang mana atas limpahan Rahmat dan Hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan pendidikan Doktor pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB), Universitas Hasanuddin dengan tugas akhir yang berjudul "Pengaruh *Talent Management*, *Corporate Governance* dan *Relational Capital* terhadap Orientasi Kewifausahaan dan Kinerja Perusahaan (studi pada bank perkreditan rakyat (BPR) di Sulawesi Selatan)". Shalawat dan salam juga penulis kirimkan kepada Nabi besar Muhammad SAW, beserta keluarga dan sahabatnya yang telah membawa umat manusia melewati masa Jahiliyah ke masa sekarang.

Penulis menyadari bahwa tidak sedikit kendala dan permasalahan yang dihadapi selama proses perkuliahan, proses konsultasi, proses penelitian hingga penulisan disertasi ini dan tidak terlepas dari dukungan banyak pihak, baik dosen, pimpinan, kolega, rekan-rekan mahasiswa, sahabat dan keluarga. Dengan segala kerendahan hati dan penuh rasa hormat penulis mengucapkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan baik moril, kelimuan, maupun materiil secara langsung maupun tidak langsung hingga selesainya disertasi ini.

Ijinkan penulis menyampaikan penghargaan, rasa hormat dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat : Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia (Ristekdikti) melalui Direktur Jenderal Sumber Daya Ilmu Pengetahuan dan Pendidikan Tinggi yang telah memberikan Beasiswa Pendidikan Pascasarjana Dalam Negeri (BPP-DN) tahun 2015 kepada penulis untuk melanjutkan pendidikan Doktor Ilmu Ekonomi. Ibu Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu, M.A., selaku Rektor Universitas Hasanuddin yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan Doktor Ilmu Ekonomi pada Sekolah Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin Makassar. Bapak Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, SE., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin periode 2019-sekarang, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan Doktor Ilmu Ekonomi di Universitas Hasanuddin Makassar. Bapak Prof. Dr. Gagaring Pagalung, SE., Ak, MS, CA selaku dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) Universitas Hasanuddin periode 2014 -2018 yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan Doktor Ilmu Ekonomi di Universitas Hasanuddin Makassar. Bapak Prof. Dr. Syamsul Bachri, SH., MS selaku Direktur Program Pasca Sarjana periode 2014-2016, Bapak Prof. Dr. Muhammad Ali, SE., MS selaku Dekan Sekolah Pasca Sarjana Periode 2016-2018 dan Bapak Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc selaku Dekan Sekolah Pasca Sarjana Periode 2018-sekarang yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan Doktor Ilmu Ekonomi di Universitas Hasanuddin Makassar. Bapak Dr. Anas Iswanto Anwar, SE., MA selaku Ketua Program Studi (KPS) Program Doktor (S3) Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) Universitas Hasanuddin periode 2019-sekarang, yang telah banyak memotivasi dan membantu penulis, terutama masalah administrasi dalam penyelesaian studi. Bapak Prof. Dr. Haris Maupa, SE., M.Si selaku Ketua Program Studi (KPS) Program Doktor (S3) Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) Universitas Hasanuddin periode 2014-2018, beserta segenap pengelola dan

Karyawan yang telah memberikan kesempatan, bimbingan serta fasilitas yang diperlukan selama proses pendidikan. Dosen dan Civitas Akademika dalam lingkup Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Hasanuddin yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu.

Ucapan terima kasih juga, khususnya kepada Bapak Prof. Dr. Otto R. Payangan, SE., M.Si selaku Promotor, yang mana telah mengarahkan dan memotivasi penulis dengan penuh kesabaran, perhatian selama proses penulisan disertasi. Bapak Dr. Sumardi, SE., M.Si dan Ibu Dra. Dian AS. Parawansa, M.Si, Ph.D selaku Ko-Promotor, yang mana dengan penuh kesabaran, perhatian dan keikhlasan telah meluangkan waktu untuk mengarahkan dan memotivasi penulis selama proses penulisan disertasi. Bapak Prof. Dr. Djoko Setyadi, M. Sc. (Guru Besar Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mulawarman, Samarinda, Kalimantan Timur) selaku penilai eksternal, yang telah meluangkan waktu untuk memberikan masukan dan arahan dalam penyusunan disertasi ini. Tim penilai Internal dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) Universitas Hasanuddin (Bapak Prof. Dr. Haris Maupa, SE., M.Si, Prof. Dr. Syamsu Alam, SE., M.Si, Ibu Prof. Dr. Mahlia Muis, SE., M.Si., Ibu Dr. Nuraeni Kadir, SE., M.Si, dan Ibu Dr. Fauziyah Umar, SE., MS) yang telah banyak membantu memberikan kritik dan saran yang sifatnya membangun untuk kesempurnaan disertasi ini sejak awal usulan penelitian sampai dengan selesainya disertasi ini. Bapak Prof. Dr. Rahman Laba., SE., MBA selaku penasehat akademik (PA) yang banyak memberikan masukan, bimbingan dan arahan dalam penyelesaian studi.

Bapak Zuimi selaku kepala OJK Kantor Regional 6 Sulawesi, Maluku, dan Papua; Bapak Nasir Tajul Aripin selaku Kasubag pengawasan perbankan OJK Kantor Regional 6 Sulawesi, Maluku, dan Papua; Bapak Muh. Harun Hamid selaku staf bagian pengawasan perbankan OJK Kantor Regional 6 Sulawesi, Maluku, dan Papua; Bapak Dalmasius Panggalo selaku ketua Perbarindo Sulawesi Selatan yang telah merekomendasikan melakukan penelitian pada BPR di Sulawesi Selatan. Pimpinan PT. BPR Gerbang Masa Depan, PT. BPR Sulawesi Mandiri, PT. BPR Suar Data, PT. BPR Pataru Laba, PT. BPR Harapan Sejahtera Malili, PD. BPR Kota Tk. II Ujung Pandang, PT. BPR Taruna Jujur Sakti, PT. BPR Sulawesi Danajaya, PT. BPR Daramandiri, PT. BPR Tritama Abadi Mengkendek, PT. BPR Capta Sakti Sejahtera, PT. BPR Puangrimanggalatung, PT. BPR Tabungan Rakyat, PT. BPR Hasa Mitra, PD. BPR Citra Mas, dan PT. BPR Pesisir Tanadoang.

Bapak Prof Ir. Muhammad Anshar, M.Si, Ph.D selaku Direktur Politeknik Negeri Ujung Pandang, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan studi program doktor (S3) di Universitas Hasanuddin, serta bapak Dr. Ir. Hamzah Yusuf, MS selaku Direktur Politeknik Negeri Ujung Pandang periode 2014-2018 yang memberikan rekomendasi untuk melanjutkan studi program doktor (S3) di Universitas Hasanuddin. Bapak Dr. Bahri SE., M.Si selaku Ketua Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Ujung Pandang atas kepercayaan dan motivasi yang diberikan selama menempu pendidikan, serta bapak Dr. Tawakkal, SE., M.Si selaku Ketua Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Ujung Pandang periode 2014-2018 yang memberikan rekomendasi untuk melanjutkan studi program doktor (S3) di Universitas Hasanuddin. Seluruh Civitas Akademika Politeknik Negeri Ujung Pandang, terkhusus seluruh staf dan

Dosen Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Ujung Pandang yang banyak memberikan bantuan dan motivasi selama menempuh pendidikan.

Kedua orang tua saya, Bapak H. Tonna Nikrang dan Ibunda (Alm) Saerah Mado yang tidak pernah putus memberikan motivasi, semangat dan doa untuk menyertai saya dalam setiap langkah mulai dari lahir hingga sekarang ini. Kepada mertua saya, Bapak H. Muhyiddin Rauf dan ibu Dra. Hj. Ummu Saad yang sepenuh hati memberikan motivasi, semangat dan doa selama proses perkuliahan. Kepada saudaraku Saharina, Muhammad Jafar, A. Md., dan Husair yang memberikan bantuan dan dukungan moril selama proses perkuliahan.

Rekan-rekan mahasiswa Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Hasanuddin angkatan 2015 (Pak Dr. Ely Steven Ingratubun, Dr. Muhammad Irfai Sohilauw, Pak Abdul Rasyid, Pak Jimmy Torar, Ibu Maryanti, Pak Toaha, Pak Wil Sumbolayuk, Pak Kafrawi Yunus, Pak Badirun Basir, Pak Hasbi Abbas, Pak Akhsan Tenrisau, Pak Tasrim, Pak Andi Harmoko, Pak Umar Syarifuddin, Ibu Dr. Sri Sundari, Ibu Nurmadhani Fitri, Ibu Nina Fapari, Ibu Hasnidar, Ibu Dr. Rosdiana dan Ibu Irawati. Terima kasih atas kebersamaan kita selama ini. Susah senang kita semua selalu bersama-sama. Tetap semangat dan fokus untuk menyelesaikan studi. Teman-teman mahasiswa program doktor Ilmu Ekonomi angkatan 2014, 2016, 2017 dan 2018 serta Himpunan Mahasiswa Program Doktor Ilmu Ekonomi (HIMADIE), penulis mengucapkan terima kasih atas segala bantuan dan dedikasi yang telah diberikan selama ini.

Istri tercinta, Nur Rahmah Muhyiddin, SE, Ak. Beserta ananda Nurul Afifah Nasir, Fairuz Fauziyah Nasir dan Kamiliyah Farhani Nasir. Kalian adalah sumber penyemangat dalam menempuh pendidikan. Terima kasih atas doa dan kasih sayang sehingga Bapak dapat menyelesaikan studi.

Akhirnya, kepada pihak-pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu. Terima kasih atas perhatian, dukungan dan bantuannya kepada penulis. Semoga amal kebaikan yang telah diberikan dengan tulus memperoleh ganjaran pahala yang setimpal dari Allah SWT. Akhirnya penulis mengharapkan kritik dan saran bagi penyempurnaan disertasi ini, dan harapan penulis semoga disertasi ini dapat memberikan kontribusi bagi Ilmu Pengetahuan serta menambah pemahaman dan pengetahuan bagi pihak-pihak yang membutuhkannya.

Makassar, Juli 2019  
Penulis,

**Nasir**

## ABSTRAK

NASIR. *Pengaruh Talent Management, Corporate Governance dan Relational Capital terhadap Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja Perusahaan (Studi pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Sulawesi Selatan)* (Dibimbing oleh Otto R. Payangan, Sumardi, Dian AS. Parawansa)

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh interaksi *talent management, corporate governance* dan *relational capital* terhadap orientasi kewirausahaan dan kinerja perusahaan. Penelitian ini dilakukan secara kuantitatif serta menggunakan kuesioner dan wawancara sebagai alat pengumpulan data. Untuk analisis statistik dan pengujian hipotesis menggunakan *Structural Equation Modelling (SEM)*, dan diproses menggunakan aplikasi *Warp-PLS 5.0*. Populasi dalam penelitian ini adalah BPR di Sulawesi Selatan sebanyak 20 BPR yang masih aktif dan terdaftar di Otoritas Jasa Keuangan (OJK), terdapat 16 BPR sebagai sampel dengan melibatkan 69 responden. Teknik pengambilan sampel adalah *purposive sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi kewirausahaan dan kinerja perusahaan. *Corporate governance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi kewirausahaan, tetapi tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan. *Relational capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi kewirausahaan tetapi tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan. *Talent management, corporate governance* dan *relational capital* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui orientasi kewirausahaan.

Kata kunci: *Talent management, corporate governance, relational capital*, Orientasi

Kewirausahaan dan Kinerja Perusahaan



## ABSTRACT

NASIR. The effect of Talent Management, Corporate Governance and Relational Capital on Entrepreneurial Orientation and Firm Performance (Studies of Rural Banks in South Sulawesi Province) (Supervised by Otto R. Payangan, Sumardi, Dian AS. Parawansa)

The purpose of this study is to determine the effect of talent management, corporate governance and relational capital on entrepreneurial orientation and firm performance. This research was conducted quantitatively and used a questionnaire and interview as data collection tool. Statistical analysis and hypothesis testing using Structural Equation Modeling (SEM), and processed using the Warp-PLS 5.0 application. The population in this study were 20 rural banks in South Sulawesi which were still active and registered with the Financial Services Authority (OJK). The number of samples was 16 BPR and 69 respondents. The sampling technique was purposive sampling. The results show that talent management has a positive and significant effect on entrepreneurial orientation and firm performance. Corporate governance has a positive and significant effect on entrepreneurial orientation, but it was not significant for firm performance. Relational capital has a positive and significant effect on entrepreneurial orientation, but is not significant for firm performance. Talent management, corporate governance and relational capital have a positive and not significant effect on firm performance through entrepreneurial orientation.

Keywords: Talent management, corporate governance, relational capital, entrepreneurial orientation and firm performance





## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL .....	i
HALAMAN JUDUL .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN .....	iv
PRAKATA .....	v
ABSTRAK .....	vii
ABSTRACT .....	viii
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xv
DAFTAR SINGKATAN .....	xvi
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Masalah Penelitian .....	26
1.3 Tujuan Penelitian .....	27
1.4 Manfaat Penelitian .....	28
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	30
2.1 Manajemen Strategik .....	31
2.2 <i>Resource-Based View (RBV)</i> .....	34
2.3 <i>Knowledge-Based View (KBV)</i> .....	36
2.4 Konsep Orientasi Kewirausahaan .....	38
2.5 Konsep <i>Talent Management</i> .....	45
2.6 Konsep <i>Corporate Governance</i> .....	53
2.7 <i>Agency Theory</i> .....	60
2.8 <i>Stakeholders Theory</i> .....	64
2.9 Konsep <i>Relational Capital</i> .....	67
2.10 Konsep <i>Balanced Scorecard (BSC)</i> .....	72
2.11 Kinerja perusahaan .....	76
2.12 Tinjauan Empiris .....	79
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS .....	123
3.1 Kerangka Konseptual .....	123
3.2 Pengembangan Hipotesis .....	130
BAB IV METODE PENELITIAN .....	143
4.1 Rancangan Penelitian .....	143
4.2 Obyek dan Waktu Penelitian .....	143
4.3 Populasi, Sampel Penelitian dan Teknik Pengambilan Sampel .....	144
4.4 Jenis dan Sumber Data .....	148

4.5 Metode Pengumpulan Data .....	149
4.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Penelitian .....	150
4.7 Instrumen Penelitian .....	154
4.8 Metode Analisis Data .....	155
4.9 Pilot Test .....	166
<b>BAB V HASIL PENELITIAN.....</b>	<b>170</b>
5.1 Deskripsi Data .....	170
5.2 Analisis Deskriptif karakteristik Responden dan Perusahaan.....	182
5.3 Analisis Deskriptif karakteristik Variabel .....	185
5.4 Hasil Analisis SEM .....	205
<b>BAB VI PEMBAHASAN .....</b>	<b>229</b>
6.1 Pengaruh Talent Management terhadap Orientasi Kewirausahaan .....	229
6.2 Pengaruh Talent Management terhadap Kinerja Kewirausahaan .....	237
6.3 Pengaruh <i>Corporate Governance</i> terhadap Orientasi Kewirausahaan.....	244
6.4 Pengaruh <i>Corporate Governance</i> terhadap Kinerja Kewirausahaan .....	251
6.5 Pengaruh <i>Relational Capital</i> terhadap Orientasi Kewirausahaan....	255
6.6 Pengaruh <i>Relational Capital</i> terhadap Kinerja Kewirausahaan .....	262
6.7 Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Kewirausahaan.....	267
6.8 Pengaruh Praktek Talent Management terhadap Kinerja Kewirausahaan melalui orientasi kewirausahaan.....	275
6.9 Pengaruh <i>Corporate Governance</i> terhadap Kinerja Kewirausahaan melalui orientasi kewirausahaan.....	277
6.10 Pengaruh <i>Relational Capital</i> terhadap Kinerja Kewirausahaan melalui orientasi kewirausahaan.....	278
<b>BAB VII PENUTUP.....</b>	<b>281</b>
7.1 Kesimpulan .....	281
7.2 Implikasi Hasil Penelitian .....	285
7.3 Keterbatasan Penelitian dan Penelitian yang akan Datang.....	288
7.4 Saran-saran.....	288
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>.....</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>.....</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
1.1	Perkembangan BPR di Indonesia Periode 31 Des 2013 – 31 Des2016.....	2
1.2	Perkembangan BPR di Sulawesi Selatan Periode 31 Des 2013 – 31 Des2016.....	3
1.3	Perkembangan Nilai Asset BPR di Sulawesi Selatan Periode 31 Des 2014 – 31 Des 2016 .....	5
2.1	Kronologis Defenisi Manajemen Strategi.....	31
2.2	Riset tentang EO dan Dimensinya.....	43
2.3	Mapping Penelitian Empiris .....	81
3.1	Referensi Hubungan antar Variabel .....	128
4.1	Panduan penentuan ukuran sampel.....	145
4.2	Daftar Nama-Nama BPR di Sulawesi Selatan .....	146
4.3	Daftar Nama-nama BPR di Sulawesi Selatan dan Responden Penelitian .....	147
4.4	Variabel, sumber dan Indikator.....	154
4.5	<i>Rule of Thumb</i> evaluasi Model Pengukuran (Outer Model) untuk Indikator Replektif.....	161
4.6	<i>Rule of Thumb</i> evaluasi Model Struktural (Inner Model) untuk Indikator Replektif .....	161
4.7	Nilai Loading Factor dan AVE ( <i>Pilot Test</i> ) .....	166
4.8	Compisite Realibility dan Cronbach,s alpha ( <i>Pilot Test</i> ) .....	168
5.1	Jumlah BPR Konvensional Berdasarkan Badan Hukum skala Nasional..	174
5.2	Karakteristik respnden BPR di Sulawesi Selatan .....	183
5.3	Karakteristik perusahaan .....	185
5.4	Deskripsi variabel Talent Management .....	189
5.5	Deskripsi variabel Corporate Governance .....	194
5.6	Deskripsi variabel Relational Capital .....	197
5.7	Deskripsi variabel Orientasi Kewirausahaan .....	198
5.8	Deskripsi variabel Kinerja Perusahaan .....	202
5.9	Validitas Konvergen .....	206
5.10	Nilai Akar AVE.....	207

5.11 Nilai Akar AVE dan Koefisien korelasi .....	208
5.12 <i>Composite Reliability</i> dan <i>Cronbach Alpha</i> .....	209
5.13 <i>R-Squared</i> Variabel .....	209
5.14 Model fit dan Quality Indices .....	213
5.15 Struktur Pengaruh Langsung (Direct Effect) .....	214
5.16 Struktur Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect) .....	219
5.23 Struktur Total Pengaruh (Total effects) .....	220
6.1 Hasil Pengujian Hipotesis .....	280

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1.1 Pencapaian CAR, LDR, BOPO, NPL, dan ROA BPR di Indonesia dan Sulawesi Selatan.....	8
2.1 Payung teori penelitian .....	30
2.2 Kronologis Defenisi Manajemen Strategi .....	31
2.3 Hubungan antara <i>Agent</i> dan <i>Principal</i> .....	60
2.4 Model <i>Stakeholders Theory</i> .....	66
2.5 Konseptualisasi IC.....	70
2.6 Komponen <i>Relational Capital</i> .....	71
2.7 Konsep <i>Balanced Scorecard</i> .....	72
2.8 <i>Generic strategy map BSC</i> .....	74
3.1 Kerangka Konseptual .....	127
4.1 Diagram <i>Path Model</i> Pengukuran Penelitian .....	162
5.1 Hasil Model Struktural Jalur Penelitian .....	212
5.2 Pengujian Mediasi TM -> OK->KP .....	217
5.3 Pengujian Mediasi CG -> OK->KP.....	218
5.4 Pengujian Mediasi RC -> OK->KP .....	219
5.5 Pengaruh talent management terhadap orientasi kewirausahaan .....	221
5.6 Pengaruh <i>talent managemet</i> terhadap kinerja perusahaan.....	221
5.7 Pengaruh Corporate Governance terhadap Orientasi Kewirausahaan.....	222
5.8 Pengaruh corporate Governance terhadap kinerja perusahaan .....	223
5.9 Pengaruh <i>Relational Capital</i> terhadap orientasi kewirausahaan .....	224
5.10 Pengaruh <i>Relational Capital</i> terhadap Kinerja Perusahaan.....	224
5.11 Pengaruh Orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan .....	225

## DAFTAR LAMPIRAN

### Lampiran

1. Kuesioner Penelitian
2. Surat Izin Penelitian
3. Frekuensi Variabel Penelitian
4. Uji validitas dan Reliabilitas tahap uji coba (*Pilot Test*)
5. Hasil Analisis WarpPLS 5.0

## DAFTAR SINGKATAN/SIMBOL

Singkatan/Symbol	Keterangan
EO	<i>Entrepreneurial Orientation</i>
BOPO	Biaya operasional dengan Pendapatan Operasional
BSC	<i>Balance Scorecard</i>
CAR	<i>Capital Adequacy Ratio</i>
CG	<i>Corporate Governance</i>
CE	<i>Corporate Entrepreneurship</i>
GCG	<i>Good Corporate Governance</i>
IC	<i>Intelectual Capital</i>
HRM	Human Resources Management
KBV	Knowledge Based View
KP	Kinerja Perusahaan
NPL	<i>Non Performing Loan</i>
OJK	Otoritas Jasa Keuangan
RBV	<i>Resources-Based View</i>
RC	<i>Relational Capital</i>
ROA	<i>Return On Assets</i>
ROE	<i>Return On Equity</i>
ROS	<i>Return On Sales</i>
LDR	<i>Loan Deposit Ratio</i>
Perbarindo	Perhimpunan bank perkreditan rakyat indonesia
TM	Talent Management
UKM	Usaha Kecil dan Mikro

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Industri perbankan sebagai bagian dari sistem transmisi keuangan, lembaga intermediasi, dan stabilitas sistem keuangan memiliki posisi yang sangat strategis dalam perkembangan perekonomian nasional. Adanya sistem perbankan yang kuat dan sehat akan dapat memobilisasi dana dari dan ke seluruh masyarakat, sehingga perekonomian masyarakat tumbuh dan berkembang serta mampu memperkokoh perekonomian secara nasional (Ikawidjaja *et al.*, 2016).

Salah satu industri perbankan yang menjadi fokus perhatian pemerintah adalah Bank Perkreditan Rakyat (BPR), yang dalam Undang-Undang No.7/1992 tentang perbankan sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang No.10/1998, didefinisikan sebagai bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran.

Kehadiran BPR sangat penting di tengah masyarakat karena secara operasional, BPR memberi akses pelayanan perbankan kepada masyarakat yang sulit atau tidak memiliki akses ke bank umum, membantu pemerintah mendidik masyarakat dalam memahami pola nasional agar akselerasi pembangunan di sektor pedesaan dapat lebih dipercepat, dan menciptakan pemerataan kesempatan berusaha, terutama bagi masyarakat sehingga terhindar dari rentenir.

Saat ini persaingan bisnis antar perusahaan sangat tinggi (*hyper competition*), termasuk BPR sebagai salah satu industri perbankan. Perkembangan BPR saat ini menyebabkan tingkat persaingan menjadi lebih



kompetitif, apalagi dengan kehadiran lembaga pembiayaan lain, misalnya fintech, pembiayaan dari luar negeri, bank umum, koperasi simpan pinjam, dan sebagainya. Di Indonesia, salah satu indikator tingkat kompetisi perkembangan BPR adalah berdasarkan asset yang dimiliki. Sampai akhir Desember 2017, BPR Eka Bumi Artha (Provinsi Lampung) mencatat asset terbesar dengan nilai Rp 7.73 triliun, urutan kedua adalah BPR Sri Artha Lestari (Provinsi Bali) dengan total aset Rp 4,47 triliun, disusul BPR Bank Jatim (Provinsi Jawa Timur) dengan nilai aset Rp 2,38 triliun di urutan ketiga, BPR Palu Lokadanu Utama (Provinsi Sulawesi Tengah) berada di urutan keempat dengan nilai asset Rp 2,36 triliun dan urutan kelima ditempati BPR Hasa Mitra (Provinsi Sulawesi Selatan) dengan nilai asset Rp 1,99 triliun (Biro Riset Infobank, 2018).

Di tengah tingginya tingkat persaingan tersebut, BPR masih menunjukkan perkembangan yang cukup baik. Dalam periode 2014-2016, perkembangan industri BPR di Indonesia berdasarkan sumber dana, jumlah kredit yang disalurkan ke masyarakat, jumlah nasabah dan pencapaian total asset ditunjukkan pada tabel 1.1.

**Tabel 1.1**  
**Perkembangan BPR di Indonesia**  
**Periode 31 Desember 2013 - 31 Desember 2016**

Indikator	2014	2015	2016
Jumlah BPR	1.643	1.644	1.637
<b>Sumber Dana:</b>			
- Tabungan (Rp 000)	18,828,667,906	20,953,749,331	23,033,817,616
- Deposito (Rp 000)	39,907,114,812	46,319,140,025	51,329,126,573
<b>Kredit yg diberikan (Rp 000)</b>	68,309,411,885	74,737,193,327	80,864,760,732
<b>Jumlah Nasabah (Rekening) :</b>			
- Tabungan	9,873,362	10,235,430	10,643,095
- Deposito	469,716	589,824	522,550
- Debitur	3,133,250	3,042,687	2,958,241
<b>Total Asset (Rp 000)</b>	89,855,620,703	101,707,090,769	111,321,753,445

Sumber: Statistik Perbankan Bank Indonesia, Data Diolah (2019)

Tabel 1.1 mengindikasikan bahwa jumlah BPR mengalami fluktuasi dan ada kecenderungannya semakin berkurang, dimana pada tahun 2016 berjumlah 1.637 turun dibandingkan dengan dua tahun sebelumnya. Disisi lain, jumlah tabungan dan deposito terus mengalami kenaikan. Kenaikan jumlah tabungan dan deposito tersebut mendorong juga jumlah kredit yang diberikan ke masyarakat. Namun, jumlah nasabah (rekening) berfluktuasi selama tahun 2014-2016. Rekening tabungan terus mengalami kenaikan 2014-2016, sebaliknya pada tahun 2016 jumlah rekening deposito mengalami penurunan 11,4 % dari tahun 2015. Demikian juga, rekening debitur mengalami penurunan 2,8 % pada tahun 2016. Namun demikian, pencapaian total asset mengalami terus peningkatan selama tahun 2014-2016. Bahkan total asset BPR pada tahun 2016 naik 9,5% dibandingkan tahun 2015.

Sementara, perkembangan industri BPR di Sulawesi Selatan periode 2014-2016 berdasarkan sumber dana, jumlah kredit yang disalurkan ke masyarakat, jumlah nasabah dan pencapaian total asset ditunjukkan pada tabel 1.2

**Tabel 1.2**  
**Perkembangan BPR di Sulawesi Selatan**  
**Periode 31 Desember 2014 - 31 Desember 2016**

Indikator	2014	2015	2016
Jumlah BPR	23	23	20
<b>Sumber Dana:</b>			
- Tabungan (Rp 000)	182,964,218	210,165,341	258,309,487
- Deposito (Rp 000)	538,457,307	727,433,059	967,246,321
<b>Kredit yg diberikan (Rp 000)</b>	<b>1,067,446,355</b>	<b>1,222,496,867</b>	<b>1,699,370,002</b>
<b>Jumlah Nasabah (Rekening) :</b>			
- Tabungan	64,825	70,583	75,800
- Deposito	3,738	4,419	5,246
- Debitur	23,501	23,620	24,269
<b>Total Asset (Rp 000)</b>	<b>1,309,100,882</b>	<b>1,504,402,323</b>	<b>1,994,360,657</b>

Sumber: Statistik Perbankan Bank Indonesia, Data Diolah (2019)

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa laju pertumbuhan total asset BPR di Sulawesi Selatan mengalami peningkatan selama periode 2014 sampai 2016. Laju peningkatan tertinggi adalah pada periode 2015-2016 sebesar 33%. Selanjutnya, besarnya dana pihak ketiga yang dihimpun dari masyarakat sampai Juni 2016 mencapai sekitar Rp 1,23 triliun (78,9% dalam bentuk deposito). Sementara, kredit yang diberikan kepada masyarakat mencapai Rp 1,7 triliun sampai pada akhir Juni 2016. Secara umum dapat disimpulkan bahwa perkembangan BPR di Sulawesi Selatan memiliki potensi untuk terus tumbuh dan berkembang di masa datang. Hal ini terlihat dari pencapaian total asset, dana pihak ketiga yang dihimpun, dan jumlah kredit yang disalurkan ke masyarakat yang terus meningkat selama periode 2014 – 2016.

Berdasarkan gambaran perkembangan BPR pada tabel 1.1 dan tabel 1.2, maka terlihat ada ketimpangan pencapaian BPR di Sulawesi Selatan dengan BPR di Indonesia. *Pertama*, jumlah BPR di Sulawesi Selatan relatif kurang, pada akhir tahun 2016 jumlah BPR hanya berjumlah 20 atau 1,2% dari jumlah secara nasional yang berjumlah 1.637 BPR. *Kedua*, selama tahun 2014 – 2016, jumlah simpanan masyarakat, baik tabungan maupun deposito hanya rata-rata 1 % (tabungan) dan rata-rata 1,6% (deposito) dibandingkan hasil secara nasional. *Ketiga*, selama tahun 2014 – 2016, jumlah kredit yang disalurkan hanya sekitar 1 % dibandingkan hasil secara nasional. *Keempat*, pencapaian jumlah asset hanya sekitar 1,6 % dibandingkan hasil secara nasional.

Seperti dijelaskan sebelumnya bahwa nilai asset sebuah BPR biasanya menjadi indikator melihat besarnya BPR tersebut. Perkembangan nilai asset BPR di Sulawesi Selatan selama tahun 2014 – 2016 ditunjukkan pada tabel 1.3

**Tabel 1.3**  
**Perkembangan Nilai Asset BPR di Sulawesi Selatan**  
**Periode 31 Desember 2014 - 31 Desember 2016**

No.	Nama BPR	2014 (Rp 000)	%	2015 (Rp 000)	%	2016 (Rp 000)	%
1	PT. BPR Gerbang Masa Depan	2,659,947	0.22	3,444,561	0.25	3,943,521	0.21
2	PT. BPR Sulawesi Mandiri	53,445,779	4.48	73,887,108	5.33	88,791,720	4.72
3	PT. BPR Suar Data	15,315,787	1.28	16,001,201	1.16	16,498,759	0.88
4	PT. BPR Pataru Laba	15,687,640	1.32	16,421,207	1.19	17,048,499	0.91
5	PT. BPR Harapan Sejahtera M	13,600,628	1.14	11,304,927	0.82	16,469,377	0.88
6	PD. BPR Kota Tk. II Ujung Pandang	4,873,738	0.41	3,777,388	0.27	3,411,659	0.18
7	PT. BPR Taruna Jujur Sakti	1,975,765	0.17	2,155,759	0.16	2,353,355	0.13
8	PT. BPR Sulawesi Danajaya	11,800,413	0.99	12,417,374	0.90	10,774,964	0.57
9	PT. BPR Daramandiri	4,382,894	0.37	4,130,259	0.30	3,847,589	0.20
10	PT. BPR Tritama Abadi M.	475,772	0.04	920,929	0.07	669,029	0.04
11	PT. BPR Capta Sakti Sejahtera	11,724,738	0.98	10,511,714	0.76	11,007,261	0.58
12	PT. BPR Puangrimanggalatung	2,310,437	0.19	2,594,170	0.19	2,675,769	0.14
13	PT. BPR Tabungan Rakyat	4,849,671	0.41	3,771,783	0.27	3,006,303	0.16
14	PT. BPR Hasa Mitra	1,009,846,427	84.66	1,170,035,634	84.47	1,642,389,168	87.29
15	PD. BPR Citra Mas	22,337,175	1.87	33,975,440	2.45	38,137,195	2.03
16	PT. BPR Pesisir Tanadoang	17,505,047	1.47	19,766,370	1.43	20,599,556	1.09
		<b>1,192,791,858</b>	<b>100</b>	<b>1,385,115,824</b>	<b>100</b>	<b>1,881,623,724</b>	<b>100</b>

Sumber: Statistik Perbankan Bank Indonesia, Data Diolah (2019)

Tabel 1.3 menunjukkan bahwa beberapa BPR mengalami fluktuasi nilai asset selama tahun 2014-2016, misalnya PT. BPR Gerbang Masa Depan, PT. BPR Harapan Sejahtera Malili, PD. BPR Kota Tk. II Ujung Pandang, PT. BPR Taruna Jujur Sakti, PT. BPR Sulawesi Danajaya, PT. BPR Daramandiri, PT. BPR Tritama Abadi Mengkendek, PT. BPR Capta Sakti Sejahtera, PT. BPR Tabungan Rakyat, dan PD. BPR Citra Mas. Sebaliknya terdapat enam BPR yang terus menunjukkan peningkatan nilai asset selama tahun 2014-2016, misalnya PT. BPR Sulawesi Mandiri, PT. BPR Suar Data, PT. BPR Pataru Laba, PT. BPR Puangrimanggalatung, PT. BPR Hasa Mitra, dan PT. BPR Pesisir Tanadoang. Secara rata-rata terjadi kenaikan nilai asset dari tahun 2014-2016, tapi kenaikan tersebut didominasi oleh nilai asset BPR Hasa Mitra yang sangat besar, yaitu sekitar 84-87% dari total asset BPR secara keseluruhan.

Selanjutnya, gambaran kinerja BPR di Sulawesi Selatan dan secara nasional menggunakan indikator dari pedoman Bank Indonesia, yaitu *Capital Adequacy Ratio (CAR)*, *Loan Deposit Ratio (LDR)*, biaya operasional dengan pendapatan operasional (BOPO), *Non Performing Loan (NPL)*, dan *Return On Assets (ROA)*. Hasil pencapaian CAR, LDR, BOPO, NPL dan ROA BPR di Indonesia dan Sulawesi Selatan ditunjukkan pada gambar 1.1.

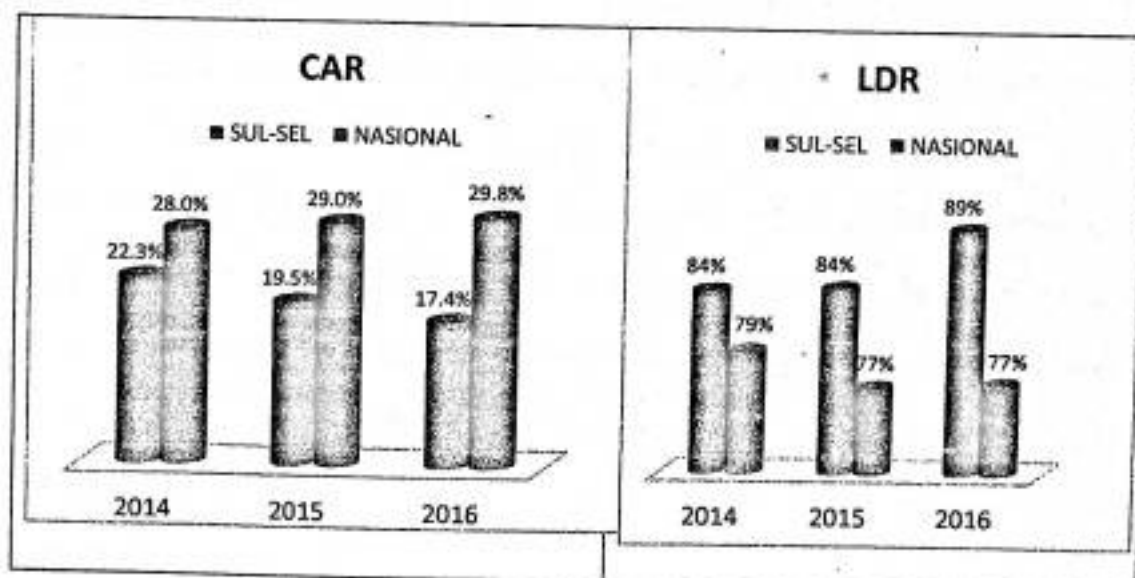
Gambar 1.1 menunjukkan bahwa dari sisi permodalan, BPR di Sulawesi Selatan masih dibawah kinerja secara nasional dalam kurung waktu tiga tahun terakhir. CAR terus mengalami penurunan dari tahun 2014-2016. Bahkan, pada tahun 2016, hanya 17,4%, sementara secara nasional naik menjadi 29,8%. Namun demikian, capaian CAR tersebut sangat baik karena jauh di atas 8%. Berdasarkan PBI No.15/2/PBI/2013 BI menetapkan minimal CAR yang harus dipenuhi bank adalah 8%. Bila kurang dari 8% maka bank dapat di kategorikan sebagai bank yang harus diawasi secara intensif.

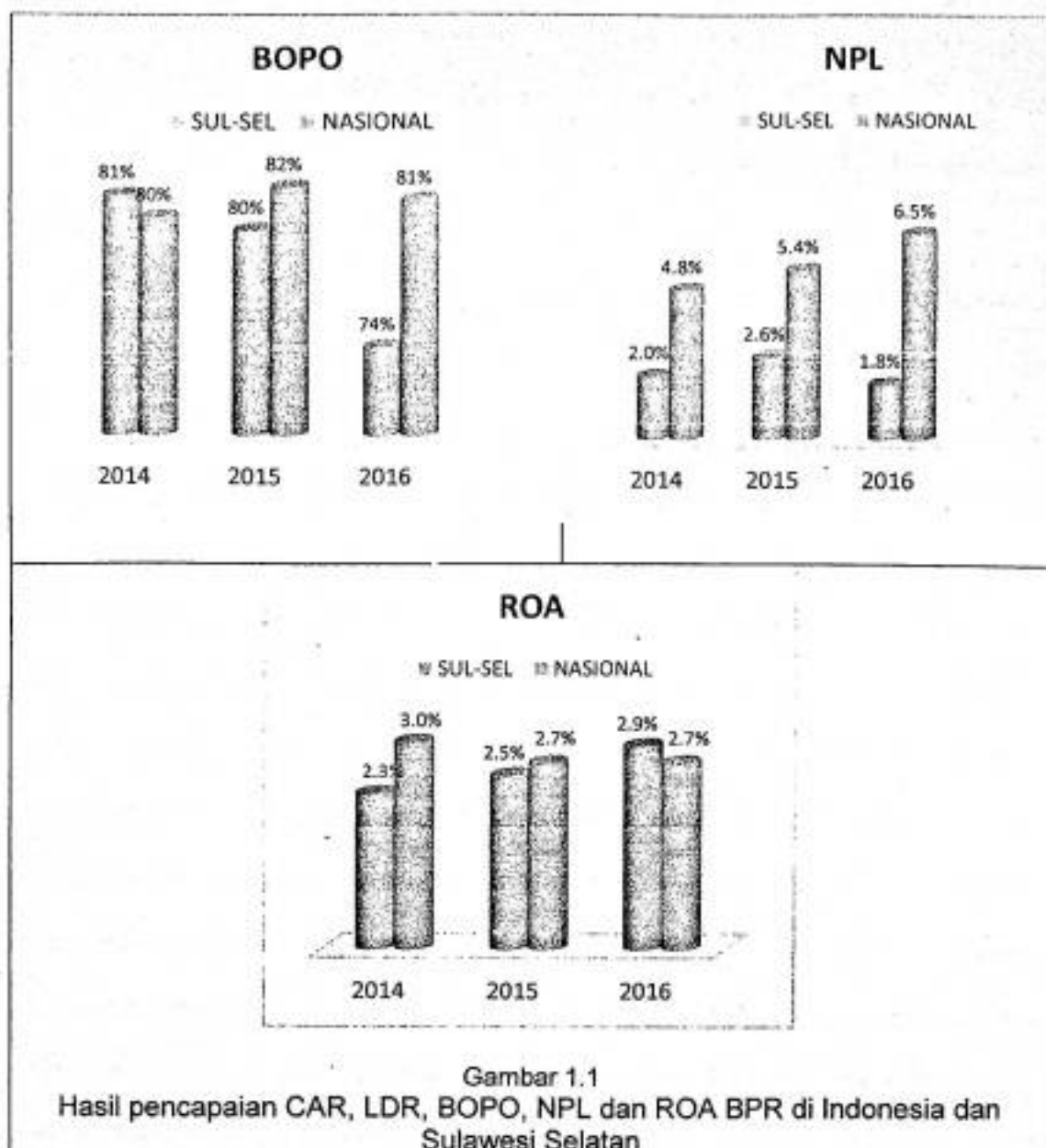
Dari sisi likuditas, perkembangan likuditas BPR Sulawesi Selatan selama tiga tahun terakhir menunjukkan ada peningkatan dan berada di atas ambang batas yang ditetapkan oleh Bank Indonesia, yaitu sekitar 78%. Nilai LDR 2016 sebesar 88,77% dan merupakan pencapaian LDR paling tinggi selama tahun 2014-2016.

Selanjutnya, dari sisi efisiensi operasi dengan indikator BOPO, BPR di Sulawesi Selatan masih cukup bagus dibandingkan kinerja secara nasional dalam kurung waktu tiga tahun terakhir. Pencapaian terbaik, yaitu pada tahun 2016 sekitar 74,2%, sedangkan BOPO nasional 81,13%. Sebaliknya, pada tahun 2015, merupakan pencapaian terburuk sebesar 81,13% melampaui hasil capaian nasional sekitar 80%. Rasio ini mengindikasikan efisiensi operasional bank. Semakin tinggi rasio ini menunjukkan semakin tidak efisien biaya operasional bank.

Perkembangan kualitas asset yang BPR Sulawesi Selatan selama tiga tahun terakhir yang diukur dengan rasio NPL. Rasio ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi rasio NPL menunjukkan semakin buruk kualitas kreditnya. Pencapaian indikator NPL terbaik terlihat pada tahun 2016, yaitu hanya 1,78% dan secara nasional sekitar 6,5% yang juga merupakan hasil terbaik selama tiga tahun terakhir. Sebaliknya, NPL BPR Sulawesi Selatan tertinggi, terlihat pada tahun 2015, yaitu sekitar 2,6%.

Indikator pengukuran kinerja BPR menggunakan ROA. Rasio ini mengukur kemampuan manajemen bank dalam memperoleh keuntungan dari penggunaan seluruh assetnya. Semakin besar rasio ROA suatu bank, semakin besar pula tingkat keuntungan yang dicapai bank tersebut dan semakin baik pula posisi bank tersebut dari segi penggunaan asset-nya. Gambar 1.1 menunjukkan bahwa secara keseluruhan, pencapaian ROA pada BPR di Sulawesi Selatan mengalami kenaikan dan cenderung berfluktuasi, sedangkan pencapaian ROA secara nasional mengalami penurunan selama kurun waktu 2014-2016. Hasil ini mengindikasikan bahwa kinerja BPR di Indonesia termasuk di Sulawesi Selatan cukup bagus.





Sumber: Statistik Perbankan Bank Indonesia, Data Diolah (2019)

Selain perkembangan yang positif tersebut, BPR juga dihadapkan pada berbagai permasalahan yang umumnya terjadi hampir di seluruh BPR di Indonesia, misalnya: (1). Masalah permodalan; (2). Masalah sumber daya manusia; (3). Masalah tata kelola (*corporate governance*); (4). Masalah tingginya tingkat persaingan; (5). Kerjasama yang masih kurang dengan lembaga lainnya (Relasi atau jaringan); dan (6). Kelemahan dalam sistem teknologi informasi (Perbarindo, 2016).

Terkait masalah permodalan BPR, OJK mencatat dari 1.797 BPR konvensional maupun BPR Syariah di seluruh Indonesia, terdapat 1.184 atau 68% yang memiliki modal inti sebesar di bawah Rp 6 Miliar. Hal ini berarti, hanya 32% BPR yang memiliki modal inti di atas Rp 6 Miliar. BPR/BPRS yang memiliki modal inti di bawah Rp 6 Miliar akan memiliki kecenderungan kinerja buruk yang tercermin dari NPL yang tinggi, BOPO yang tinggi, dan ROA yang rendah. Sesuai dengan POJK No. 12/POJK.03/2016 tentang kegiatan usaha dan wilayah jaringan kantor BPR berdasarkan modal inti, BPR yang tidak dapat memenuhi ketentuan permodalan akan dikenakan sanksi pembatasan wilayah operasional.

Keterbatasan modal yang dimiliki BPR, juga berdampak pada permasalahan SDM, misalnya kurangnya jumlah pengurus. Selama ini, SDM yang dimiliki BPR banyak terkonsentrasi di level manajemen bawah (*Low Management*), kompetensi dan pengalaman calon pegawai kurang, dan gaji serta fasilitas yang ditawarkan masih sedikit. Jumlah pegawai BPR di seluruh Indonesia mencapai 69.658 orang, dimana 42,6 % dari jumlah tersebut didominasi oleh lulusan SMA, lulusan S1 sebanyak 42%, lulusan S2 sebanyak 0,8%, dan sisanya lulusan S3 sebanyak 0,1%. Data ini mengindikasikan bahwa kemampuan *conceptual skill* masih terbatas sehingga berpengaruh pada ide-ide pengembangan BPR (Perbarindo, 2016). Bahkan, menurut Sayekti & Kartika (2016) bahwa masalah inefisiensi yang dihadapi oleh BPR di Indonesia, umumnya disebabkan oleh kinerja SDM tidak optimal, kompetensi SDM rendah, kompensasi kurang menarik, dan rendahnya komitmen pemilik dan pengelola.

Permasalahan lainnya adalah kesalahan tata kelola (*corporate governance*). Faktor ini menjadi faktor utama yang menyebabkan banyak BPR ditutup atau disebut juga *Cabut Izin Usaha* (CIU) di Indonesia. Faktor ini dapat menyebabkan terjadinya *fraud* misalnya adanya deposito fiktif, rekayasa kredit, penggelapan angsuran kredit dan rekayasa pemberian kredit (Perbarindo, 2016).



Tindakan CIU yang dilakukan OJK merupakan upaya untuk menciptakan industri BPR yang sehat sehingga dapat melayani masyarakat dengan baik. Data OJK (2016) menunjukkan sampai akhir Desember 2016, jumlah BPR konvensional yang dilikuidasi sebanyak 43, dimana 35 BPR atau 81% disebabkan oleh faktor *fraud*, sebanyak 3 BPR atau 7% karena *self liquidation*, dan sisanya karena faktor *mis management* sekitar 5 BPR atau 12%. Oleh karena itu, tata kelola BPR perlu mendapat perhatian yang serius untuk mencegah terjadinya *fraud*. Fakta tersebut didukung oleh laporan Perhimpunan Bank Perkreditan Rakyat Indonesia (Perbarindo) bahwa kebanyakan BPR yang dicabut izin usahanya bukan karena kalah dalam persaingan, melainkan lebih disebabkan *fraud* yang dilakukan pengurus BPR. Faktor *fraud* banyak terjadi salah satunya karena BPR tidak melaksanakan tata kelola perusahaan yang baik atau *Good Corporate Governance (GCG)*.

Beberapa kelemahan yang terdapat dalam sistem IT yang dimiliki BPR selama ini yang dapat mengakibatkan terjadinya *fraud*, yaitu : (a). Sistem tidak dapat memvalidasi data yang telah diinput; (b). Sistem yang dimiliki masih memungkinkan untuk diintervensi atau dimanipulasi; (c). Tidak ada otorisasi baik untuk kegiatan operasional harian maupun khusus; (d). Tidak ada limit jumlah transaksi yang dapat dilakukan teller tanpa melalui otorisasi. Sistem Pengelolaan transaksi dan administrasi yang umum diterapkan pada BPR adalah komputerisasi, sekitar 94% BPR menggunakan sistem komputerisasi, tetapi masih sangat rentang terhadap risiko. Oleh karena itu, manajemen risiko teknologi informasi akan menjadi sesuatu hal yang sangat penting untuk dilakukan mengingat banyak BPR yang menggunakan sistem komputerisasi.

Selain masalah SDM dan tata kelola, BPR juga dihadapkan pada masalah kurangnya kerjasama dengan pihak eksternal, misalnya (1) kurangnya kerjasama dengan bank umum dalam hal dukungan infrastruktur, antara lain:

*networking, capacity building*, dan kerjasama jasa-jasa perbankan, antara lain sistem pembayaran, *e-cash, j-b bank notes*, dan IKNB: produk keuangan non bank; (2) kurangnya kerjasama dengan perusahaan sekurita terkait produk pasar modal; (3) kurangnya kerjasama dengan pemerintah: misalnya dengan BPN dalam hal pembuatan akta/serifikat agunan debitur, (3) Kemendagri: Akses Identitas Tunggal, dan (4) Perusahaan ICT (Perbarindo, 2016). Kerjasama dengan pihak eksternal menjadi penting karena terkait dengan perluasan volume usaha dan pengembangan produk baru yang berdampak pada kinerja BPR. Dampak dari kelemahan BPR tersebut adalah produk layanan yang ditawarkan kepada masyarakat terbatas, sulitnya mendapatkan dana murah atau mahalnya biaya dana (*cost of capital*), terjadinya inefisiensi, dan meningkatnya biaya *overhead* karena tingginya biaya tenaga kerja (Perbarindo, 2016).

Beberapa tantangan perkembangan BPR di Indonesia dapat dilihat dari penurunan suku bunga kredit menjadi *single digit*, penyaluran KUR dengan bunga 9%, kewajiban penyaluran kredit UMKM oleh bank umum, berlakunya Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEE), dan persaingan dengan lembaga keuangan lain yang semakin ketat (Perbarindo, 2016).

Berdasarkan fenomena dan permasalahan BPR tersebut, maka diperlukan riset yang menginvestigasi permasalahan tentang SDM, tata kelola, dan kerjasama pihak eksternal terhadap kinerja BPR. Oleh karena itu, tujuan penelitian ini adalah membangun sebuah model hubungan variabel *talent management*, variabel *corporate governance*, dan variabel *relational capital* dikaitkan dengan kinerja BPR melalui orientasi kewirausahaan sebagai variabel mediasi. Kegiatan orientasi kewirausahaan sebagai isu utama penelitian ini didasarkan pada kondisi nyata bahwa BPR saat ini memasuki persaingan bisnis yang sangat tinggi, oleh karena diperlukan upaya besar untuk mengubah cara mereka bersaing. Dalam kondisi ini, perspektif kewirausahaan mungkin relevan

sebagai pola pikir strategi perusahaan untuk tetap kompetitif dalam lingkungan yang sangat bergejolak (Ireland *et al.*, 2009). Littunen & Virtanen (2006) menegaskan bahwa perusahaan perlu mendapatkan akses dalam keunggulan kompetitif melalui kegiatan kewirausahaan dalam menghadapi pasar yang memiliki turbelensi yang tinggi.

Kinerja perusahaan merupakan hasil dari proses manajemen yang memberikan manfaat bagi organisasi. Kinerja perusahaan dalam penelitian ini menggunakan konsep *Balanced Scorecard* (BSC) yang dikembangkan Kaplan & Norton (1992) yang merupakan salah satu konsep dari bidang teori manajemen strategi (*Strategic management*). Menurut Kaplan dan Norton bahwa untuk menilai kinerja organisasi harus menggunakan empat dimensi dalam perspektif BSC, yaitu proses bisnis internal (*internal business process*), pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*), pelanggan (*customer*) dan keuangan (*finance*) yang dapat digunakan sebagai manajemen strategi organisasi dalam rangka *competitive advantage*. Oleh karena itu, penelitian lainnya merekomendasikan untuk menggunakan keduanya, baik aspek keuangan maupun non-keuangan untuk menilai kinerja perusahaan secara menyeluruh (Haber, S., & Reichel, A, 2005). Konsep BSC sebagai ukuran kinerja dianggap lebih kompleks karena menggabungkan faktor keuangan dan faktor non-keuangan organisasi.

Penerapan BSC sebagai suatu konsep dalam menilai kinerja perusahaan, telah banyak dilakukan oleh beberapa ahli. Hasil penelitian Owusu (2017) menunjukkan bahwa sistem *Business Intelligence* (BI) memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap pembelajaran dan pertumbuhan, kinerja internal dan kinerja nasabah bank. Demikian juga hasil penelitian Ing & Jian (2014) menunjukkan bahwa keempat perspektif kinerja BSC telah direalisasikan dengan baik pada tahap asimilasi dan menyimpulkan bahwa *time-lag effect* dan

Studi empiris mengenai hubungan *talent management* dan EO masih memunculkan perdebatan. Penelitian Arif, MR (2013) menemukan bahwa TM memberikan kontribusi positif dan signifikan pada *Corporate Entrepreneurship* (CE). Persamaan penelitian terletak pada indikator yang digunakan untuk mengukur *talent management*. Sedangkan perbedaannya terletak variabel mediasi dan indikator kinerja perusahaan. Penelitian Arif menggunakan CE sebagai variabel mediasi dengan indikator *innovation*, *venturing*, dan *strategic renewal*. Sedangkan penelitian ini dimediasi oleh orientasi kewirausahaan dengan indikator otonomi, inovasi, proaktif, agresivitas bersaing, dan mengambil risiko. Penelitian Chang *et al.* (2011) menyimpulkan bahwa karyawan dengan *multi-skill* dan *training* yang intensif akan berpengaruh signifikan pada inovasi kewirausahaan. Penelitian Chang *et al.* hanya melihat inovasi sebagai indikator kewirausahaan dan tidak menggunakan otonomi, proaktif, agresivitas bersaing, dan mengambil risiko sebagai indikator.

Studi yang dilakukan Ziyae, B (2016) menunjukkan bahwa bahwa strategik HRM (struktur organisasi, pengembangan SDM, manajemen kinerja, pengawasan dan supervise, pelatihan dan pemberdayaan, dan *reward management*) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap CE. Selanjutnya, dimensi budaya organisasi dapat memoderasi hubungan antara strategik HRM dan CE. Perbedaan dengan penelitian ini terletak indikator *talent management*, penelitian Ziyae menggunakan variabel moderasi, dan CE sebagai variabel mediasi, sedangkan penelitian tidak menggunakan variabel moderasi serta menggunakan orientasi kewirausahaan sebagai variabel mediasi. Demikian juga, hasil studi yang dilakukan Tang *et al.* (2014) menghasilkan kesimpulan bahwa terdapat hubungan signifikan antara strategik HRM dengan *corporate entrepreneurship* yang dimediasi oleh keterlibatan manajemen.

metode pengukuran merupakan faktor penentu utama yang berdampak pada ukuran kinerja IT yang diukur dengan BSC. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Owusu (2017) dan Ing & Jian (2014) adalah pada variabel prediktor yang digunakan, jika Owusu menggunakan *Business intelligence*, Ing & Jian menggunakan *diffusion of IT innovation*, penelitian ini menggunakan variabel *talent management*, *corporate governance*, dan *Relational Capital* yang dimediasi oleh orientasi kewirausahaan, namun memiliki persamaan dalam menggunakan metode analisis SEM-PLS.

Di era globalisasi yang semakin meluas dan persaingan yang semakin ketat, setiap organisasi di seluruh dunia telah menyadari bahwa pengetahuan, keterampilan dan kemampuan karyawan merupakan sumber utama *competitive advantage*, dalam kondisi tersebut, *Talent Management* (TM) telah muncul sebagai isu utama dalam strategi perusahaan (Collings & Mellahi, 2009).

TM banyak didiskusikan dalam literatur HRM dan HRD (Collings & Vaiman, 2011). TM merupakan seperangkat praktik yang telah diterapkan dalam organisasi (CIPD, 2006) dan suatu proses bagaimana menarik, memilih, mengembangkan dan mengelola karyawan secara terpadu dan strategis (Collings *et al.*, 2011).

TM telah secara signifikan dipengaruhi oleh kerangka teoritis dari pandangan *Resource-Based View* (RBV), yang menganggap faktor internal, baik fisik maupun intelektual, sebagai sumber utama keunggulan kompetitif (Barney, 1991). Dalam pandangan RBV, perusahaan harus memberi perhatian khusus pada peran sumber daya manusia sebagai sumber utama keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Barney, 1991). Berdasarkan fenomena, kualitas SDM BPR masih terbatas, terutama inovasi dan kemampuan bersaing. Oleh karena itu, diperlukan riset yang menginvestigasi hubungan *talent management* dan EO dan kinerja perusahaan dalam konteks lembaga keuangan, yaitu BPR.

Penelitian Tan menggunakan faktor keterlibatan manajemen sebagai variabel mediasi, sedangkan penelitian ini orientasi kewirausahaan sebagai mediasi.

Namun demikian, hasil studi Ram *et al.* (2000) menyimpulkan bahwa pelatihan bisnis gagal meningkatkan keterampilan karyawan yang berdampak pada kemajuan kewirausahaan di restoran yang dimiliki oleh etnik minoritas di Birmingham, Inggris. Penelitian Ram *et al.* hanya menggunakan *training* sebagai indikator TM, kewirausahaan sebagai variabel dependen dan merupakan penelitian kualitatif. Selanjutnya, penelitian Twomey & Harris (2000) menemukan bahwa praktik HRM melalui dimensi *staffing, training and development, performance management* dan berhubungan positif dan signifikan dengan inovasi. Namun demikian, *reward* dan *recognition* berhubungan tidak signifikan dengan inovasi. Penelitian Twomey dan Harris tidak memasukkan pengembangan karir dan retaining sebagai praktik HRM, dimensi kewirausahaan meliputi *risk-taking, proaktif* dan inovasi, tidak memasukkan dimensi otonomi dan agresivitas bersaing.

Beberapa hasil penelitian empiris mengenai hubungan dan kinerja perusahaan. Studi yang dilakukan Ingram (2016) menunjukkan bahwa *factor climate for creativity* memediasi hubungan antara *Talent Management* dan kinerja perusahaan. Hasil studi menyarankan bahwa untuk mencapai kinerja perusahaan yang tinggi melalui talent manajemen, maka kreativitas karyawan harus ditingkatkan. Studi Ingram menggunakan variabel independen: *strategic, structural* dan *ideological variabel* dan variabel intervening: iklim untuk berkreativitas.

Ahmad *et al.* (2015) Hasil penelitian menunjukkan bahwa *talent management* dan *management of change* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja perusahaan. Variabel independen meliputi *talent management*

dan *management of change* dan variabel dependennya adalah kinerja organisasi dengan indikator biaya, kualitas, tanggung jawab sosial dan lingkungan.

Sebaliknya, Penelitian Wang *et al.* (2008) menghasilkan dua temuan penting, yaitu bahwa: (a) Pengembangan karir berhubungan negatif dan tidak signifikan dengan daya saing. Demikian juga, tidak ada efek signifikan yang ditemukan untuk pengembangan karir dengan profitabilitas dan pangsa pasar, (b) perubahan proaktif dan antisipasi risiko memiliki dampak signifikan pada ketiga indikator kinerja termasuk daya saing, keuntungan, dan pangsa pasar, tetapi kemampuan adaptif dan inovasi tidak secara signifikan berhubungan dengan indikator kinerja. Penelitian Wang *et al.* menggunakan pengembangan karir dan manajemen kinerja sebagai variabel independen, sedangkan variabel dependennya diukur dengan *market share*, profitabilitas, dan daya saing. Demikian juga, hasil studi Storey (2002) menyimpulkan bahwa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara *Education, Training and Development* (ETD) dengan kinerja perusahaan UKM di UK. Penelitian Storey menggunakan *Education, Training and Development* (ETD) sebagai variabel independen penelitian adalah dan kinerja ekonomi perusahaan sebagai variabel dependen.

*Corporate Governance* (CG) pertama kali diperkenalkan oleh *Cadbury Committee* di tahun 1992. Dalam laporannya, CG dikenal sebagai *Cadbury Report*, laporan ini dipandang sebagai titik balik yang menentukan bagi praktek CG di seluruh dunia. CG berfungsi sebagai landasan penting untuk pencapaian kinerja perusahaan yang superior. CG perusahaan juga dipandang sebagai seni manajemen untuk lingkungan bisnis yang digunakan sebagai strategi manajemen di negara negara maju dan berkembang (Sonmez & Yuldirim, 2015).

Teori keagenan (*Agency theory*) yang dicetuskan Jensen dan Meckling tahun 1976 menjadi landasan utama konsep CG. Teori keagenan menganggap adanya hubungan antara *agen* (manajemen suatu usaha) dan *principal* (pemilik

usaha). Di dalam hubungan keagenan tersebut, terdapat suatu kontrak dimana satu orang atau lebih (*principal*) memerintah orang lain (*agen*) untuk melakukan suatu jasa atas nama prinsipal dan memberi wewenang kepada *agen* untuk membuat keputusan yang terbaik bagi *principal*. Oleh karena itu, CG diperlukan untuk mengurangi permasalahan keagenan antara pemilik dan manajer (Macey & O'Hara, 2003).

Studi yang dilakukan Albu (2015) menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara beberapa variabel CG dan variabel CE, sehingga memberikan dukungan pada *agency theory*, misalnya variabel leverage dan profitabilitas. Perbedaan penelitian Albu dengan penelitian ini terdapat pada indikator variabel independen dan variabel dependen yang digunakan. Hasil riset Coleman & Biekpe (2006) menemukan bahwa komposisi dewan dan struktur kepemilikan memiliki berdampak positif terhadap kinerja kewirausahaan. Riset ini menyimpulkan bahwa tata kelola perusahaan membawa pandangan baru dan meningkatkan *corporate entrepreneurship* dan daya saing. Perbedaan penelitian Coleman dan Biekpe dengan penelitian ini terdapat pada indikator variabel independen dan variabel dependen yang digunakan.

Namun demikian, Studi yang dilakukan Morck *et al.* (2005) menyimpulkan bahwa CG pada gilirannya dapat menyebabkan mis-alokasi sumber daya dan secara negatif dapat mempengaruhi tingkat inovasi yang merupakan dimensi EO, baik pada tingkat perusahaan maupun secara agregat (menyeluruh). Studi Morck *et al.* menggunakan mekanismen CG sebagai variabel independen dan inovasi sebagai variabel dependen. Demikian juga studi Belloc (2011) menyimpulkan bahwa hubungan antara CG dan inovasi menunjukkan hasil yang beragam yang jarang menunjukkan kekompakan. Oleh karena itu, dimensi CG tidak boleh dipelajari secara terpisah jika kita ingin mengeksplorasi secara memuaskan pengaruhnya terhadap aktivitas inovasi kewirausahaan perusahaan. Studi Belloc

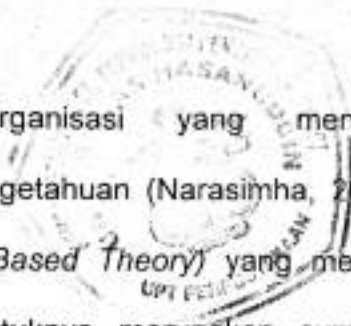


ini juga hanya menggunakan inovasi sebagai indikator orientasi kewirausahaan serta tidak menggunakan prinsip-prinsip CG seperti dalam penelitian ini.

Studi mengenai hubungan CG dan kinerja perusahaan telah dilakukan beberapa ahli. Kabir & Thai (2017) menyimpulkan bahwa dimensi CG seperti kepemilikan asing, ukuran dewan direksi dan independensi dewan memperkuat hubungan positif antara CSR dan kinerja keuangan perusahaan yang diukur dengan ROE, ROA, ROS, dan *stock return*. Perbedaan penelitian ini dengan studi Kabir dan Thai adalah pada dimensi CG dan indikator kinerja perusahaan yang digunakan. Penelitian Prasojo (2015) menemukan bahwa penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) pada bank syariah di Indonesia berpengaruh signifikan dan positif terhadap CAR, ROA, dan ROE perusahaan. Penelitian Prasojo dan penelitian ini memiliki kesamaan indikator prinsip GCG. Sedangkan perbedaannya terletak pada indikator kinerja perusahaan.

Namun demikian, Hasil studi Kowalewski (2016) menunjukkan bahwa terdapat hubungan tidak signifikan dan positif antara dimensi CG dengan kinerja keuangan perusahaan yang diukur dengan ROA. Selanjutnya, hasil penelitian Shahwan (2015) menunjukkan bahwa tidak ada hubungan positif antara CG dengan kinerja keuangan perusahaan. Selain itu, terdapat hubungan negative dan tidak signifikan antara CG dengan *financial distress*. Dimensi CG meliputi pengungkapan dan transparansi; komposisi dewan direksi; hak-hak pemegang saham dan hubungan investor; dan struktur dan kontrol kepemilikan. Sedangkan kinerja keuangan diukur dengan metode Tobin's Q. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Shahwan terletak pada dimensi CG dan indikator kinerja perusahaan yang digunakan.

*Relational capital* (RC) merupakan salah satu bagian penting dari konsep *Intellectual Capital* (IC). IC merupakan salah satu pembahasan penting dalam perspektif KBV (*Knowledge Based View*) (Husinki *et al.*, 2017). Pendekatan KBV



menganggap perusahaan sebagai organisasi yang menghasilkan, mengintegrasikan dan mendistribusikan pengetahuan (Narasimha, 2000). KBV merupakan bagian dari RBT (*Resources Based Theory*) yang menunjukkan bahwa pengetahuan dalam berbagai bentuknya merupakan sumber daya perusahaan yang perlu dimanfaatkan dan dikembangkan untuk mencapai keunggulan bersaing. Dalam era ketidakpastian global saat ini, dimana penggunaan aset keuangan dan penerapan norma-norma lingkungan yang sangat ketat mengenai penggunaan modal fisik, maka perusahaan cenderung lebih efisien memelihara RC yang tidak berwujud sebagai bagian dari IC (Datta & De, 2017).

Secara umum IC dikelompokkan dalam tiga elemen, modal manusia (*human capital*), modal struktural (*structural capital*) dan modal relasional (*relational capital*) (Bontis, 1998; Tovstiga & Tulugurova, 2009; Bezhani, 2010). RC menyangkut hubungan dengan klien perusahaan, supplier, dan kolaborasi perusahaan atau dengan kata lain RC menggambarkan hubungan perusahaan dengan para *stakeholders* (Dzinkowski, 2000). Das *et al.*, (2003) menganggap bahwa RC akan menciptakan *added value* bagi *stakeholders*, misalnya *customers, partners, investors, suppliers, distributors, dan government*.

Studi mengenai hubungan RC dan EO telah dilakukan beberapa ahli. Studi Faccin *et al.*, (2017) menemukan bahwa semua komponen modal sosial berpengaruh terhadap dimensi peningkatan daya saing dan pada akhirnya, mempengaruhi inovasi. Dalam penelitian ini modal sosial diukur dengan tiga dimensi: *structure capital, relational capital, dan cognitive*. RC diukur dengan dimensi *Trust, Norms of reciprocity, Participation, Obligations, dan Diversity tolerance*. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Faccin *et al.* (2017) terletak pada indikator *relational capital* dan indikator orientasi kewirausahaan yang digunakan. Demikian juga hasil penelitian Jamshidavid (2014) menunjukkan

bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara modal sosial (Struktural, kognitif dan relasional) dan kewirausahaan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Jamshidinavid terletak pada indikator RC dan indikator orientasi kewirausahaan yang digunakan.

Namun demikian, Studi Okapor (2012) menemukan bahwa dimensi reputasi dan hubungan informal berpengaruh tidak signifikan terhadap keberhasilan enterprenurship perusahaan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Okapor terletak pada indikator *relational capital* dan indikator orientasi kewirausahaan yang digunakan. Subramaniam & Youndt (2005) Hasil penelitian menunjukkan bahwa RC berhubungan negatif dengan kemampuan inovasi perusahaan. Penelitian Youndt hanya menggunakan inovasi sebagai indikator orientasi kewirausahaan serta adanya perbedaan dalam indikator RC.

Dalam hubungannya dengan kinerja perusahaan, penelitian Datta & De, (2017) menyimpulkan bahwa RC berpengaruh secara signifikan mempengaruhi tingkat kinerja perusahaan. Dimensi RC meliputi *supplier, Sharing of technological knowledge, Bonding with external groups, Informal relation with firms in cluster, Location, reputation, Trust and good faith relationship*. Sedangkan dimensi kinerja perusahaan yaitu keuntungan perkapita. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Okapor (2012), Subramaniam & Youndt (2005), Datta & De (2017) terletak pada indikator RC dan indikator kinerja perusahaan yang digunakan. Demikian juga, studi Gutierrez *et al.* (2016) menyimpulkan bahwa seluruh dimensi IC termasuk RC berpengaruh pada kinerja UKM yang diukur dengan tingkat daya saing (*Competitiveness*). Penelitian Gutierrez *et al* menggunakan daya saing sebagai ukuran kinerja perusahaan.

Namun demikian, hasil penelitian Chan (2009) menunjukkan bahwa tidak ada bukti konklusif untuk mendukung hubungan antara IC (modal relasional, modal struktural dan human capital), yang diukur dengan VAIC (*Value Added*

*Intelectual*), dan empat dimensi kinerja keuangan, yaitu *market valuation*, *productivity*, ROE, dan *profitability*. Penelitian Chan hanya mengukur kinerja keuangan, sedangkan penelitian ini menggunakan konsep BSC. Studi Chan sejalan dengan hasil studi F-Jardon & Martos (2009) yang menyimpulkan bahwa *relational capital* yang diukur dengan pelanggan, klien, dan sistem loyalitas tidak berpengaruh secara langsung pada kinerja perusahaan yang diukur dengan profit, arus kas, produktivitas, dan profesionalisme karyawan. *Relational capital* memberikan efek langsung pada kinerja perusahaan jika dimediasi oleh modal struktural. Perbedaan penelitian ini dengan Penelitian F-Jardon dan Martos terletak pada variabel mediasi dan indikator kinerja yang digunakan.

Hubungan variabel eksogen dengan variabel endogen dalam penelitian ini dimediasi oleh variabel orientasi kewirausahaan (*Entrepreneurial Orientation/EO*) dengan kinerja perusahaan. Hal ini didasarkan pemikiran bahwa dalam tingkat persaingan bisnis yang sangat tinggi, maka industri harus memiliki upaya besar untuk mengubah cara mereka bersaing, termasuk dalam industri BPR. Dalam hal ini, perspektif kewirausahaan mungkin relevan sebagai pola pikir strategi perusahaan untuk tetap kompetitif dalam lingkungan yang sangat bergejolak (Ireland *et al.*, 2009). Dalam konteks pasar yang memiliki turbulensi yang tinggi dan tingginya tingkat perubahan, maka perusahaan perlu melakukan inovasi secara terus-menerus untuk meningkatkan fleksibilitas, daya saing dan kreativitas. Oleh karena itu, perusahaan tersebut perlu mendapatkan akses dalam keunggulan kompetitif melalui kegiatan kewirausahaan (Littunen & Virtanen, 2006).

Covin *et al.*(2006) mengatakan bahwa EO merupakan strategi perusahaan yang berorientasi pada inovasi dan pertumbuhan melalui kapasitas yang dimiliki perusahaan dalam pengambilan risiko yang relevan. Hal ini menunjukkan bahwa salah satu dimensi penting dalam EO adalah adanya inovasi perusahaan.

Lumpkin & Dess (1996) mendefinisikan EO sebagai perilaku kewirausahaan (*entrepreneurial behavior*) yang merupakan suatu proses, praktik dan aktivitas pengambilan keputusan yang mengarah pada konsep baru, inovasi (*innovation*), pengambilan risiko (*Risk-taking*), pro-aktif (*Pro-activeness*), otonomi (*Autonomy*) dan agresivitas bersaing (*competitive aggressiveness*). Selanjutnya, Zahra & Gravis (2000) mendefinisikan EO sebagai upaya perusahaan yang ditujukan untuk inovas (*innovation*), keaktifan (*Pro-activeness*), dan pengambilan risiko (*risk-taking*). Dimensi-dimensi EO tersebut menawarkan konsep dan pembaharuan yang penting bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya.

Selanjutnya, para ahli melihat inovasi sebagai kesediaan perusahaan untuk membuka budaya organisasinya terhadap gagasan baru dan kreatif dan dipandang sebagai sumber pertumbuhan yang signifikan bagi perusahaan (Lumpkin & Dess, 2001). Inovasi dapat membantu dalam perbaikan dan pengembangan produk/pasar baru yang diperlukan untuk menghadapi lingkungan yang cepat dan terus berubah dan penuh ketidakpastian (Quaye & Acheampong, 2013). Lumpkin & Dess (2001) menegaskan bahwa *proactiveness* mengacu pada bagaimana bisnis merespons peluang pasar dengan mengembangkan prospek mencari peluang, dimana produk dan layanan baru diperkenalkan dan dibandingkan dengan para pesaing sebagai alat untuk memenangkan persaingan.

Ogunsiji & Kayode (2010) mendefinisikan *Risk taking* sebagai kemampuan pengusaha untuk menemukan risiko sejak awal dan menemukan jalan keluar untuk mengurangi berbagai risiko tersebut. *Risk taking* juga dipandang sebagai kecenderungan perusahaan untuk terlibat dalam proyek berisiko yang memiliki tingkat ketidakpastian yang tinggi dengan hasil dan probabilitas keberhasilan yang tidak diketahui. Agresivitas bersaing (*competitive aggressiveness*) didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk

memenangkan persaingan dalam meraih semua peluang (Ogunsiji & Kayode, 2010). Otonomi dianggap sebagai keinginan kuat seseorang yang secara bebas mengembangkan dan menerapkan idenya (Lumpkin *et al.*, 2009). Beberapa peneliti lain berpendapat bahwa ketika karyawan diberi otonomi, mereka akan berusaha bertindak secara kewirausahaan dan dengan demikian akan membantu meningkatkan kinerja bisnis (Covin *et al.*, 2006, Rauch *et al.*, 2009).

Selanjutnya, hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan telah dilakukan dalam beberapa penelitian empiris. Hasil penelitian Guzman *et al.* (2017) menunjukkan bahwa dimensi dari EO (kreativitas, pengambilan risiko dan inovasi bersama dengan agresivitas persaingan dan otonomi yang kompetitif) memiliki efek signifikan dan positif terhadap pertumbuhan UKM. Perbedaan dengan penelitian ini terletak pada dimensi EO dan kinerja perusahaan yang digunakan. Riset yang dilakukan Shehu & Mahmood (2014) menemukan bahwa EO dan budaya organisasi secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Budaya organisasi terbukti memediasi hubungan antara EO dengan FP. Selanjutnya, dalam penelitian Alarape (2014), dimensi EO yang diterapkan yaitu *innovativeness*, *risk-taking*, dan *proaktif*. Hasil penelitian menunjukkan pertumbuhan kinerja UKM di Southwestern Nigeria secara umum rendah dan EO berhubungan positif dengan kinerja. Perbedaan dengan penelitian ini terletak pada dimensi EO dan kinerja perusahaan yang digunakan.

Sebaliknya, hasil penelitian Ambad & Wahab (2016) menunjukkan bahwa dimensi yang membangun CE, yaitu *innovate*, *take-risks*, *proactive* dan *Corporate Venturing* tidak memiliki hubungan signifikan dengan kinerja perusahaan yang diukur pertumbuhan perusahaan. Perbedaan dengan penelitian ini terletak pada dimensi EO dan kinerja perusahaan yang digunakan. Selanjutnya, riset Arshad *et al.* (2014) menghasilkan kesimpulan bahwa tidak ada

korelasi yang ditemukan mengenai dimensi EO, yaitu otonomi dengan kinerja UKM berbasis teknologi di Malaysia. Demikian juga, penelitian Brownhilder (2016) menemukan bahwa dimensi inovasi dan dimensi proaktif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Sementara, hubungan antara *risk taking* dengan kinerja dimoderasi secara negatif oleh *Environmental Hostility*. Baik riset Arshad *et al.* maupun Brownhilder tidak menggunakan kelima dimensi EO serta tidak menggunakan konsep BSC sebagai ukuran kinerja.

Berdasarkan penelitian-penelitian empiris tersebut, ditemukan bahwa masih terdapat hasil penelitian yang berbeda yang menimbulkan adanya *research gap*. Oleh karena itu, penelitian akan menginvestigasi hubungan TM, CG dan CG kinerja perusahaan dalam konteks BPR dengan fokus utama penelitian pada kegiatan orientasi kewirausahaan sebagai variabel mediasi.

Studi ini akan melakukan investigasi pada industri perbankan, yaitu BPR sebagai objek penelitian ini, dimana secara global diistilahkan dengan *rural bank*. Saat ini telah banyak riset empiris mengenai perkembangan *rural bank* di setiap negara, termasuk di Indonesia. Adapun beberapa penelitian yang mengambil *rural bank* sebagai unit analisis penelitian dijelaskan sebagai berikut.

Studi yang dilakukan Parawansa (2018) pada 300 responden bertujuan untuk menyelidiki pengaruh komitmen dan kepuasan pelanggan dalam hubungan antara kualitas layanan dengan retensi pelanggan pada *rural bank* di kota Makassar dengan metode analisis yang digunakan sama dengan penelitian ini, yaitu SEM-PLS. Tujuan penelitian Boadi *et al.* (2016) adalah menginvestasi hubungan kecukupan modal, kualitas aset, manajemen likuiditas, investasi, tingkat pertumbuhan produk domestik bruto, inflasi, risiko pendanaan dan risiko ketahanan bank, efisiensi manajemen, dan ukuran bank dengan ROA sebagai variabel endogen pada *rural bank* di Ghana. Studi Adusei (2016) yang menginvestigasi ukuran bank, risiko pendanaan, diversifikasi, risiko likuiditas, dan

stabilitas bank terhadap profitabilitas *rural bank* di Ghana. Hasil penelitian Akudugu (2011) menyimpulkan bahwa modal keuangan *rural bank* berkontribusi terhadap pengembangan mata pencaharian petani perempuan yang merupakan kelompok yang paling rentan dan kelompok yang kurang beruntung di Ghana dan negara berkembang lainnya. Hasil beberapa penelitian empiris tersebut, dapat disimpulkan bahwa belum ada riset sebelumnya yang menggunakan variabel penelitian seperti yang digunakan dalam penelitian ini dalam konteks *rural bank*.

Berdasarkan fenomena bisnis dan kajian teoritis tersebut, maka diperlukan kajian empiris yang dapat dijadikan acuan bagi pengembangan BPR di Sulawesi Selatan sebagai salah satu institusi keuangan yang sangat diperlukan untuk mengakomodasi kebutuhan penyimpanan dan penyediaan dana untuk sektor Usaha Kecil dan Mikro (UKM), sehingga proses pengembangan sektor UKM ini akan menjadi lebih terfokus dan dapat memberikan kontribusi optimal bagi pertumbuhan ekonomi daerah secara keseluruhan.

Orsinalitas (*novelty*) suatu penelitian dapat dilihat dari adanya perbedaan pada penelitian-penelitian sebelumnya karena latar belakang yang mencakup *research gap* dan fenomena bisnis yang berbeda. Orsinalitas ilmiah penelitian meliputi orisinal pada model teorikal dasar dan orsinalitas model penelitian (Ferdinand, 2014).

Orisinal penelitian ini dapat dilihat pada model teorikal dasar yang dikembangkan dan merupakan telaah pustaka yang menghasilkan rangkuman penelitian sebelumnya. Selanjutnya berdasarkan proposisi dan model teorikal dasar tersebut dibangun sebuah model penelitian empirik untuk menginvestigasi hubungan faktor *talent management*, *corporate governance* dan *relational capital*, dan faktor orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan. Variabel *talent*



*management* diturunkan dari konsep *Resources-Based View/RBV*. Variabel *corporate governance* dibangun dari *Agency Theory*. Variabel *relational capital* dibangun dari perspektif *intellectual capital* yang diturunkan dari konsep *Knowledge-Based View/KBV*. Sedangkan orientasi kewirausahaan (*Entrepreneurial Orientation/EO*) dibangun dari konsep sekolah kewirausahaan (*Entrepreneurial school*). Variabel-variabel tersebut merupakan kajian penelitian manajemen strategik (*Strategic management*).

Orisinalitas studi ini dapat juga dilihat hasil penelitian empiris sebelumnya. Hubungan variabel *talent management*, *corporate governance*, dan *relational capital* dengan orientasi kewirausahaan sudah banyak dilakukan para ahli, demikian juga hubungan orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan. Namun demikian, investigasi variabel-variabel tersebut dalam penelitian empiris pada lembaga keuangan, khususnya BPR (*rural bank*) belum pernah dilakukan.

## 1.2 Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang, *research gap* dan fenomena bisnis yang ada pada BPR, maka masalah penelitian ini adalah bagaimana membangun sebuah model konseptual dan model penelitian empirik hubungan antara manajemen talenta (*talent management*), tata kelola perusahaan (*Corporate Governance*) dan modal relasi (*relational capital*) dengan kinerja perusahaan yang dimediasi oleh faktor orientasi kewirausahaan (*Entrepreneurial Orientation*).

Berdasarkan masalah penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, maka pertanyaan penelitian dalam penelitian ini adalah:

- a. Apakah *talent management* berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan terhadap orientasi kewirausahaan?
- b. Apakah *talent management* berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan

- c. Apakah *relational capital* berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan terhadap orientasi kewirausahaan
- d. Apakah *relational capital* berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan?
- e. Apakah *good corporate governance* berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan terhadap orientasi kewirausahaan
- f. Apakah *good corporate governance* berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan
- g. Apakah orientasi kewirausahaan berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan
- h. Apakah *talent management* berpengaruh secara tidak langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui orientasi kewirausahaan
- i. Apakah *corporate governance* berpengaruh secara tidak langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui orientasi kewirausahaan
- j. Apakah *relational capital* berpengaruh secara tidak langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui orientasi kewirausahaan

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian, maka tujuan dari penelitian yang ingin dicapai adalah menganalisis dan menjelaskan:

- a. Pengaruh *talent management* secara langsung, positif dan signifikan terhadap Orientasi Kewirausahaan
- b. Pengaruh *talent management* secara langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan
- c. Pengaruh *Relational Capital* secara langsung, positif dan signifikan terhadap Orientasi Kewirausahaan
- d. Pengaruh *Relational Capital* secara langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan

- e. Pengaruh *Corporate Governance* secara langsung, positif dan signifikan terhadap Orientasi Kewirausahaan
- f. Pengaruh *Corporate Governance* secara langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan
- g. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan secara langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan
- h. Pengaruh *talent management* secara tidak langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui orientasi kewirausahaan
- i. Pengaruh *corporate governance* secara tidak langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui orientasi kewirausahaan
- j. Pengaruh *relational capital* secara tidak langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui orientasi kewirausahaan

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Sesuai dengan tujuan penelitian, maka manfaat penelitian yang diharapkan penulis adalah:

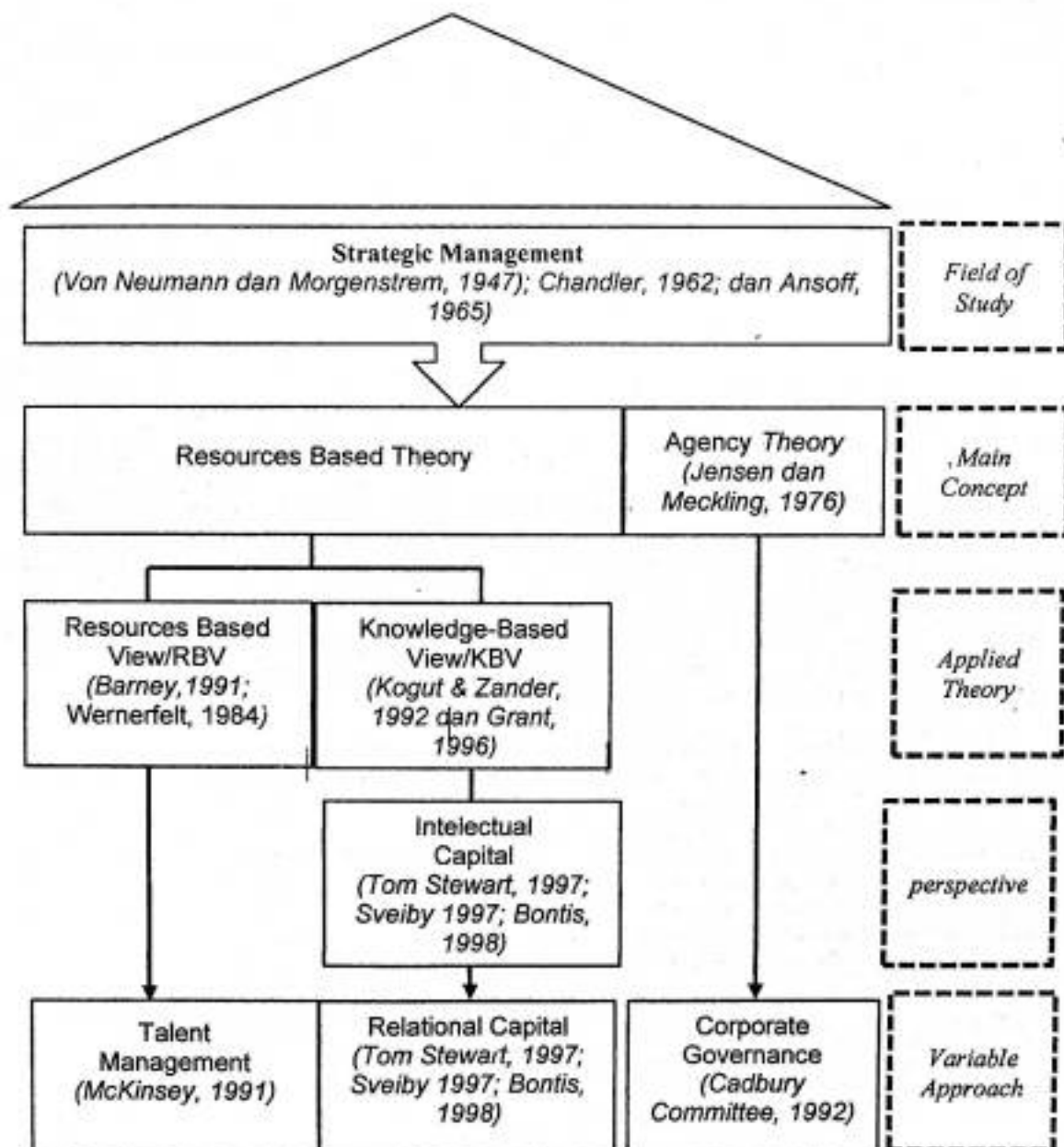
- a. Manfaat Teoritis; hasil penelitian ini diharapkan menjadi bahan kajian untuk pengembangan keilmuan, khususnya dalam bidang manajemen strategis dan perbankan dan memberikan bukti empiris, berupa hasil kajian tentang faktor *talent management*, *relational capital*, *corporate governance* dan faktor orientasi kewirausahaan dan kinerja perusahaan.
- b. Manfaat Praktis, hasil penelitian ini diharapkan memberikan informasi dan pengetahuan ilmiah kepada manajemen BPR, ekonom, serta investor mengenai hubungan *talent management*, *relational capital*, *corporate governance* dan faktor orientasi kewirausahaan dengan kinerja BPR. Dengan demikian industri BPR diharapkan dapat berkembang dengan baik di masa datang.

- c. Manfaat Kebijakan; hasil penelitian ini diharapkan menjadi masukan bagi pemerintah, Otoritas Jasa Keuangan, Bank Indonesia sebagai pembuat kebijakan yang dapat mengevaluasi regulasi perbankan, khususnya terkait faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja BPR dalam rangka pengembangan BPR di masa datang.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

Penelitian ini fokus pada kegiatan orientasi kewirausahaan yang dipengaruhi oleh variabel *talent management*, *corporate governance*, dan *relational capital*. Untuk menganalisis variabel-variabel tersebut, maka ada beberapa teori dan konsep sebagai referensi utama. Gambar 2.1 menjelaskan payung teori penelitian ini.



Gambar 2.1 Payung Teori penelitian

Sumber: Dikembangkan dalam penelitian ini, 2019

## 2.1 Manajemen Strategi (*Strategic Management*)

Manajemen strategis sebagai bidang akademik mulai ditelusuri sekitar tahun 1950-an dan 1960-an melalui beberapa publikasi ilmiah di bidang manajemen. Publikasi ilmiah yang dilakukan Philip Selznick, Alfred D. Chandler, dan Igor P. Ansoff dianggap sebagai publikasi paling berpengaruh dalam bidang manajemen strategis, sehingga mereka dianggap sebagai bapak manajemen strategis.

Dalam perkembangan manajemen strategik, para ahli memiliki pandangan yang berbeda pada setiap periode. Kronologis defenisi manajemen strategik dari beberapa ahli dirangkum pada tabel 2.2

**Tabel 2.2**  
**Kronologis Defenisi Manajemen Strategi**

Tahun	Kontributor dan Sumber	Definisi
1947	Von Noumann & Morgenstern, <i>Theory of Games and Economic Behavior</i> [pp. 79-84]	Strategy is a series of actions by a firm that are decided on according to the particular situation.
1954	Drucker, <i>The Practice of Management</i> [p.17]	Strategy is analyzing the present situation and charging it if necessary. Incorporated in this is finding out what one's resources are or what they should be.
1962	Chandler, <i>Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise</i> [ p. 13]	Strategy is the determination of the basic long-term goals of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals
1965	Ansoff, <i>Corporate Strategy: An Analytic Approach to Growth and Expansion</i> [pp. 118-121]	Strategy is a rule for making decisions determined by product/market scope, growth vector, competitive advantage, and synergy.
1968	Cannon, <i>Business Strategy and Policy</i> [p.9]	Strategies are the directional action decisions which are required competitively to achieve the company's purpose.
1969	Learned, Christenson, Andrews, & Guth, <i>Business policy; Text and Cases</i> [p. 15]	Strategy is the pattern of objectives, purpose, or goals and major policies and plans for achieving these goals, stated in such a way as to define what business the company is in or is to be in and the kind of company it is or is to be.
1971	Newman & Logan, <i>Strategy, Policy, and Central Management</i> [p. 70]	Strategies are forward-looking plans that anticipate change and initiate action to take advantage of opportunities that are integrated into the concepts or mission on the company.

Lanjutan Tabel 2.2

Tahun	Contributor and Source	Definition
1972	Schendel & Hatten, <i>Business policy or strategic managemen, Academy of Management Proceedings</i> [p. 4]	Strategy is defined as the basic goals and objectives of the organization, the major <i>programs of action</i> chosen to reach these goals and objectives, and the <i>major pattern of resource allocation</i> used to relate the organization to its environment.
1973	Uyterhoeven, Ackerman, & Rosenblum, <i>Strategy and Organization: Text and cases in General Management</i> [pp. 9-10]	Strategy provides both <i>direction</i> and cohesion to the enterprise and is composed of several steps: <i>strategic profile, strategic forecast, resource audit, strategic alternatives explored, tests for consistency</i> and, finally, <i>strategic choice</i> .
1974	Ackoff, <i>Redesigning the future</i> [p. 29]	Strategy is concerned with long-range objectives and ways of pursuing them that affect the system as a whole.
1975	Paine & Naumes, <i>Strategy and Policy Formation: An Integrative Approach</i> [p.7]	Strategies are specific <i>major actions or patterns of actions</i> for the attainment of the firm's objectives.
1975	McCarthy, Minichiello, & Curran, <i>Business Policy and Strategy: Concepts and Readings</i> [p.19]	Strategy is an analysis of the environment and selection of economic alternatives that will match the corporate resources and objectives at a risk commensurate with the profit and viability which the alternatives offer.
1976	Glueck, <i>Business Policy: Strategy Formation and Management Action</i> , 2nd ed. [p. 3]	Strategy is a unified, comprehensive, and integrated <i>plan</i> designed to assure that the basic objectives of the enterprise are achieved.
1977	McNichols, <i>Policy Making and Executive Action</i> , 5th ed. [p. 9]	Strategy is embedded in policy formulation; it comprises a series of decisions reflecting the determination of basic business objectives and the utilization of <i>skills and resources</i> to attain these goals.
1977	Steiner & Miner, <i>Management Policy and Strategy: Text, Reading, and Cases</i> [p. 19]	Strategy is the forging of company missions, setting <i>objectives</i> for the organization in light of <i>external and internal forces</i> , formulating specific policies and strategies to achieve <i>objectives</i> , and ensuring their proper implementation so that the basic <i>purpose and objectives</i> of the organization will be achieved.
1979	Mintzberg, <i>The Structuring of Organizations</i> [p.25]	Strategy is a mediating force between the organization and its <i>environment</i> ; consistent patterns in streams of organizational decisions to deal with the environment.
1979	Schendel & Hofer, <i>Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning</i> [p. 516]	Strategy provides directional cues to the organization permit it to achieve its objectives, while responding to opportunities and threats in its environment.

Sumber: Bracker, 1980

Berdasarkan pandangan ahli tersebut mengenai manajemen strategik, Bracker (1980) memberikan kesimpulan definisi mengenai manajemen strategik.

Manajemen strategi menurut Bracker:

*strategy management is the direct organizational application of the concept of the business strategy that have been developed in the academic realm.*

Lanjutan Tabel 2.1

Tahun	Contributor and Source	Definition
1972	Schendel & Hatten, <i>Business policy or strategic management, Academy of Management Proceedings</i> [p. 4]	Strategy is defined as the basic goals and objectives of the organization, the major <i>programs of action</i> chosen to reach these goals and objectives, and the <i>major pattern of resource allocation</i> used to relate the organization to its environment.
1973	Uyterhoeven, Ackerman, & Rosenblum, <i>Strategy and Organization: Text and cases in General Management</i> [pp. 9-10]	Strategy provides both <i>direction</i> and cohesion to the enterprise and is composed of several steps: <i>strategic profile, strategic forecast, resource audit, strategic alternatives explored, tests for consistency</i> and, finally, <i>strategic choice</i> .
1974	Ackoff, <i>Redesigning the future</i> [p. 29]	Strategy is concerned with long-range objectives and ways of pursuing them that affect the system as a whole.
1975	Paine & Naumes, <i>Strategy and Policy Formation: An Integrative Approach</i> [p.7]	Strategies are specific major actions or patterns of actions for the attainment of the firm's objectives.
1975	McCarthy, Minichiello, & Curran, <i>Business Policy and Strategy: Concepts and Readings</i> [p.19]	Strategy is an analysis of the environment and selection of economic alternatives that will match the corporate resources and objectives at a risk commensurate with the profit and viability which the alternatives offer.
1976	Glueck, <i>Business Policy: Strategy Formation and Management Action</i> , 2nd ed. [p. 3]	Strategy is a unified, comprehensive, and integrated <i>plan</i> designed to assure that the basic objectives of the enterprise are achieved.
1977	McNichols, <i>Policy Making and Executive Action</i> , 5th ed. [p. 9]	Strategy is embedded in policy formulation: it comprises a series of decisions reflecting the determination of basic business objectives and the utilization of skills and resources to attain these goals.
1977	Steiner & Miner, <i>Management Policy and Strategy: Text, Reading, and Cases</i> [p. 19]	Strategy is the forging of company missions, setting objectives for the organization in light of external and internal forces, formulating specific policies and strategies to achieve objectives, and ensuring their proper implementation so that the basic purpose and objectives of the organization will be achieved.
1979	Mintzberg, <i>The Structuring of Organizations</i> [p.25]	Strategy is a mediating force between the organizations its environment: "consistent patterns is streams of organizational decisions to deal with the environment.
1979	Schendel & Hofer, <i>Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning</i> [p. 516]	Strategy provides directional cues to the organization permit it to achieve its objectives, while responding to opportunities and threats in its environment

Sumber: Bracker, 1980

Berdasarkan pandangan ahli tersebut mengenai manajemen strategik, Bracker (1980) memberikan kesimpulan definisi mengenai manajemen strategik.

Manajemen strategi menurut Bracker:

*strategy management is the direct organizational application of the concept of the business strategy that have been developed in the academic realm.*



*That, is, strategic management entails the analysis of internal and external environment of a firm to maximize the utilization of resource in relation to objectives.*

Bracker (1980) menegaskan bahwa manajemen strategi pada dasarnya suatu konsep yang dikembangkan perusahaan dengan melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan dengan memaksimalkan sumber daya untuk mencapai tujuan perusahaan.

Manajemen strategis mengakomodasi dua fungsi domain yang berbeda. *Pertama*, melibatkan koordinasi dan pengawasan penggunaan sumber daya yang ada. *Kedua*, mengidentifikasi peluang dan membawa perusahaan ke arah yang baru dengan kemampuan, produk, atau pasar baru. Fungsi pertama dapat dikategorikan sebagai manajemen administratif (*Administrative management*) dan fungsi kedua dikategorikan sebagai manajemen kewiraswastaan (*Entrepreneur management*). Fungsi dasarnya mengarahkan organisasi ke cara menyebarkan sumber daya yang menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Ramachandran & Lertwongsatien, 2005).

Penelitian manajemen strategis pada umumnya berkaitan dengan identifikasi mengenai kinerja perusahaan dengan menguji usaha perusahaan untuk mengembangkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan sebagai penentu kemampuan perusahaan untuk menciptakan nilai (Ireland *et al.*, 2003).

Mintzberg (1990) telah membagi tiga aliran pemikiran yang berhubungan langsung dengan kewirausahaan dan kemampuan manajerial dalam sebuah organisasi. *Pertama*, adalah sekolah kewirausahaan (*Entrepreneurial School*) yang menekankan peran sentral pengusaha dalam manajemen strategis. Visi dan intuisi wirausahawan dikatakan lebih penting daripada rencana yang tepat dan formal. *Kedua*, adalah kesepakatan sekolah kognitif (*Cognitive School*) dengan asal usul strategi dan juga dengan proses mental pengembangan strategi. Hal ini menyangkut perumusan strategi sebagai proses mental, yang

sebagian didasarkan pada persepsi individu. *Ketiga*, sekolah pembelajaran (*Learning School*) adalah belajar melihat perkembangan strategi pembelajaran sebagai proses pembelajaran. Ini mencakup pandangan bahwa rencana formal tidak statis, namun perlu ditinjau ulang dan disesuaikan, misalnya ketika kondisi lingkungan berubah, maka strategi juga berubah.

Kewirausahaan dan manajemen strategis keduanya telah memberikan kontribusi unik dan berharga bagi teori manajemen. Meskipun fokus mereka berbeda, keduanya saling terkait, dan sering saling melengkapi satu sama lain (Irlandia *et al.*, 2003). Meyer & Heppard (2000) berpendapat bahwa kewirausahaan dan manajemen strategis tidak dapat dipisahkan, membentuk dua sisi dari koin yang sama.

Penelitian manajemen strategik sering memberi kesan bahwa kewiraswastaan dapat diperlakukan sebagai bagian dari manajemen strategis. Salah satu hubungan yang paling jelas antara kewiraswastaan dan manajemen strategis adalah peluang atau kesempatan (*Opportunities*). Kesempatan merupakan jantung kewirausahaan dan merupakan bagian analisis SWOT dari manajemen strategis. Perusahaan menciptakan nilai dengan mengidentifikasi peluang pada lingkungan eksternal dan kemudian mengembangkan keunggulan kompetitif (Ireland *et al.*, 2003).

## **2.2 Resource-Based View (RBV)**

Sumber daya perusahaan terdiri dari semua aset baik berwujud maupun tidak berwujud, manusia dan bukan manusia yang dimiliki atau dikendalikan oleh perusahaan dan mengizinkannya menyusun dan menerapkan strategi untuk menciptakan nilai (Barney, 1991). Sumber daya yang berharga, tidak umum, tidak dapat ditiru dan tidak dapat diganti (Barney, 1991) terdiri dari kompetensi

unik atau inti perusahaan dan oleh karena itu, memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Penjelasan tersebut menyiratkan konsep dasar nilai berbasis sumber daya (*Resource-Based View/RBV*) yang diperkenalkan oleh beberapa ilmuwan misalnya, Barney (1991); RBV ditandai dengan menelusuri sumber daya perusahaan yang memiliki nilai lebih dibandingkan dengan sumber daya perusahaan pesaing. Pencapaian yang lebih berharga dari RBV dicapai saat perumusan kriteria yang harus dipenuhi dari sumber daya perusahaan untuk menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Peteraf & Barney, 2003).

Barney (1991) menerangkan bahwa:

*A firm is said to have a sustained competitive advantage when it is implementing a value creating strategy not simultaneously being implemented by any current or potential competitors and when these other firms are unable to duplicate the benefits of this strategy.*

Pandangan berbasis sumber daya terdiri dari area literatur strategi yang meningkat dan dominan dalam membahas masalah identitas organisasi dan pada prinsipnya berkaitan dengan sumber dan sifat kemampuan strategis. Perspektif berbasis sumber daya memiliki fokus intra-organisasi dan berpendapat bahwa kinerja adalah hasil dari sumber daya dan kemampuan spesifik perusahaan (Barney, 1991).

Penelitian mengenai RBV mengasumsikan gagasan keragaman *internal* perusahaan (Barney, 1991) dan gagasan organisasi merupakan gabungan dari sumber daya yang berharga, *heterogen*, tidak sempurna dan *mobile*. RBV bertujuan menjelaskan *sumber daya internal* sebagai keunggulan kompetitif perusahaan yang berkelanjutan (Kraaijenbrink *et al.*, 2009).

Dalam beberapa tahun terakhir, model bagaimana perusahaan bersaing, yang unik dalam bidang manajemen strategis telah mulai muncul. Dikenal

sebagai RBV dianggap oleh sebagian orang sebagai memiliki potensi penting sebagai paradigma untuk manajemen strategis (Peteraf, 1993). Barney (1991) menganggap sumber daya sebagai faktor yang dikendalikan oleh perusahaan yang memungkinkan perusahaan dapat merumuskan dan menerapkan strategi untuk memperluas efisiensi dan efektivitasnya. Gagasan bahwa perusahaan pada dasarnya heterogen, dalam hal sumber daya dan kemampuan internal perusahaan, telah lama menjadi jantung bidang manajemen strategis (Peteraf, 1993).

Saat ini RBV menjadi paradigma yang dominan dalam penelitian manajemen strategik (Peteraf, 1993). Penelitian awal tentang teori berbasis sumber daya (RBV) mengakui bahwa kewiraswastaan adalah bagian yang rumit dari kerangka berbasis sumber daya. Pengusaha memiliki sumber daya individu yang spesifik yang memfasilitasi peluang baru dan penyusunan sumber daya untuk kewirausahaan. Dengan berfokus pada sumber daya, mulai dari pengenalan kesempatan hingga kemampuan untuk mengatur sumber daya ini ke dalam sebuah perusahaan dan kemudian menciptakan keluaran yang heterogen melalui perusahaan yang lebih unggul di pasar (Alvarez & Busenitz, 2001).

Peteraf (1993) menegaskan bahwa konsep RBV dalam keunggulan kompetitif harus mengintegrasikan perspektif yang ada ke dalam model sumber daya dan kinerja perusahaan. Inti dari model ini adalah bahwa empat kondisi yang mendasari dipertahankan keunggulan kompetitif, yang semuanya harus dipenuhi, yaitu *superior resources (heterogeneity within an industry)*, *ex post limits to competition*, *imperfect resource mobility*, and *ex ante limits to competition*.

### 2.3 **Knowledge Based View (KBV)**

*Knowledge-Based View* (KBV) dikembangkan oleh Kogut dan Zander

tahun 1992 dan Grant pada tahun 1996. KBV adalah ekstensi baru dari pandangan berbasis sumber daya perusahaan/ *Resources Based Theory* (RBT) dari perusahaan dan memberikan teoritis yang kuat dalam mendukung *intellectual capital*. KBV merupakan bagian dari RBT dan menunjukkan bahwa pengetahuan dalam berbagai bentuknya adalah kepentingan sumber daya (Grant, 1996). Asumsi dasar teori berbasis pengetahuan perusahaan berasal dari pandangan berbasis sumber daya perusahaan.

Literatur mengenai mengenai *intellectual capital* merupakan salah satu pembahasan penting dalam perspektif KBV. Pendekatan KBV membentuk dasar untuk membangun keterlibatan modal manusia dalam kegiatan rutin perusahaan. Hal ini dicapai melalui peningkatan keterlibatan karyawan dalam perumusan tujuan operasional dan jangka panjang perusahaan (Husinki *et al.* ,2017). KBV melihat pengetahuan sebagai sumber daya dan kemampuan perusahaan, di mana memanfaatkan dan mengembangkannya diperlukan untuk mencapai keunggulan kompetitif (Grant, 1996).

Pendekatan KBV menganggap perusahaan sebagai organisasi yang menghasilkan, mengintegrasikan dan mendistribusikan pengetahuan (Narasimha, 2000). Kemampuan untuk menciptakan nilai tidak didasarkan pada sumber daya fisik atau keuangan seperti pada seperangkat kemampuan berbasis pengetahuan tak berwujud. KBV menganggap bahwa keberhasilan perusahaan dalam bersaing sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk mengembangkan aset berbasis pengetahuan baru yang menciptakan kompetensi inti (Pemberton & Stonehouse, 2000). Dasar dari KBV perusahaan adalah asumsi bahwa input penting dalam produksi dan sumber utama nilai perusahaan adalah pengetahuan (Grant, 1996).

Para akademisi, praktisi, dan pembuat kebijakan secara luas menyetujui

bahwa pengetahuan adalah pendorong penting kinerja perusahaan dan penciptaan nilai (Hamilton, 2006). Oleh karena itu, kinerja perusahaan secara keseluruhan diharapkan dapat memanfaatkan konsep yang berbasis pengetahuan (*knowledge-base*), yaitu *intellectual capital* dan mengelolanya untuk mencapai tujuan strategis yang ditetapkan (Zack, 1999).

Para ahli sepakat bahwa pembahasan mengenai dampak dari isu yang berbasis pengetahuan (*knowledge-based issues*) dipusatkan pada konsep *intellectual capital* dalam penciptaan nilai perusahaan. Dalam pandangan berbasis pengetahuan, analisis kemampuan telah memasukkan sumber daya manusia, sosial dan organisasi di samping sumber daya ekonomi dan teknis (Husinki *et al.*, 2017).

#### **2.4 Konsep Orientasi Kewirausahaan (*Entrepreneurial Orientation*)**

Kraus & Kauranen (2009) berpendapat bahwa kewirausahaan muncul sebagai bidang studi akademis ketika Karl Vesper mendirikan kelompok minat dalam divisi Kebijakan Bisnis dan Strategi pada *Academic of Management* (AoM) pada tahun 1974. Lima tahun kemudian, David Birch tahun 1979 melaporkan bahwa usaha kecil menciptakan sekitar 90 persen dari semua pekerjaan baru, dan dengan demikian menyoroti kewiraswastaan sebagai mesin pertumbuhan ekonomi. Pada tahun 1987, kewiraswastaan akhirnya menjadi bagian tersendiri dari AoM. Saat ini, kewiraswastaan diakui sebagai salah satu kekuatan pendorong ekonomi terbesar setiap masyarakat modern (Carree & Thurik, 2000) dan dianggap sebagai instrumen untuk mengatasi lanskap kompetitif baru dan kecepatan perubahan yang sangat besar (Hitt & Reed, 2000).

Kewirausahaan (*Entrepreneurship*) berperan penting di dalam perkembangan perekonomian suatu negara. Banyak ahli menyebutkan bahwa kewirausahaan telah memberi kontribusi yang signifikan terhadap pertumbuhan

dan perkembangan sosio-ekonomi suatu negara, seperti kesempatan kerja dan pertumbuhan ekonomi yang pada gilirannya akan meningkatkan kesejahteraan nasional (Tambunan, 2009).

Kecenderungan umum dalam lingkungan bisnis saat ini adalah *product life cycle* menjadi pendek. Akibatnya, arus keuntungan masa depan (*expected return*) dari operasi bisnis yang ada menjadi tidak menentu. Oleh karena itu, perusahaan dapat mengambil manfaat dari pelaksanaan strategis orientasi kewirausahaan atau *Entrepreneurial Orientation* (EO) (Hamel, 2000).

Operasionalisasi konsep EO pertama kali diperkenalkan oleh Miller (1983) dalam penelitiannya "*The correlates of entrepreneurship in three types of firms*". Miller mendefinisikan EO sebagai berikut: "*Entrepreneurial Orientation is an entrepreneurial firm as one that engages in product marketing innovation, undertakes somewhat risky ventures, and is first to come up with proactive innovations*". Definisi tersebut menunjukkan bahwa EO memuat tiga dimensi penting, yaitu inovasi, *risk-taking*, dan proaktif.

Covin *et al.* (2006) berargumen bahwa EO merupakan strategi perusahaan yang berorientasi pada inovasi dan pertumbuhan melalui kapasitas yang dimiliki perusahaan dalam pengambilan risiko yang relevan. Definisi EO yang dipublikasikan oleh Miller (1983), Covin *et al.* (2001) menunjukkan bahwa EO memuat tiga dimensi penting, yaitu inovasi, *risk-taking*, dan *pro-aktif*.

Lumpkin & Dess (1996) menambahkan dua dimensi lain dari EO, yaitu otonomi dan agresivitas bersaing untuk membentuk model EO lima dimensi. Lima EO ini diakui dapat membentuk multi dimensi dari EO dan dalam penerapannya dapat dikombinasikan secara berbeda.

EO berhubungan erat dengan kinerja perusahaan. Perusahaan yang memiliki orientasi kewirausahaan yang tinggi akan memiliki kemampuan menemukan atau memanfaatkan peluang di tengah tantangan bisnis yang penuh

pesaing menuju peluang pasar baru (Covin & Slevin, 1991). Argumen konseptual ini diajukan oleh Covin & Slevin (1991) telah mendapat dukungan empiris dalam berbagai literatur. Berbagai studi telah menemukan bahwa bisnis yang menerapkan strategis EO memiliki kinerja yang lebih lebih baik ( Wiklund & Shepherd, 2005 ; Zahra & Bogner, 2000).

Lebih dari dua dekade yang lalu, Miller (1983) dan Lumpkin & Dess (1996) menetapkan dasar konseptual untuk melakukan penelitian tentang EO, mereka bahkan menjadi pelopor dalam mendefinisikan, di satu sisi, bahwa EO dapat diukur dengan lima dimensi: proaktif, pengambilan risiko, inovasi, agresi dan otonomi yang kompetitif serta menganggap bahwa EO berhubungan dengan kinerja bisnis saat ini. Lumpkin & Dess (1996) mendefinisikan EO sebagai perilaku kewirausahaan (*entrepreneurial behavior*) yang merupakan suatu proses, praktik dan aktivitas pengambilan keputusan yang mengarah pada konsep baru, inovasi (*innovation*), pengambilan risiko (*Risk-taking*), pro-aktif (*Pro-activeness*), otonomi (*Autonomy*) dan kompetitif agresivitas (*competitive aggressiveness*). Selanjutnya, Zahra dan Garvis (2000) mendefinisikan EO sebagai upaya perusahaan yang ditujukan untuk inovas (*innovation*), keaktifan (*risk-taking*), dan pengambilan risiko. Ini Upaya tersebut menawarkan sarana revitalisasi dan pembaharuan yang penting perusahaan dan meningkatkan kinerjanya.

Studi ini menggunakan lima dimensi dalam penerapakan strategi EO yang merupakan penggabungan pendapat Miller (1983) dan Lumpkin & Dess (1996). Kelima dimensi itu meliputi inovasi (*innovation*), pengambilan risiko (*Risk-taking*), pro-aktif (*Pro-activeness*), otonomi (*Autonomy*) dan kompetitif agresivitas (*competitive aggressiveness*)

Lumpkin & Dess (1996) mendefinisikan inovasi sebagai kecenderungan perusahaan untuk terlibat, dan mendukung gagasan baru, eksperimen baru,



eksperimentasi, dan proses kreatif atau penelitian dan pengembangan yang dapat menghasilkan produk, layanan, atau proses teknologi baru. Selanjutnya, para ahli melihat inovasi sebagai kesediaan perusahaan untuk membuka budaya organisasinya terhadap gagasan baru dan kreatif dan dipandang sebagai sumber pertumbuhan yang signifikan bagi perusahaan (Lumpkin & Dess, 2001). Inovasi dapat membantu dalam perbaikan dan atau pengembangan produk/pasar baru yang diperlukan untuk menghadapi lingkungan yang cepat dan terus berubah dan tidak menentu dimana bisnis beroperasi (Quaye & Acheampong, 2013).

*Proactiveness* mengacu pada bagaimana bisnis merespons peluang pasar dengan mengembangkan prospek mencari peluang, dimana produk dan layanan baru diperkenalkan dibandingkan pesaing sebagai alat untuk meningkatkan persaingan (Lumpkin & Dess, 2001). *Proactiveness* telah dikonseptualisasikan sebagai pola pikir yang berfokus pada identifikasi dan evaluasi peluang baru, memantau tren pasar dan membangun tim usaha baru untuk mengantisipasi permintaan masa depan dan membentuk lingkungan bisnis (Lumpkin & Dess, 2001).

*Risk taking* dipandang sebagai kecenderungan perusahaan untuk terlibat dalam proyek berisiko yang memiliki tingkat ketidakpastian yang tinggi dengan hasil dan probabilitas keberhasilan yang tidak diketahui, sebagai alat untuk mencapai tujuan perusahaan (Miller, 1983). Lumpkin & Dess (2001) mengidentifikasi pengambilan risiko sebagai salah satu komponen EO dan memiliki karakteristik yang unik dalam perilaku kewirausahaan (Quaye & Acheampong, 2013).

Peneliti lain memandang agresivitas kompetitif sebagai kebebasan untuk mengerjakan gagasan dan inisiatif seseorang. Selanjutnya, persaingan agresif telah dipertimbangkan dan diteliti sebagai atribut yang *pro-aktif* (Razak, 2011). Lumpkin & Dess (1996) menekankan bahwa kedua dimensi EO ini bervariasi

karena agresivitas kompetitif berfokus pada bagaimana sebuah bisnis berhubungan dengan tren dan kondisi pasar yang ada. Sedangkan, pro-aktif berfokus pada pencarian perusahaan akan peluang pasar baru dalam persaingan.

Lumpkin & Dess (1996) melihat otonomi sebagai tindakan independen seseorang atau tim dalam mengemukakan gagasan atau visi dan mewujudkannya secara tuntas. Otonomi juga bisa dianggap sebagai keinginan kuat seseorang harus secara bebas mengembangkan dan menerapkan idenya (Lumpkin *et al.*, 2009). Jika karyawan diberi otonomi, mereka akan berusaha bertindak secara kewirausahaan dan dengan demikian akan membantu meningkatkan kinerja bisnis (Covin *et al.*, 2006; Rauch *et al.*, 2009). Dalam pendekatan orientasi kewirausahaan, perusahaan-perusahaan dengan karakteristik *entrepreneur* yang lebih tinggi akan memiliki kinerja dan tingkat pertumbuhan yang lebih tinggi (Covin & Slevin, 1991; Wiklund, 2003).

Studi tentang EO telah banyak dilakukan dengan menggunakan dimensi-dimensi yang secara umum menggunakan dimensi hampir sama. Beberapa penelitian empiris terkait EO dan dimensinya ditunjukkan pada tabel 2.2

**Tabel 2.2. Riset tentang EO dan Dimensinya**

Judul/Pengarang	dimensi
A configurational approach of the relationship between EO and Growth of FF (Casillas <i>et al.</i> 2010).	Innovativeness, Risk Taking, Proactiveness.
A critical examination of the EO-performance relationship (Andersen, 2010).	Innovativeness, Risk Taking, Proactiveness.
Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and linking it to Performance (Lumpkin and Dess, 1996).	Risk Taking, Innovativeness, Proactiveness, Competitive Aggressiveness, Autonomy
Contextual influences on the CE-performance relationship: a longitudinal analysis (Zahra and Covin, 1995).	Innovativeness, Risk Taking, Proactiveness.
Cross-national invariance of the EO scale (Hansen <i>et al.</i> , 2011).	Innovativeness, Risk Taking, Proactiveness.
Entrepreneurial Behavior in Family Firms: a replication study (Weismeier-Sammer, 2011)	Innovativeness, Risk Taking, Proactiveness.

Lanjutan Tabel 2.2

Entrepreneurial Orientation and Business Performance- A replication study (Hermann et al. 2010)	Innovativeness, Risk Taking, Proactiveness.
Entrepreneurial Orientation and firm performance: the role of knowledge creation process (Li et al. 2009).	Innovativeness, Risk Taking, Proactiveness, Competitive Aggressiveness, Autonomy
Entrepreneurial Orientation and Growth of SMEs: a causal model (Moreno and Casillas, 2008).	Innovativeness, Proactiveness, Risk Taking
Entrepreneurial Orientation and New Venture performance: the moderating role of intra and extraindustry social capital (Stam and Elfring, 2008).	Innovativeness, Risk Taking, Proactiveness.
Entrepreneurial Orientation and small business performance: a configurational approach (Wiklund and Sheperd, 2005).	Innovativeness, Risk Taking, Proactiveness.
Entrepreneurial Orientation in Family Firms: a generational perspective (Cruz and Nordqvist, 2012).	Innovativeness, Risk Taking, Proactiveness.
Entrepreneurial Orientation in Family Firms: Family and environmental dimensions (Casillas et al. 2010).	Innovativeness, Risk Taking, Proactiveness.
Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation and Firm Performance (Wang, 2008).	Innovativeness, Risk Taking, Proactiveness, Competitive Aggressiveness
Entrepreneurial Orientation, risk taking and performance in family firms (Naldi et al., 2007).	Risk Taking, Innovativeness, Proactiveness
EO in cross cultural research: assessing measurement invariance in the Construct (Runyan and Ge, 2011).	Innovativeness, Proactiveness, Risk Taking
Strategic management of small firms in hostile and benign environments (Covin and Slevin, 1989).	Innovativeness, Proactiveness, Risk Taking
The effects of intrapreneurship on corporate performance (Felicio, J. A.; Rodrigues, R.; Caldeirinha, V. R., 2012)	Risk Uncertainty, Risk Challenges, Competitive Energy, Autonomy, Innovativeness, Proactiveness
The effects of EO and marketing information on the performance of SMEs (Keh et al. 2006).	Innovativeness, Risk Taking, Proactiveness.
Understanding and measuring autonomy: an EO perspective (Lumpkin et al., 2009).	Innovativeness, Proactiveness, Risk Taking

Sumber: Mason et al.(2015)

Table 2.2 menunjukkan bahwa riset mengenai EO telah banyak dikaji oleh beberapa ahli dan secara umum menggunakan dimensi yang dikembangkan oleh

Miller (1983) dan Lumpkin & Dess (1996), yaitu *Innovativeness, Proactiveness, risk-taking, autonomy, dan competitive aggressiveness*.

## 2.5 Konsep Manajemen Talenta (*Talent Mangement*)

Di era globalisasi yang semakin meluas dan persaingan yang semakin ketat, setiap organisasi di seluruh dunia telah menyadari bahwa pengetahuan, keterampilan dan kemampuan karyawan merupakan sumber utama *competitive advantage*, dalam kondisi tersebut, *talent mangement* telah muncul sebagai isu utama dalam strategi perusahaan (Collings & Mellahi, 2009).

*Talent management* banyak didiskusikan dalam literatur HRM dan HRD (Collings *et al.*, 2011). Manajemen talenta merupakan seperangkat praktik yang telah diterapkan dalam organisasi (CIPD, 2006) dan suatu proses bagaimana menarik, memilih, mengembangkan dan mengelola karyawan secara terpadu dan strategis (Collings *et al.*, 2011).

Akademisi dan praktisi memberi perhatian pada *talent mangement* ketika McKinsey & Company menggunakan ungkapan dalam laporan perusahaan tersebut yang disebut *The War for Talent* yang secara resmi diluncurkan pada 1998 ketika McKinsey & Company yang merupakan perusahaan konsultan manajemen terbesar dan paling bergengsi di Amerika, menerbitkan laporan mereka yang sekarang terkenal dengan semboyan "*Better talent is worth fighting for*" (Chambers *et al.*, 1998). McKinsey melakukan penelitian selama setahun terhadap 77 perusahaan dari berbagai industri dan hampir 6.000 manajer dan eksekutif, ditambah dengan studi kasus dari 20 perusahaan yang secara luas dianggap berpengalaman. Penelitian McKinsey menyimpulkan bahwa sumber daya perusahaan yang paling penting selama 20 tahun ke depan adalah orang-orang bisnis yang cerdas yang memahami teknologi, cerdas secara global, dan gesit secara operasional. McKinsey percaya bahwa bakat adalah kemampuan

seseorang untuk mengembangkan bakat intrinsiknya, keterampilan, pengetahuan, pengalaman, kecerdasan, penilaian, sikap, karakter dan dorongan serta kemampuan untuk belajar dan tumbuh (Michaels *et al.*, 2001).

Kemunculan TM membawahkan peralihan dari HRM tradisional ke arah pengelolaan talenta dan retensi karyawan berbakat yang secara khusus sesuai dengan lingkungan persaingan bisnis yang dinamis saat ini (Iles *et al.*, 2010; Collings & Mellahi, 2009). Saat ini *talent management* adalah topik yang populer di kalangan akademisi dan praktisi. Pemahaman mendalam tentang konsep dan definisi bakat sangat penting dalam menerapkan praktik *talent management* (Tansley, 2011).

Manajemen talenta telah secara signifikan dipengaruhi oleh kerangka teoritis dari pandangan *Resource-Based View (RBV)*, yang menganggap faktor internal, baik fisik maupun intelektual, sebagai sumber utama keunggulan kompetitif. Dalam pandangan RBV, perusahaan harus memberikan perhatian khusus pada peran sumber daya manusia sebagai sumber utama keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, yang mencerminkan *karakteristik yang berharga, langka, tidak ada bandingannya dan tidak dapat digantikan* (Barney, 1991).

Ashton & Morton (2005) berpendapat bahwa tidak ada satu definisi yang konsisten mengenai manajemen bakat, sehingga menimbulkan perdebatan dikalangan ilmuwan. Oleh karena sulit membedakan TM dari MSDM konvensional (Collings & Mellahi, 2009). TM sulit untuk didefinisikan karena secara umum, terdapat kesulitan dalam mengelolah sumber daya manusia (CIPD, 2006)

Terlepas dari kritik ini, Lewis & Heckman (2006) mengidentifikasi tiga perspektif aliran pemikiran utama tentang konsep TM. Perspektif *pertama*, bahwa TM adalah kumpulan praktik sumber daya manusia yang khas, seperti perekrutan, seleksi, pengembangan, manajemen perencanaan karir dan suksesi

(Heinen & O'Neil, (2004). Perspektif ini memandang bahwa HRM sebagai manajemen talenta. Beberapa studi dalam perspektif ini sering berfokus pada praktik SDM seperti perekrutan, pelatihan dan pengembangan. Dengan demikian, perspektif ini memiliki inovasi terbatas; Hal ini didasarkan pada praktik pengelolaan sumber daya manusia masih tradisional dan mengganti nama HRM sebagai TM.

Perspektif *kedua* memandang TM sebagai konsep *talent pools*. Fokus pada kebutuhan kepegawaian dan mengelola pengembangan karyawan. Konsep ini bertujuan untuk memastikan arus karyawan yang memadai menjadi tugas di seluruh organisasi. Pendekatan ini terkait dengan perencanaan sumber daya manusia dan perspektif ini berkonsentrasi pada proses rekrutmen dan seleksi serta menekankan bakat internal pegawai; perspektif TM ini juga mengategorikan ketrampilan tenaga kerja berdasarkan permintaan dan penawaran karyawan dan mempertimbangkan untuk memberikan lebih banyak pekerjaan secara bersamaan (Lewis & Heckman, 2006).

Perspektif *ketiga* TM memandang bakat secara generik dan tidak terbatas oleh batasan organisasi atau posisi tertentu. Perspektif ini mendefinisikan bakat sebagai kinerja dan berpotensi tinggi. Hal ini berarti individu berbakat adalah sumber daya yang harus dikelola terutama berdasarkan tingkat kinerjanya. Beberapa karyawan yang kompeten direkrut, dipilih dan diberi imbalan secara berbeda terlepas dari peran spesifik mereka atau kebutuhan spesifik organisasi (Lewis & Heckman, 2006).

Selain itu, Collings & Mellahi (2009) menambahkan pendekatan lain pada TM yang disebut perspektif *keempat*. Pendekatan ini berfokus pada identifikasi posisi kunci yang berbeda yang berpotensi mempengaruhi keunggulan kompetitif. Langkah pertamanya adalah mengidentifikasi posisi kunci dari bakat per individu; Ini adalah perbedaan antara TM dan strategi SDM tradisional.

Collings & Mellahi (2009) berpendapat bahwa mendefinisikan strategi TM organisasi sebagai kegiatan dan proses dan rincian identifikasi sistematis posisi kunci yang secara berbeda memengaruhi keunggulan kompetitif organisasi yang berkelanjutan. Pengembangan SDM yang terdiferensiasi kerangka kerjanya dapat memfasilitasi pemenuhan posisi dengan calon yang kompeten agar dapat memastikan komitmennya terhadap organisasi secara terus menerus.

Meskipun TM didefinisikan dalam persepsi yang berbeda, namun beberapa peneliti di bidang HRM memberikan definisi, di antaranya Armstrong (2006) mengatakan bahwa TM:

*Talent management is the use of an integrated set of activities to ensure that the organization attracts, retains, motivates and develops the talented people it needs now and in the future. The aim is to secure the flow of talent, bearing in mind that talent is a major corporate resource.*

Armstrong (2006) percaya bahwa penerapan *talent management* secara terpadu dalam organisasi meliputi menarik, mempertahankan, memotivasi dan mengembangkan orang-orang berbakat yang dibutuhkan sekarang dan di masa depan. Armstrong (2006) menambahkan bahwa kompetensi dasar dalam HRM adalah *recruitment dan selection, learning and development, performance management, dan reward management.*

Sementara itu, CIPD (2006) memberikan definisi TM sebagai berikut:

*Talent management is the systematic attraction, identification, development, engagement, retention and deployment of those individuals who are of particular value to an organisation, either in view of their "high potential" for the future or because they are fulfilling business/operation-critical roles.*

CIPD (2006) menekankan bahwa manajemen bakat merupakan suatu proses yang sistimatis terkait penarikan, identifikasi, pengembangan, keterlibatan, retensi, dan penyebaran individu-individu yang memiliki nilai khusus bagi organisasi masa depan. Hughes & Rog (2008) memandang TM sebagai komitmen yang dianut dan diberlakukan untuk menerapkan pendekatan yang

terintegrasi, strategis dan memungkinkan penerapan teknologi untuk Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Hughes & Rog (2008) mengakui bahwa proses yang paling penting dalam TM adalah *recruiting*, *retaining* dan *employee engagement*. Selanjutnya, hasil penelitian Arif (2013) menyimpulkan bahwa indikator penting dalam praktek TM meliputi *attracting*, *recruitment*, *placement*, *performance management*, *people development*, *succession*, dan *retention*.

Hughes & Rog (2008) memandang TM sebagai pendekatan strategis dan holistik untuk perencanaan SDM dan bisnis untuk mencapai efektivitas organisasi. Menurut Hughes & Rog, sistem TM yang efektif harus melakukan aktivitas: *hiring plans*, *rotate or demote*, *retention plans*, *development & learning*, dan *communication*.

Pengembangan talenta harus berfokus pada *planning*, *selection and implementation of development* untuk seluruh kumpulan talenta untuk memastikan bahwa organisasi memiliki persediaan talenta saat ini dan di masa depan untuk memenuhi tujuan strategis dan bahwa aktivitas pengembangan selaras dengan proses manajemen talenta organisasi (Garavan *et al.* 2011)

Beberapa dimensi-dimensi *talent mangement* dijelaskan sebagai berikut:

- a) **Attracting/Recruiting;** merekrut tenaga kerja yang bertalenta menjadi tantangan bagi perusahaan dan organisasi harus mengambil inisiatif untuk merekrut sumber daya yang bertalenta karena jumlah yang memiliki talenta di pasar tenaga kerja terbatas (Athey, 2008). Boxall & Purcell (2003) menekankan perlunya perusahaan merekrut dan memelihara orang-orang yang memiliki kompetensi dan kemampuan yang akan berkontribusi dalam meningkatkan kinerja organisasi. Studi Katou & Budhwar (2007) bertujuan melakukan investigasi mengenai pengaruh kebijakan HRM terhadap kinerja organisasi di perusahaan manufaktur Yunani dan menemukan bahwa hubungan antara perekrutan dan kinerja adalah positif.



- b) **Selection;** Dalam manajemen bakat menyeleksi kandidat yang tepat sangat penting bagi organisasi karena perusahaan tidak ada yang mau membuang waktu, tenaga dan uang secara sia-sia dalam memilih karyawan yang tepat (Arif & Uddin, 2016). Terpstra & Rozell (1993) telah menemukan hubungan positif yang signifikan antara praktik kepegawaian dan kinerja dalam penelitian mereka. Dalam studi lain mengenai industri perhotelan di India, Chand & Katou (2007) menemukan adanya hubungan positif antara seleksi dan kinerja organisasi yang diukur dengan pertumbuhan penjualan, produktivitas, profitabilitas, pencapaian tujuan, layanan yang baik.
- c) **Employee development;** Pengembangan karyawan adalah serangkaian program terencana yang dirancang untuk memastikan bahwa semua individu memiliki kompetensi yang diperlukan untuk mencapai potensi mereka sepenuhnya dalam mendukung tujuan organisasi (Jacobs & Washington, 2003). Studi empiris Chand & Katou (2007) telah menemukan pelatihan dan pengembangan berhubungan secara positif dengan kinerja organisasi. Chand & Katou (2007) menggunakan pertumbuhan penjualan, produktivitas, profitabilitas, pencapaian tujuan, layanan yang baik sebagai ukuran kinerja organisasi.
- d) **Employee Engagement;** Menurut Phillips & Roper (2009), jika karyawan terlibat dalam pekerjaan mereka, maka mereka memiliki beberapa kualitas seperti: inovasi dan kreativitas, mengambil tanggung jawab, keinginan untuk membuat organisasi sukses dan memiliki ikatan emosional dengan misi dan visi organisasi organisasi. Sistem kerja dapat mempengaruhi keterlibatan karyawan jika sistemnya efektif dan bekerja bersama. Prinsip-prinsip keterlibatan yang tinggi mengandung kekuatan, informasi, pengetahuan, dan penghargaan (Konrad, 2006). Sebuah laporan yang diterbitkan oleh Harvard Business Review Analytic Services berdasarkan sebuah survei menunjukkan

bahwa 71% responden menilai keterlibatan karyawan sangat penting untuk mencapai kesuksesan organisasi secara keseluruhan (*Harvard Business Review Analytical Report*, 2013). Keterlibatan karyawan berpengaruh pada kinerja operasional dan keuangan organisasi. Berdasarkan temuan penelitian dapat dikatakan bahwa keterlibatan karyawan memiliki hubungan dengan kinerja organisasi (Hughes & Rog, 2008).

- e) **Employee retention**; Irshad (2007) telah mengidentifikasi beberapa praktik SDM yang penting yang dapat mempengaruhi retensi karyawan dalam organisasi. *Pertama*, budaya organisasi memainkan peran penting dalam mempertahankan karyawan dalam organisasi. *Kedua*, pilihan waktu keluarga dan waktu fleksibel juga dapat dianggap sebagai faktor penting untuk retensi karyawan. *Ketiga*, kompensasi dan pengakuan dianggap sebagai motivasi bagi karyawan yang mengarah pada retensi mereka di perusahaan. *Keempat*, pengembangan karir dan peluang promosi juga mendorong retensi. Studi Hughes & Rog (2008) menemukan bahwa terdapat peningkatan tingkat retensi terkait dengan kinerja operasional dan keuangan organisasi.

Beberapa ilmuwan dalam bidang HRM mengusulkan manajemen talenta merupakan kerangka kerja potensial dalam menunjang organisasi untuk mencapai tujuan. Manajemen talenta adalah kerangka kerja yang berkaitan dengan aktivitas dan proses tersebut akan menghasilkan kinerja yang kuat (Collings & Mellahi, 2009), keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan merupakan sistem yang wajib diterapkan dalam organisasi (Ashton & Morton, 2005; Lewis & Heckman, 2006).

Manajemen talenta didefinisikan sebagai kegiatan dan proses yang melibatkan identifikasi posisi kunci secara sistematis yang secara berbeda memberikan kontribusi terhadap keunggulan kompetitif organisasi yang

berkelanjutan, pengembangan talenta potensial dan kinerja tinggi untuk memenuhi peran ini, dan pengembangan sumber daya manusia yang terdiferensiasi arsitektur untuk memfasilitasi mengisi posisi ini dengan pemain yang kompeten dan untuk memastikan komitmen lanjutan mereka terhadap organisasi (Collings & Mellahi, 2009). Penting untuk dicatat bahwa posisi kunci tidak dibatasi pada tim manajemen puncak, namun juga mencakup posisi kunci pada tingkat yang lebih rendah dan mungkin berbeda antara unit operasi.

Definisi manajemen talent yang dipresentasikan oleh Collings dan Mellahi (2009) terdiri dari tiga dimensi utama. Dimensi pertama adalah identifikasi posisi kunci yang mengarah pada keunggulan kompetitif perusahaan. Hal ini pada dasarnya mengangkat pentingnya tingkat diferensiasi peran dalam organisasi antara pekerjaan strategis dan non-strategis. Proses identifikasi pekerjaan dalam organisasi merupakan bagian terpadu dari manajemen kinerja (Armstrong, 2006). Dimensi kedua menunjukkan pengembangan bakat dengan potensi tinggi dan kinerja tinggi baik dari pasar kerja internal maupun eksternal. Pengembangan bakat berorientasi untuk memenuhi standar posisi kunci yang teridentifikasi yang sering dilakukan melalui berbagai bentuk kegiatan seperti pelatihan, pembelajaran dan program pembangunan lainnya. Dimensi terakhir adalah pengembangan arsitektur sumber daya manusia untuk memudahkan mengisi posisi kunci dengan kompeten yang kompeten dan memastikan mereka memiliki komitmen terhadap organisasi.

Berdasarkan definisi bahwa TM yang dikemukakan oleh para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa TM merupakan sebagai *Human Resource* yang didefinisikan sebagai praktik sumber daya manusia yang meliputi rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, dan manajemen karir dan suksesi.

## 2.6 Konsep *Corporate Governance*

Istilah *Corporate Governance* (CG) sendiri untuk pertama kali diperkenalkan oleh *Cadbury Committee* di tahun 1992. Dalam laporannya, CG dikenal sebagai *Cadbury Report*, laporan ini dipandang sebagai titik balik yang menentukan bagi praktek *corporate governance* di seluruh dunia. Istilah CG berasal dari kata Yunani, "*kybernan*" yang berarti mengarahkan, membimbing atau mengatur. Dari kata Yunani, ia pindah ke bahasa Latin, di mana ia dikenal sebagai "*gubernare*" dan dalam bahasa Prancis "*gubernur*". Ini juga bisa berarti proses pengambilan keputusan dan proses dimana keputusan dapat dilaksanakan. Sejak saat itu, tata kelola perusahaan memiliki banyak arti berbeda pada organisasi yang berbeda (Abu-Tapanjeh, 2008).

CG adalah konsep yang dikembangkan pada awal tahun 70-an di Amerika Serikat sebagai akibat dari serangkaian kegagalan ekonomi yang menyebabkan hilangnya kepercayaan investor pada kemampuan manajer untuk memimpin perusahaan besar dan lembaga publik (Cheffins, 2012). Sejak itu, telah ada perhatian yang berkelanjutan untuk meningkatkan mekanisme tata kelola perusahaan di seluruh dunia untuk menghindari kebangkrutan baru dan meningkatkan akuntabilitas perusahaan.

Saat ini korporasi telah menjadi institusi yang kuat dan dominan dan tersebar ke setiap penjuru dunia dalam berbagai ukuran, kemampuan dan pengaruh. Peran pemerintahan diperlukan untuk mempengaruhi kegiatan ekonomi dan berbagai aspek sosial. Apalagi dengan munculnya globalisasi, ada *deterritorialization* yang lebih besar dan kurangnya kontrol pemerintah, sehingga dibutuhkan pertanggungjawaban yang lebih besar (Crane & Matten, 2007). Oleh karena itu, *corporate governance* telah menjadi faktor penting dalam mengelola organisasi di lingkungan global dan kompleks saat ini.

Tata kelola perusahaan menjadi topik diskusi utama untuk reformasi perusahaan dan pengembangan sistem perusahaan modern. *Corporate governance* berfungsi sebagai landasan penting untuk kinerja perusahaan yang superior. Untuk memahami *corporate governance*, penting untuk menyoroti definisinya. Meskipun, tidak ada definisi tata kelola perusahaan yang dapat diterima secara umum, namun dapat didefinisikan sebagai seperangkat proses dan struktur untuk mengendalikan dan mengarahkan sebuah organisasi.

*Cadbury Report* mendefinisikan CG sebagai sistem dimana perusahaan diarahkan dan dikendalikan (Collin dan Smith, 2003). Definisi yang lebih kompleks dikemukakan oleh Tribbitt (2012) yang mendefinisikan CG sebagai seperangkat mekanisme yang digunakan untuk mengelola kepentingan yang bertentangan di antara para pemangku kepentingan dan untuk menentukan dan mengendalikan arah strategis dan kinerja organisasi.

Sonmez dan Yuldirim (2015) mengatakan *Corporate governance as an art of management for the business environment in the financial markets and it has recently been used as a key management strategy by both developed and developing countries*. Definisi ini menegaskan bahwa CG memiliki hubungan yang sangat erat dengan manajemen strategi.

*Organisation For Economic Co-operation And Development (OECD)* (2004) memberikan definisi Corporate governance sebagai berikut:

*"Corporate governance refers to the private and public institutions, including laws, regulations and accepted business practices, which together govern the relationship, in a market economy, between corporate managers and entrepreneurs (corporate insiders) on one hand, and those who invest resources in corporations, on the other"*

Selanjutnya Rezaee (2009) mendefinisikan CG as *"a process through which shareholders induce management to act in their interest, providing a degree of confidence that is necessary for capital markets to function effectively"*.

Rezaee menekankan bahwa CG sangat penting dalam meningkatkan efektifitas pasar modal. La Porta *et al.*, (2000) *view corporate governance as a set of mechanisms through which outside investors protect themselves against expropriation by insiders, i.e. the managers and controlling.* Definisi yang dikemukakan La Porta *et al.* lebih menyoroti fungsi CG sebagai alat proteksi bagi investor.

Di Indonesia, pedoman pelaksanaan CG dilakukan oleh Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG) yang dibentuk sesuai Keputusan Menteri Koordinator Bidang Perekonomian Nomor: KEP/49/M.EKON/11/2004 telah menyetujui pembentukan Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG) yang terdiri dari Sub-Komite Publik dan Sub-Komite Korporasi.

Menurut KNKG (2006) *Corporate governance* adalah salah satu pilar dari sistem ekonomi pasar. *Good Corporate Governance* (GCG) berkaitan erat dengan kepercayaan baik terhadap perusahaan yang melaksanakannya maupun terhadap iklim usaha di suatu negara. Penerapan GCG mendorong terciptanya persaingan yang sehat dan iklim usaha yang kondusif. Oleh karena itu diterapkannya GCG oleh perusahaan-perusahaan di Indonesia sangat penting untuk menunjang pertumbuhan dan stabilitas ekonomi yang berkesinambungan. Penerapan GCG juga diharapkan dapat menunjang upaya pemerintah dalam menegakkan GCG pada umumnya di Indonesia. Saat ini pemerintah sedang berupaya untuk menerapkan GCG dalam birokrasinya dalam rangka menciptakan Pemerintah yang bersih dan berwibawa.

Laporan KNKG (2006) menyebutkan bahwa krisis perbankan di Indonesia yang dimulai akhir tahun 1997 bukan semata-mata diakibatkan oleh krisis ekonomi, tetapi juga diakibatkan oleh belum dilaksanakannya GCG dan etika yang melandasinya. Oleh karena itu, usaha mengembalikan

kepercayaan kepada dunia perbankan Indonesia melalui restrukturisasi dan rekapitalisasi hanya dapat mempunyai dampak jangka panjang dan mendasar apabila disertai tiga tindakan penting lain yaitu : (i) Ketaatan terhadap prinsip kehati-hatian; (ii) Pelaksanaan GCG; dan (iii) Pengawasan yang efektif dari Otoritas Pengawas Bank.

Pelaksanaan GCG sangat diperlukan untuk membangun kepercayaan masyarakat dan dunia internasional sebagai syarat mutlak bagi dunia perbankan untuk berkembang dengan baik dan sehat. Oleh karena itu *Bank for International Settlement* (BIS) sebagai lembaga yang mengkaji terus menerus prinsip kehati-hatian yang harus dianut oleh perbankan, telah pula mengeluarkan Pedoman Pelaksanaan GCG bagi dunia perbankan secara internasional. Pedoman serupa dikeluarkan pula oleh lembaga lembaga internasional lainnya.

#### **Prinsip *Good Corporate Governance* (GCG)**

Pemahaman terhadap prinsip-prinsip *corporate governance* telah dijadikan acuan oleh negara-negara di dunia termasuk Indonesia. Prinsip-prinsip tersebut diperlukan untuk mencapai kinerja yang berkesinambungan dengan tetap memperhatikan pihak-pihak yang berkepentingan. Menurut OECD (2004) bahwa penerapan CG mencakup enam prinsip, yaitu: (a) landasan hukum yang diperlukan untuk menjamin penerapan GCG secara efektif; (b) hak pemegang saham dan fungsi pokok kepemilikan perusahaan; (c) perlakuan adil terhadap para pemegang saham (d;) peranan stakeholder dalam *corporate governance*; (e) pengungkapan informasi perusahaan secara transparan, dan (f) tanggung jawab Dewan Pengurus.

Sebagai lembaga intermediasi dan lembaga kepercayaan, dalam melaksanakan kegiatan usahanya bank harus menganut prinsip keterbukaan

(*transparency*), memiliki ukuran kinerja dari semua jajaran bank berdasarkan ukuran-ukuran yang konsisten dengan *corporate values*, sasaran usaha dan strategi bank sebagai pencerminan akuntabilitas bank (*accountability*), berpegang pada *prudential banking practices* dan menjamin dilaksanakannya ketentuan yang berlaku sebagai wujud tanggung-jawab bank (*responsibility*), objektif dan bebas dari tekanan pihak manapun dalam pengambilan keputusan (*independency*), serta senantiasa memperhatikan kepentingan seluruh *stakeholders* berdasarkan azas kesetaraan dan kewajaran (*fairness*).

Dasara hukum pelaksanaan GCG di perbankan Indonesia, khususnya BPR diatur dalam peraturan OJK No. 4/POJK/2015, yang menyebutkan bahwa dalam rangka meningkatkan kinerja BPR, melindungi pemangku kepentingan (*stakeholders*), dan meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan perundangundangan, serta nilai-nilai etika yang berlaku umum pada perbankan, BPR perlu segera menerapkan tata kelola. Disamping itu, dengan semakin meluasnya pelayanan disertai peningkatan volume usaha BPR, maka semakin meningkat pula risiko BPR sehingga mendorong kebutuhan terhadap penerapan tata kelola oleh BPR.

Sebagai lembaga intermediasi dan lembaga kepercayaan, dalam melaksanakan kegiatan usahanya bank harus menganut prinsip keterbukaan (*transparency*), memiliki ukuran kinerja dari semua jajaran bank berdasarkan ukuran-ukuran yang konsisten dengan *corporate values*, sasaran usaha dan strategi bank sebagai pencerminan akuntabilitas bank (*accountability*), berpegang pada *prudential banking practices* dan menjamin dilaksanakannya ketentuan yang berlaku sebagai wujud tanggung-jawab bank (*responsibility*), objektif dan bebas dari tekanan pihak manapun dalam pengambilan keputusan (*independency*), serta senantiasa memperhatikan



kepentingan seluruh *stakeholders* berdasarkan azas kesetaraan dan kewajaran (*fairness*).

Di Indonesia, pelaksanaan prinsip GCG berpedoman kepada pedoman umum pelaksanaan GCG yang dikeluarkan oleh KNKG (2006). Dalam pedoman tersebut disebutkan asas GCG sebagai berikut :

A. Keterbukaan (*Transparency*)

- 1) Bank harus mengungkapkan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat dan dapat diperbandingkan serta mudah diakses oleh *stakeholders* sesuai dengan haknya.
- 2) Informasi yang harus diungkapkan meliputi tapi tidak terbatas pada hal-hal yang bertalian dengan visi, misi, sasaran usaha dan strategi perusahaan, kondisi keuangan, susunan dan kompensasi pengurus, pemegang saham pengendali, *cross shareholding*, pejabat eksekutif, pengelolaan risiko (*risk management*), system pengawasan dan pengendalian intern, status kepatuhan, sistem dan pelaksanaan GCG serta kejadian penting yang dapat mempengaruhi kondisi bank.
- 3) Prinsip keterbukaan yang dianut oleh bank tidak mengurangi kewajiban untuk memenuhi ketentuan rahasia bank sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, rahasia jabatan, dan hak-hak pribadi.
- 4) Kebijakan bank harus tertulis dan dikomunikasikan kepada pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dan yang berhak memperoleh informasi tentang kebijakan tersebut.

B. Akuntabilitas (*Accountability*)

- 1) Bank harus menetapkan tanggung jawab yang jelas dari masing-masing organ organisasi yang selaras dengan visi, misi, sasaran usaha dan strategi perusahaan.

- 2) Bank harus meyakini bahwa semua organ organisasi bank mempunyai kompetensi sesuai dengan tanggung jawabnya dan memahami perannya dalam pelaksanaan GCG.
- 3) Bank harus memastikan terdapatnya *check and balance system* dalam pengelolaan bank.
- 4) Bank harus memiliki ukuran kinerja dari semua jajaran bank berdasarkan ukuran-ukuran yang disepakati konsisten dengan nilai perusahaan (*corporate values*), sasaran usaha dan strategi bank serta memiliki *rewards and punishment system*.

#### C. Tanggung Jawab (*Responsibility*)

- 1) Untuk menjaga kelangsungan usahanya, bank harus berpegang pada prinsip kehati-hatian (*prudential banking practices*) dan menjamin dilaksanakannya ketentuan yang berlaku.
- 2) Bank harus bertindak sebagai *good corporate citizen* (perusahaan yang baik) termasuk peduli terhadap lingkungan dan melaksanakan tanggung jawab sosial.

#### D. Independensi (*Independency*)

- 1) Bank harus menghindari terjadinya dominasi yang tidak wajar oleh *stakeholder* manapun dan tidak terpengaruh oleh kepentingan sepihak serta bebas dari benturan kepentingan (*conflict of interest*).
- 2) Bank dalam mengambil keputusan harus obyektif dan bebas dari segala tekanan dari pihak manapun.

#### E. Kewajaran (*Fairness*)

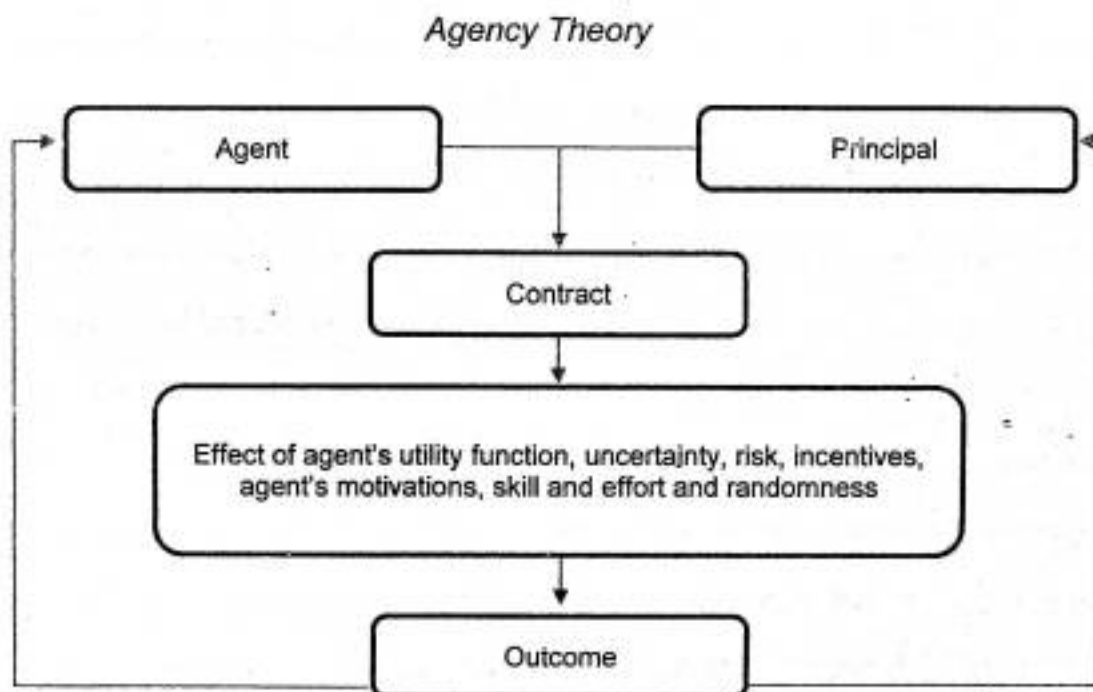
- 1) Bank harus senantiasa memperhatikan kepentingan seluruh *stakeholders* berdasarkan azas kesetaraan dan kewajaran (*equal treatment*).

- 2) Bank harus memberikan kesempatan kepada seluruh *stakeholders* untuk memberikan masukan dan menyampaikan pendapat bagi kepentingan bank serta mempunyai akses terhadap informasi sesuai dengan prinsip keterbukaan.

## 2.7 Agency Theory

Jensen & Meckling (1976) mendefinisikan teori keagenan sebagai hubungan antara agen (manajemen suatu usaha) dan principal (pemilik usaha). Di dalam hubungan keagenan terdapat suatu kontrak dimana satu orang atau lebih (principal) memerintah orang lain (agen) untuk melakukan suatu jasa atas nama prinsipal dan memberi wewenang kepada agen untuk membuat keputusan yang terbaik bagi prinsipal.

Hubungan antara agent dan principal ditunjukkan pada gambar 2.1 berikut:



Gambar 2.3 Hubungan antara *agent* dan *principal*  
Sumber: Jensen dan Meckling (1976)

Pertentangan dan tarik menarik kepentingan antara prinsipal dan agen dapat menimbulkan permasalahan yang dikenal sebagai *Asymmetric Information* (AI) yaitu informasi yang tidak seimbang yang disebabkan karena adanya distribusi informasi yang tidak sama antara prinsipal dan agen. Ketergantungan pihak eksternal pada angka akuntansi, kecenderungan manajer untuk mencari keuntungan sendiri dan tingkat AI yang tinggi, menyebabkan keinginan besar bagi manajer untuk memanipulasi kerja yang dilaporkan untuk kepentingan diri sendiri. Dengan adanya hal tersebut, dalam praktik pelaporan keuangan sering menimbulkan ketidak transparanan yang dapat menimbulkan konflik principal dan agen. Akibat adanya perilaku manajemen yang tidak transparan dalam penyajian informasi ini akan menjadi penghalang adanya praktik GCG pada perusahaan-perusahaan karena salah satu prinsip dasar dari GCG adalah Transparency (keterbukaan). Berdasarkan uraian diatas, dapat dikatakan bahwa dalam rangka menegakan prinsip GCG pada perusahaan-perusahaan di Indonesia, khususnya prinsip transparansi dan akuntabilitas, penyajian informasi akuntansi yang berkualitas dan lengkap dalam laporan tahunan sangat diperlukan. Hal ini akan memberikan manfaat yang optimal bagi pemakai laporan keuangan dalam pengambilan keputusan.

Pemilik atau pemegang saham sebagai prinsipal, sedangkan manajemen sebagai agen. *Agency Theory* mendasarkan hubungan kontrak antar anggota-anggota dalam perusahaan, dimana prinsipal dan agen sebagai pelaku utama. Prinsipal merupakan pihak yang memberikan mandat kepada agen untuk bertindak atas nama prinsipal, sedangkan agen merupakan pihak yang diberi amanat oleh prinsipal untuk menjalankan perusahaan. Agen berkewajiban untuk mempertanggung jawabkan apa yang telah diamanahkan oleh prinsipal kepadanya. Aplikasi *agency theory* dapat terwujud dalam kontrak kerja yang akan mengatur proporsi hak dan-kewajiban masing-masing pihak dengan tetap

memperhitungkan kemanfaatan secara keseluruhan. Kontrak kerja merupakan seperangkat aturan yang mengatur mengenai mekanisme bagi hasil, baik yang berupa keuntungan, return maupun resiko-resiko yang disetujui oleh prinsipal dan agen. Kontrak kerja akan menjadi optimal bila kontrak dapat fairness yaitu mampu menyeimbangkan antara prinsipal dan agen yang secara matematis memperlihatkan pelaksanaan kewajiban yang optimal oleh agen dan pemberian insentif/imbalance khusus yang memuaskan dari prinsipal ke agen. Inti dari teori keagenan adalah pendesainan kontrak yang tepat untuk menyelaraskan kepentingan prinsipal dan agen dalam hal terjadi konflik kepentingan

Salah satu asumsi *Agency Theory* adanya *Asymmetric Information (AI)* antara prinsipal dan agen. Asumsi tentang informasi adalah bahwa informasi dipandang sebagai barang komoditi yang bisa diperjual belikan. Baik prinsipal maupun agen, keduanya mempunyai *bargaining position*. Prinsipal sebagai pemilik modal mempunyai hak akses pada informasi internal perusahaan, sedangkan agen yang menjalankan operasional perusahaan mempunyai informasi tentang operasi dan kinerja perusahaan secara riil dan menyeluruh, namun agen tidak mempunyai wewenang mutlak dalam pengambilan keputusan, apalagi keputusan yang bersifat strategis, jangka panjang dan global. Hal ini disebabkan untuk keputusan-keputusan tersebut tetap menjadi wewenang dari prinsipal selaku pemilik perusahaan. Adanya posisi, fungsi, kepentingan dan latar belakang prinsipal dan agen yang berbeda saling bertolak belakang namun saling membutuhkan ini, mau tidak mau dalam praktiknya akan menimbulkan pertentangan dengan saling tarik menarik pengaruh dan kepentingan antara satu sama lain. Apabila agen (yang berperan sebagai penyedia informasi bagi prinsipal dalam pengambilan keputusan) melakukan upaya sistematis yang dapat menghambat prinsipal dalam pengambilan keputusan strategis melalui penyediaan informasi yang tidak transparan, sedang di lain pihak prinsipal selaku

pemilik modal bertindak semaunya atau sewenang-wenang karena ia merasa sebagai pihak yang paling berkuasa dan penentu keputusan dengan wewenang yang tak terbatas, maka kemudian yang terjadi adalah pertentangan yang semakin tajam yang akan menyebabkan konflik yang berkepanjangan yang pada akhirnya merugikan semua pihak. Baik prinsipal maupun agen diasumsikan sebagai orang ekonomik (*homo economicus*) yang berperilaku ingin memaksimalkan kepentingannya masing-masing.

Dalam konsep *Agency Theory*, manajemen sebagai agen *semestinya on behalf the best interest of the shareholders*, akan tetapi tidak tertutup kemungkinan manajemen hanya mementingkan kepentingannya sendiri untuk memaksimalkan utilitas. Manajemen bisa melakukan tindakan-tindakan yang tidak menguntungkan perusahaan secara keseluruhan yang dalam jangka panjang bisa merugikan kepentingan perusahaan. Bahkan untuk mencapai kepentingannya sendiri, manajemen bisa bertindak menggunakan akuntansi sebagai alat untuk melakukan rekayasa. Perbedaan kepentingan antara prinsipal dan agen inilah disebut dengan *Agency Problem* yang salah satunya disebabkan oleh adanya *Asymmetric Information*.

*Asymmetric Information (AI)*, yaitu informasi yang tidak seimbang yang disebabkan karena adanya distribusi informasi yang tidak sama antara prinsipal dan agen. Dalam hal ini prinsipal seharusnya memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam mengukur tingkat hasil yang diperoleh dari usaha agen, namun ternyata informasi tentang ukuran keberhasilannya yang diperoleh oleh prinsipal tidak seluruhnya disajikan oleh agen. Akibatnya informasi yang diperoleh prinsipal kurang lengkap sehingga tetap tidak dapat menjelaskan kinerja agen yang sesungguhnya dalam mengelola kekayaan prinsipal yang dipercayakan kepada agen. Akibatnya adanya informasi yang tidak seimbang (asimetri) ini, dapat menimbulkan 2 (dua) permasalahan yang disebabkan adanya kesulitan prinsipal

untuk memonitor dan melakukan kontrol terhadap tindakan-tindakan agen. Jensen dan Meckling (1976) menyatakan permasalahan tersebut adalah : (a) Moral Hazard; yaitu permasalahan yang muncul jika agen tidak melaksanakan hal-hal yang telah disepakati bersama dalam kontrak kerja. (b) Adverse Selection; yaitu suatu keadaan dimana prinsipal tidak dapat mengetahui apakah suatu keputusan yang diambil oleh agen benar-benar didasarkan atas informasi yang telah diperolehnya, atau terjadi sebagai sebuah kelalaian dalam tugas.

Adanya agency problem di atas, menimbulkan biaya keagenan (*agency cost*), yang menurut Jensen dan Meckling (1976) terdiri dari :

- (a) *The monitoring expenditures by the principle*; Biaya monitoring dikeluarkan oleh prinsipal untuk memonitor perilaku agen, termasuk juga usaha untuk mengendalikan (control) perilaku agen melalui budget restriction, compensation policies.
- (b) *The bonding expenditures by the agent*; The bonding cost dikeluarkan oleh agen untuk menjamin bahwa agen tidak akan menggunakan tindakan tertentu yang akan merugikan prinsipal atau untuk menjamin bahwa prinsipal akan diberi kompensasi jika ia tidak mengambil banyak tindakan.
- (c) *The residual loss*; *the residual loss* merupakan penurunan tingkat kesjahteraan prinsipal maupun agen setelah adanya agency relationship.

## 2.8 Teori stakeholders

Istilah *stakeholder* dalam definisi klasik (yang paling sering dikutip) adalah definisi Freeman & Reed (1983) yang menyatakan bahwa *stakeholder* adalah "*identifiable group or individual who can affect the achievement of an organisation's objectives, or is affected by the achievement of an organisation's objectives*". Jadi pada dasarnya, *stakeholder* merupakan kelompok atau individu yang dapat diidentifikasi yang dapat mempengaruhi

pencapaian tujuan organisasi, atau dipengaruhi oleh pencapaian tujuan organisasi.

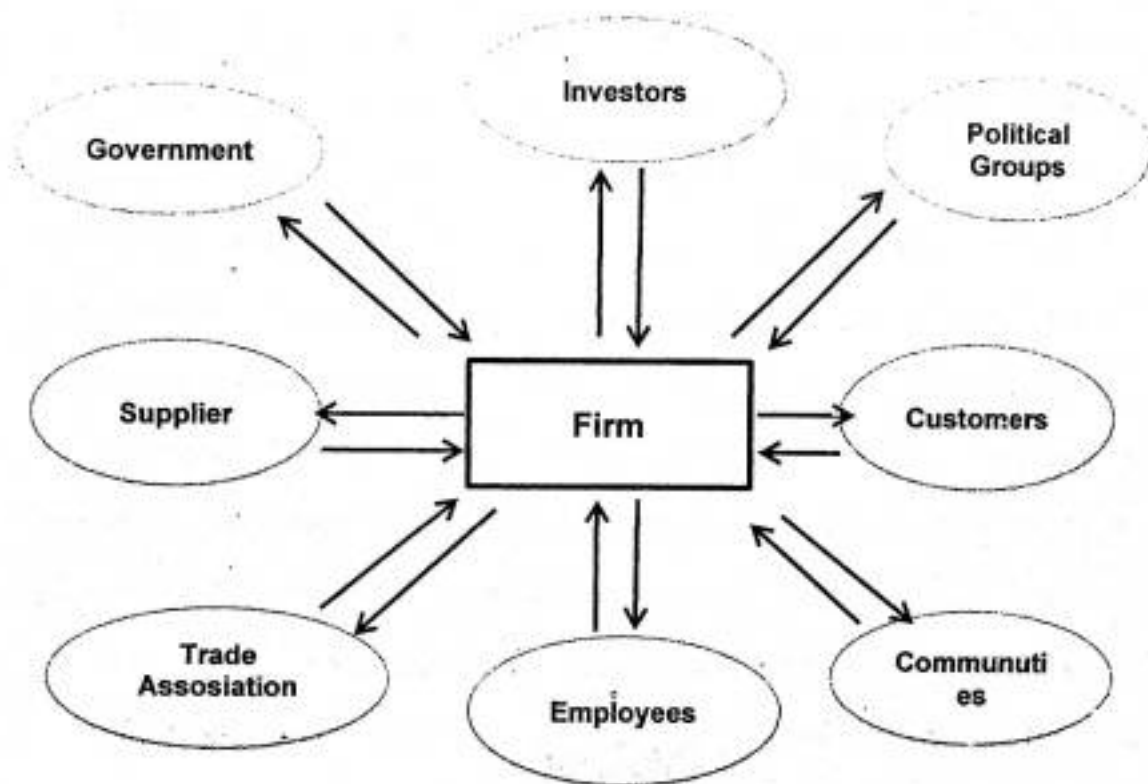
Menurut Ghazali & Chariri (2007), teori stakeholder merupakan teori yang menyatakan bahwa perusahaan bukanlah entitas yang hanya beroperasi untuk kepentingan sendiri, namun harus memberikan manfaat kepada seluruh stakeholder-nya (pemegang saham, kreditor, konsumen, supplier, pemerintah, masyarakat, analis, dan pihak lain). Kelompok stakeholder inilah yang menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen perusahaan dalam mengungkap atau tidak suatu informasi di dalam laporan perusahaan tersebut. Tujuan utama dari teori stakeholder adalah untuk membantu manajemen perusahaan dalam meningkatkan penciptaan nilai sebagai dampak dari aktivitas-aktivitas yang dilakukan dan meminimalkan kerugian yang mungkin muncul bagi stakeholder.

Meskipun *stakeholders theory* mampu memperluas perspektif pengelolaan perusahaan dan menjelaskan dengan jelas hubungan antara perusahaan dengan stakeholder, teori ini memiliki kelemahan. Gray *et al.* (1997) mengatakan bahwa kelemahan dari *stakeholder theory* terletak pada fokus teori tersebut yang hanya tertuju pada cara-cara yang digunakan perusahaan dalam mengatur stakeholder-nya. Perusahaan hanya diarahkan untuk mengidentifikasi stakeholder yang dianggap penting dan berpengaruh dan perhatian perusahaan akan diarahkan pada stakeholder yang dianggap bermanfaat bagi perusahaan. Mereka yakin bahwa *stakeholder theory* mengabaikan pengaruh masyarakat luas (*society as a whole*) terhadap penyediaan informasi dalam pelaporan keuangan (Ghozali & Chariri, 2007)

Menurut Guthrie *et al.* (2006), laporan keuangan merupakan cara yang paling efisien bagi organisasi untuk berkomunikasi dengan kelompok *stakeholder* yang dianggap memiliki ketertarikan dalam pengendalian aspek-



aspek strategis tertentu dari organisasi. *Content analysis* atas pengungkapan *intellectual capital* dapat digunakan untuk menentukan apakah benar-benar terjadi komunikasi tersebut. Apakah perusahaan merespon ekspektasi *stakeholder*, baik ekspektasi yang sesungguhnya maupun yang diakui oleh *stakeholder*, dengan menawarkan akun *intellectual capital* yang tidak wajib diungkapkan? Pertanyaan ini telah memperoleh perhatian, namun kajian lebih dalam diperlukan untuk menghasilkan opini yang konklusif (Guthrie *et al.*, 2006). Model *Stakeholder Theory* ditunjukkan pada gambar 2.4



Gambar 2.4 Model *Stakeholder Theory*

Sumber: Guthrie *et al.* (2006)

Model *Stakeholder Theory* menggambarkan bahwa perusahaan sangat berkepentingan pada pihak eksternal dan internal, misalnya investor, pemerintah, pemasok, asosiasi bisnis, karyawan, komunitas, konsumen, dan *political group*.

## 2.9 Konsep *Relational Capital*

*Relational Capital* (RC) merupakan salah satu bagian penting konsep *intellectual capital* (IC). Konsep IC mulai dikenal ketika Stewart (1997) menulis sebuah artikel yang berjudul *Brain Power- How Intellectual Capital Is Becoming America's Most Valuable Asset*. Dalam artikelnya, Stewart mendefinisikan *intellectual capital* sebagai sejumlah orang-orang di perusahaan yang memberi keunggulan kompetitif, misalnya pengetahuan, informasi, kekayaan intelektual, dan pengalaman yang dapat digunakan untuk menciptakan kekayaan.

IC adalah kekuatan kolektif dalam sebuah organisasi yang sulit diidentifikasi dan bahkan lebih sulit untuk diterapkan secara efektif. Organisasi yang mengembangkan IC dan memanfaatkannya secara efektif memiliki kesempatan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dibandingkan perusahaan lain yang telah gagal (Stewart, 1997). Secara umum IC dikelompokkan dalam tiga elemen, modal manusia (*human capital*), modal struktural (*structural capital*) dan modal relasional (*relational capital*) (Bontis, 1998). Konstruksi IC diperkenalkan dari sudut pandang teori manajemen berbasis sumber daya (*Resource-based management theory*) dengan fokus pada manajemen strategis (Uziene, 2015).

Model Skandia Navigator adalah dasar untuk publikasi resmi pertama dari laporan tahunan IC perusahaan di dunia pada tahun 1994. Asal mula IC Skandia Navigator adalah usaha untuk memvisualisasikan nilai tersembunyi dari pada yang terhitung, dan yang tidak berwujud. Karya tentang pelaporan IC meningkat di banyak negara di tahun 1990-an, yang dirintis oleh Sveiby di Swedia, Lev di Amerika Serikat, Mouritsen di Denmark, Roos di Inggris, Bontis di Kanada, Andriessen di Belanda (Edvinsson, 2013). Sekarang ini, IC telah berkembang menjadi komunitas dunia untuk mengukur aset tak berwujud (Guthrie *et al.*,

2012).

Struktur intellectual capital dapat dibagi tiga, yaitu *human capital*, *relational capital*, dan *structural capital* (Dzinkowski, 2000). Ketiga IC dijelaskan sebagai berikut:

- *Structural capital* menggambarkan keseluruhan proses, trademark, intellectual property, dan asset tak berwujud lainnya yang dimiliki perusahaan yang tidak ditunjukkan dalam *balance sheet* perusahaan. Dimensi structural capital dapat berupa filosofi manajerial, budaya perusahaan, sistem teknologi informasi, dan sistem jaringan;
- *Relational capital* menyangkut hubungan dengan klien perusahaan, supplier, dan kolaborasi perusahaan. *Relational capital* menggambarkan hubungan perusahaan dengan para *stakeholders*;
- *Human capital*; mencerminkan bagaimana skill dan kompetensi profesional karyawan. Dalam konteks knowledge economy saat ini, peran human capital sangat menentukan keunggulan persaingan yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*).

RC menyangkut hubungan harmonis yang dimiliki oleh perusahaan dengan pihak di luar perusahaan. Baik yang berasal dari para pemasok yang berkualitas, pelanggan yang loyal dan merasa puas akan pelayanan perusahaan, hubungan perusahaan dengan pemerintah maupun kerjasama rekan bisnis. RC dapat muncul dari berbagai bagian diluar lingkungan perusahaan dalam meningkatkan kerjasama bisnis yang dapat memberikan keuntungan bagi kedua pihak, sehingga dapat meningkatkan kinerja dan nilai perusahaan.

RC merupakan aset tidak berwujud, dimana pada tahun-tahun belakangan ini telah menarik perhatian lebih banyak dibandingkan dengan modal

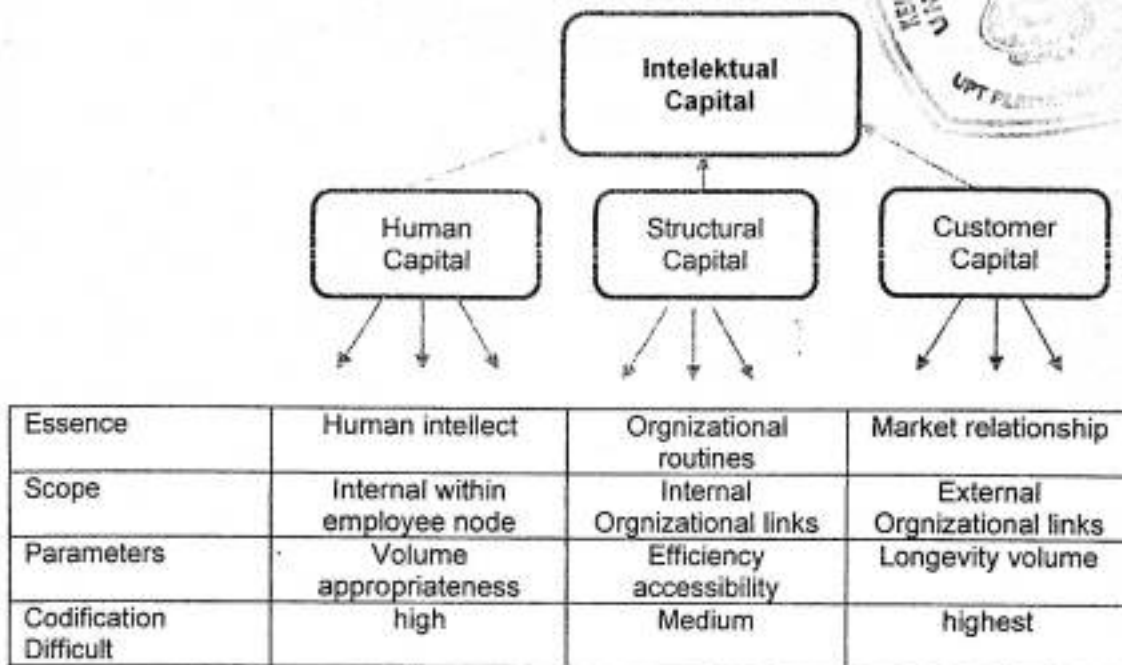
fisik dan finansial. Pada era ketidakpastian global saat ini, dimana penggunaan aset keuangan dan penerapan norma-norma lingkungan yang sangat ketat mengenai penggunaan modal fisik, perusahaan cenderung lebih efisien memelihara modal relasional yang tidak berwujud sebagai tambahan modal intelektual (Datta & De, 2017).

RC tercermin sebagai bentuk modal intelektual yang dapat dilihat dari tiga lapisan. Lapisan pertama, mencakup pentingnya jaringan, kolaborasi dan asosiasi dalam penyampaian pengetahuan dan berbagi, yang kedua berfokus pada hubungan dengan pelanggan, pemasok input, mitra bisnis dan semua kelompok pemangku kepentingan baik internal maupun eksternal, sementara yang ketiga menangani ikatan timbal balik pada kepercayaan, iman dan reputasi (Edvinsson & Malone, 1999).

Modal relasional adalah unsur *Intellectual Capital* yang paling kontroversial dengan beberapa penulis termasuk Sveiby (1997), Stewart (1997) dan Sullivan (2000) mendefinisikan elemen ini sebagai modal pelanggan atau modal eksternal. Namun, para ahli tersebut membatasi wacana tentang unsur IC ini karena RC berhubungan dengan jaringan dan hubungan baik internal maupun eksternal organisasi.

Bontis (1998) & Kalkan (2014) menjelaskan bahwa modal relasional disebut juga modal pelanggan (*customer capital*) yang merepresentasikan bagaimana hubungan perusahaan dengan pihak eksternal yang merupakan bagian aset tak berwujud, misalnya pelanggan, pemasok, pemerintah atau asosiasi industri. Bontis menekankan bahwa faktor penting dalam modal relasional adalah pengetahuan tentang saluran pemasaran dan hubungan dengan pelanggan. Modal pelanggan mewakili potensi organisasi karena memiliki *intangibile* dalam perusahaan. Misalnya, pengetahuan yang tertanam

dalam pelanggan, pemasok, pemerintah atau asosiasi industri terkait. Konseptualisasi IC ditunjukkan pada gambar 2.5



Gambar 2.5 Konseptualisasi IC  
Sumber: Bontis (1998)

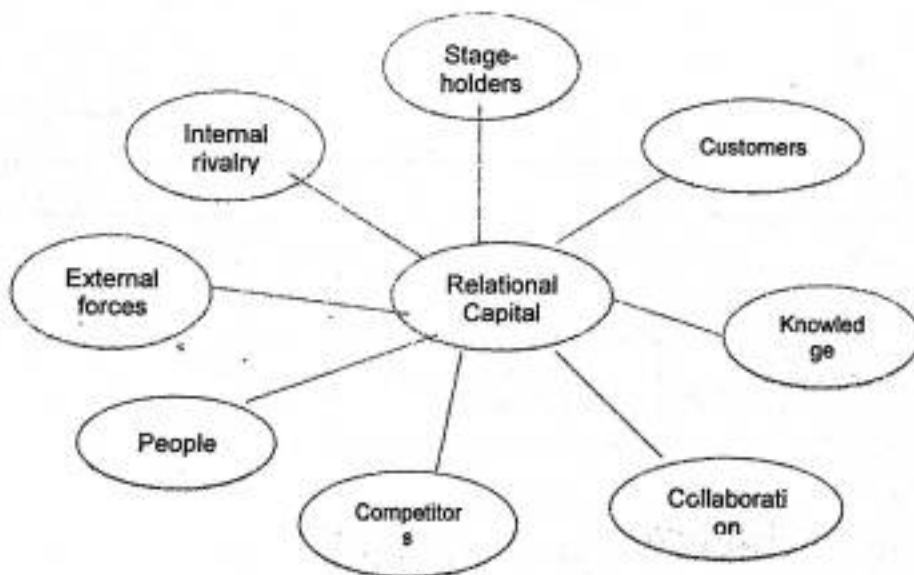
Selanjutnya, Bueno *et al.*, (2003) memandang bahwa RC merupakan hubungan perusahaan dengan pihak luar yang mencakup hubungan dengan lingkungan, dan lebih khusus lagi dengan agen ekonomi yang berpartisipasi dalam fase yang berbeda dari nilairantai produk, yaitu pemasok, pesaing dan klien.

Das *et al.*, (2003) .menganggap bahwa RC akan menciptakan *added value* bagi stakeholders, misalnya *customers, partners, investors, suppliers, distributors, dan government*. RC akan meningkatkan hubungan dengan stakeholders. Misalnya hubungan pelanggan, loyalitas dan kepuasan pelanggan, *business recognized*, saluran distribusi, *brand equity*, dan aliansi.

RC berkaitan dengan sharing dan perolehan pengetahuan dan sejauh mana organisasi memperoleh pengetahuan dari modal relasionalnya bergantung pada kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi di mana pengetahuan atau

keahlian yang relevan berada pada mitranya, dan pada kemauan organisasi untuk berbagi pengetahuan (Yli-Renko *et al.*, 2001). Kale *et al.* (2000) berpendapat bahwa RC yang kuat antara mitra memfasilitasi pembelajaran jaringan yang lebih besar. Inti dari argumen ini adalah kenyataan bahwa RC mempengaruhi perolehan pengetahuan melalui menanamkan keyakinan bahwa mitra dapat diandalkan dan akan bertindak dengan integritas dalam mentransfer pengetahuan dan pembelajaran secara terbuka dan transparan (Liu *et al.*, 2017).

Henry (2013) menegaskan bahwa RC merupakan salah satu instrumen yang menjadi kunci suatu organisasi dan dapat digunakan untuk menambah nilai, menghasilkan kekayaan dan memperbaiki persepsi. Menurut Henry, dimensi-dimensi yang membangun modal rasional meliputi *stakeholders*, *customers*, *knowledge transfer*, *competition*, *collaboration*, *people*, *external force*, *internal rivalry*. Hubungan komponen relational capital tersebut ditunjukkan pada gambar 2.6



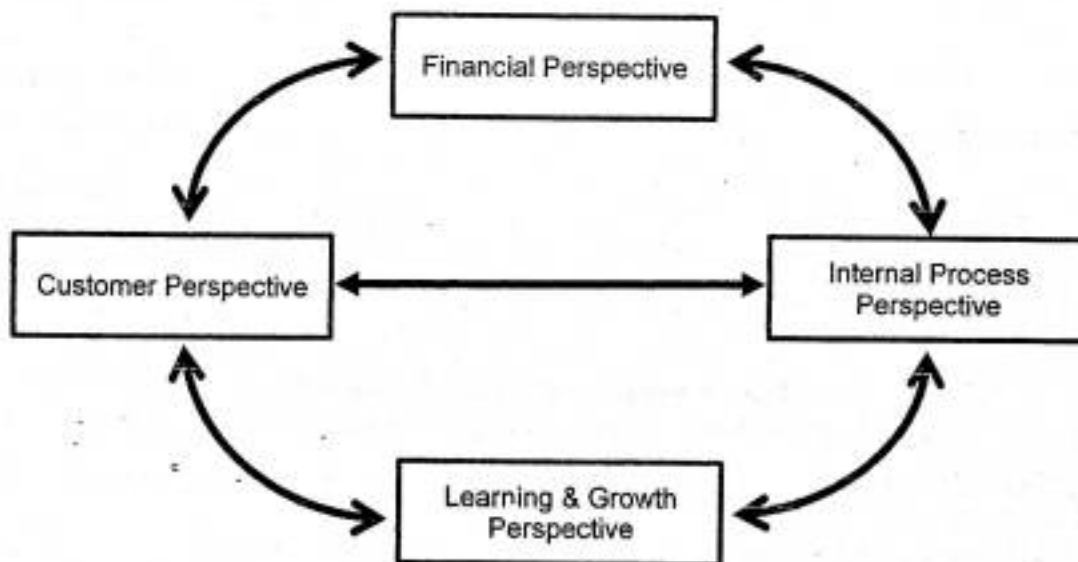
Gambar 2.6 komponen relational capital

Sumber: Henry (2013)

Henry (2013) mengakui bahwa hubungan pelanggan (*customer*) dan pesaing (*competitors*) memegang peran penting dalam RC.

## 2.10 Konsep *Balanced Scorecard* (BSC)

BSC pada awalnya dikembangkan oleh Kaplan dan Norton setelah melakukan penelitian ekstensif pada awal tahun 1990. Kaplan & Norton berpendapat bahwa ukuran keuangan tradisional yang berdasarkan sistem akuntansi, seperti ROI dan ROA, menawarkan gambaran kinerja bisnis yang sempit dan tidak lengkap dan dapat menjadi penghalang dalam penciptaan nilai bisnis masa depan. Oleh karena itu, konsep BSC mengusulkan untuk melengkapi pengukuran keuangan tradisional melalui tiga perspektif tambahan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja (Kaplan & Norton, 1992). BSC memungkinkan para manajer untuk melihat bisnis dari empat perspektif penting, seperti ditunjukkan pada Gambar 2.7 yang pada dasarnya menyajikan struktur siklis yang berpengaruh di antara empat perspektif.

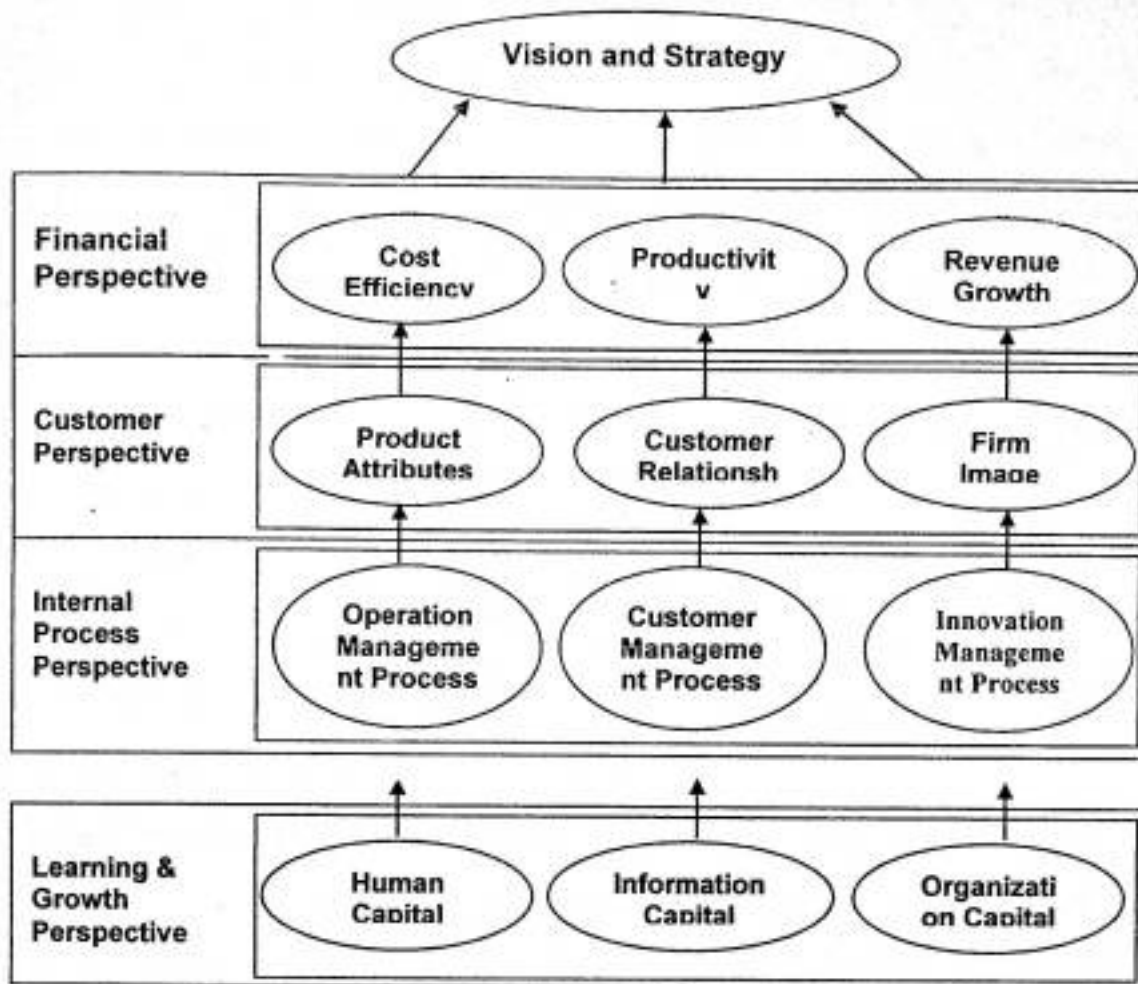


Gambar. 2.7 Konsep *Balanced Scorecard*

Sumber: Kaplan & Norton, 1992

Dalam memberikan informasi eksekutif dari empat perspektif yang berbeda, BSC mempertimbangkan berbagai praktik organisasi dan sekaligus meminimalkan beban kelebihan informasi dengan membatasi jumlah tindakan

nirlaba, maka perusahaan tersebut mendefinisikan ulang urutan struktur hirarki dengan perspektif pelanggan di atas dan perspektif keuangan di masa depan.



Gambar 2.8 *Generic Strategy Map of BSC*

Sumber: Kaplan & Norton, 2001, 2004.

Seperti dijelaskan sebelumnya bahwa Kaplan & Norton (1992) menggunakan empat dimensi *Balanced Scorecard/BSC* untuk menilai kinerja organisasi, yaitu proses bisnis internal (*internal business process*), pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*), pelanggan (*customer*) dan keuangan (*finance*). Penjelasan keempat perspektif BSC dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*): Perspektif ini berusaha menjawab pertanyaan kunci: *Bagaimana perusahaan kita dapat terus meningkatkan dan menciptakan nilai?* (Kaplan & Norton, 1992). Organisasi



yang digunakan. Sejak saat itu, banyak perusahaan telah mengadopsi BSC untuk mengukur kinerja organisasinya. Pengalaman awal perusahaan yang menggunakan scorecard telah menunjukkan bahwa konsep BSC memenuhi beberapa kebutuhan manajerial. *Pertama*, scorecard menyatukan banyak elemen dalam agenda persaingan perusahaan yang tampaknya berbeda, seperti fokus pelanggan, waktu respons, kualitas produk, proses kerja, dan waktu siklus produk baru, dalam satu laporan manajemen tunggal. *Kedua*, scorecard menjaga terhadap srib optimalisasi. Dengan memaksa para eksekutif untuk mempertimbangkan semua tindakan operasional penting secara bersamaan, scorecard memungkinkan untuk memperbaiki pada satu area dengan mengorbankan yang lain. Bahkan tujuan terbaik bisa dicapai dengan cara yang tidak tepat (Kaplan & Norton, 1992).

Setelah pengalaman awal pada awal periode, banyak perusahaan telah bergerak melampaui visi awalnya karena menggunakan scorecard sebagai sistem manajemen strategis. Secara orisinalitas, scorecard dapat mengatasi masalah serius dalam penerapan strategi perusahaan, misalnya ketidakmampuan untuk menghubungkan strategi jangka panjang perusahaan dengan tindakan jangka pendeknya. Tanpa pemahaman menyeluruh tentang strategi perusahaan, para eksekutif tidak dapat menciptakan keselarasan dengan empat perspektif dalam scorecard. Kartu skor lebih lanjut menyediakan kerangka kerja baru untuk mengorganisir tujuan strategis ke dalam empat perspektif melalui hubungan sebab-akibat, seperti ditunjukkan pada Gambar 2.7 (Kaplan & Norton, 2001, 2004).

Kerangka kerja yang ditunjukkan pada gambar 2.7 menggambarkan struktur hirarkis dimana perspektif keuangan di bagian atas dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan di bagian bawah. Mencapai kesuksesan finansial mungkin bukan tujuan utama banyak organisasi seperti organisasi

*meningkatkan dan menciptakan nilai?* (Kaplan & Norton, 1992). Organisasi harus memonitor kemampuannya untuk meluncurkan produk baru, menciptakan lebih banyak nilai bagi pelanggan, dan meningkatkan efisiensi operasi yang digunakan untuk mengevaluasi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Hal ini dapat dilakukan oleh organisasi yang bersifat strategis melalui memprioritaskan pada isu utama untuk menciptakan lingkungan yang mendukung perubahan, inovasi, dan pertumbuhan organisasi untuk mencapai visinya (Kaplan & Norton, 2001).

- 2) proses bisnis internal (*internal business process*): Perspektif ini berusaha menjawab pertanyaan kunci: *Apa yang membuat perusahaan kita unggul?* (Kaplan & Norton, 1992). Organisasi harus menentukan proses dan kompetensi yang paling penting, dan menentukan ukuran, seperti waktu siklus, kualitas, keterampilan karyawan, dan produktivitas. Untuk mengetahui kondisi tersebut, maka digunakan perspektif proses bisnis internal. Hal ini dilakukan untuk menciptakan kepuasan pelanggan dan pemegang saham. dengan demikian *proses internal* menciptakan dan memberikan proposisi nilai bagi pelanggan dan keuangan (Kaplan dan Norton, 2004).
- 3) Pelanggan (*customer*): Perspektif ini berusaha menjawab pertanyaan kunci: *Bagaimana pelanggan melihat perusahaan kami?* (Kaplan & Norton, 1992). Masalah pelanggan terbagi dalam empat kategori utama yaitu *lead time*, kualitas, kinerja dan layanan, dan biaya yang digunakan untuk mengukur perspektif pelanggan dan organisasi harus berusaha untuk mematuhi untuk mempertahankan pelanggan lama serta menarik yang baru. Mereka menjelaskan lebih lanjut bahwa *Lead time* mengukur waktu yang dibutuhkan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pelanggannya. *Kualitas* mengukur tingkat cacat produk yang masuk sebagaimana dirasakan dan diukur oleh pelanggan. Kinerja dan layanan mengukur bagaimana produk atau layanan

perusahaan

berkontribusi untuk menciptakan nilai bagi pelanggannya (Kaplan & Norton, 1992).

- 4) Keuangan (*finance*): Perspektif ini berusaha menjawab pertanyaan kunci: Bagaimana perusahaan kita dijalankan oleh para pemegang sahamnya? (Kaplan & Norton, 1992). Kaplan dan Norton (1992) menjelaskan bahwa organisasi harus mengukur arus kas, pertumbuhan penjualan triwulanan, laba operasi berdasarkan divisi, dan meningkatkan pangsa pasar menurut segmen dan imbal hasil ekuitas yang digunakan untuk mengukur perspektif keuangan. Hal ini dilakukan oleh organisasi yang strategis untuk pertumbuhan, profitabilitas, dan risiko yang dilihat dari perspektif pemegang saham dan selanjutnya menjelaskan bahwa perusahaan meningkatkan nilai ekonomi melalui pertumbuhan dan produktivitas pendapatan (Kaplan & Norton, 2001).

### 2.11 Kinerja Perusahaan

Menurut Gavrea *et al.* (2011) kinerja organisasi telah diidentifikasi sebagai salah satu variabel terpenting dalam penelitian manajemen, namun telah didefinisikan secara berbeda selama bertahun-tahun karena mengandung berbagai makna.

Pada tahun 1950-an kinerja organisasi didefinisikan sebagai sistem sosial untuk memenuhi tujuan perusahaan dan mengevaluasi kinerja berdasarkan pada pekerjaan, orang, dan struktur organisasi. Sedangkan dalam akhir tahun 1960-an dan tahun 1970an, kinerja organisasi didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk mengeksploitasi lingkungannya untuk mengakses dan menggunakan sumber daya yang terbatas. Selanjutnya, pada tahun 1980-an dan 1990-an, kinerja dipandang sebagai organisasi yang mencapai tujuannya (efektivitas) dengan menggunakan sumber daya minimum (efisiensi). Hal ini menyebabkan keuntungan menjadi salah satu dari banyak indikator kinerja

(Gavrea *et al.*, 2011). Namun, Lebas & Euske (2006) menggariskan seperangkat definisi untuk menjelaskan konsep kinerja organisasi. Menurut Lebas dan Euske kinerja yang diukur sebagai sekumpulan indikator keuangan dan non keuangan yang menawarkan informasi mengenai tingkat pencapaian tujuan dan hasil organisasi.

Kaplan & Norton (2001) berpendapat bahwa ukuran finansial saja tidak dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja organisasi. Langkah-langkah non-keuangan lainnya juga sama pentingnya. Hal ini menyebabkan Kaplan dan Norton mengembangkan BSC, yang mencakup ukuran non finansial lainnya, yaitu pelanggan, proses bisnis internal dan dimensi pembelajaran dan pertumbuhan untuk melengkapi ukuran keuangan (Kaplan & Norton, 1992).

Kinerja perusahaan merupakan hasil dari proses manajemen yang memberikan manfaat bagi organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja organisasi dapat diukur dengan menggunakan sejumlah kriteria yang meliputi efektivitas, efisiensi, pertumbuhan dan produktivitas (Mandy, 2009). Dalam riset kewirausahaan dalam menilai kinerja perusahaan (Murphy *et al.*, 1996).

Menurut Davood & Morteza (2012) kinerja perusahaan sebagai kemampuan untuk menghasilkan hasil dan tindakan yang dapat diterima. Oleh karena itu, kinerja perusahaan merupakan isu penting dalam kegiatan bisnis yang memerlukan perencanaan dan dedikasi yang dapat ditolerir.

Kinerja organisasi dalam lingkungan yang cepat dan berubah membutuhkan pendekatan kewirausahaan. Huse *et al.* (2005) menyatakan bahwa pasar global yang sedang berkembang dan perkembangan teknologi yang pesat membuat tuntutan kuat pada kemampuan perusahaan untuk mengembangkan dan memanfaatkan sumber daya mereka untuk memenuhi permintaan pelanggan. Oleh karena itu, perusahaan harus fleksibel terhadap dinamika lingkungan yang memungkinkan mereka mampu mengidentifikasi

peluang baru.

Dalam berbagai riset ditemukan bahwa dalam mengukur kinerja perusahaan, biasanya menggunakan dua pengukuran kinerja, yaitu kinerja keuangan dan kinerja non-keuangan. Secara umum, kebanyakan ukuran tersebut menggunakan aspek keuangan seperti pendapatan, arus kas, tingkat pengembalian aset dan tingkat pengembalian modal (S. Lee *et al*, 2013).

Namun, aspek keuangan diungkapkan oleh beberapa ahli tidaklah cukup untuk menilai gambaran kinerja perusahaan secara menyeluruh (Clark, 1999; Gupta & Batra, 2015). Oleh karena itu, penelitian lainnya merekomendasikan untuk menggunakan keduanya, baik aspek keuangan maupun non-keuangan untuk menilai kinerja perusahaan secara menyeluruh (Haber & Reichal, 2005). Kinerja non-keuangan meliputi pangsa pasar, pertumbuhan perusahaan, kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan dan ekuitas sebuah merek (Lumpkin & Dess, 1996; Haber & Reichal, 2005).

Penelitian ini menggunakan konsep BSC untuk menilai kinerja organisasi BPR karena lebih komprehensif yang menggunakan empat dimensi BSC, yaitu proses bisnis internal (*internal business process*), pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*), pelanggan (*customer*) dan keuangan (*finance*).

Penerapan BSC sebagai suatu konsep dalam menilai kinerja perusahaan, telah banyak dilakukan oleh beberapa ahli. Hasil penelitian Owusu (2017) menunjukkan bahwa sistem *Business intelligence (Bi)* memang memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap pembelajaran dan pertumbuhan, kinerja internal dan kinerja nasabah bank. Namun, temuan tersebut membuktikan bahwa penerapan sistem BI tidak secara langsung mengarah pada kinerja keuangan bank, namun melalui efek tidak langsung dari pembelajaran dan pertumbuhan, kinerja internal dan kinerja pelanggan

Hasil studi Ing & Jian (2014) menunjukkan bahwa keempat perspektif kinerja BSC telah direalisasikan dengan baik pada tahap asimilasi dan menyimpulkan bahwa *time-lag effect* dan metode pengukuran merupakan faktor penentu utama yang berdampak pada ukuran kinerja TI. S. Lee *et al.* (2013) dalam studi mereka berusaha untuk mengevaluasi *Software-as-a-Service* (SaaS) menggunakan BSC di UKM Korea. Mereka menemukan bahwa Proses Belajar dan Pertumbuhan, Proses Bisnis Internal, dan Kinerja Pelanggan berpengaruh pada kinerja keuangan. Selanjutnya, Park & Rim (2011) dalam studinya menemukan bahwa hubungan kausal antara penerapan RFID dan kinerja organisasi menunjukkan bahwa pembelajaran dan pertumbuhan, proses internal dan Kinerja pelanggan sangat dipengaruhi oleh penerapan RFID.

## 2.12 Tinjauan Empiris

Penelitian empiris tentang hubungan antara *talent management*, *corporate governance*, *relational capital*, orientasi kewirausahaan dan kinerja perusahaan telah banyak dilakukan oleh beberapa ahli. Hasil penelitian empiris mengenai hubungan antara *talent management* dan orientasi kewirausahaan dikemukakan oleh Ratten & Ferreira (2016), Ziyae B, (2016), Arif MR (2013), Chang S.*et al.* (2011), Yang Fong *et al.*,(2013), Castrogiovanni (2011), Hayton, (2005), Winne & Sels (2010, Subramaniam & Youndt (2005), Twomey & Harris (2000), Tang *et al.* (2014), Fischer (2016), Prieto & Santana (2014), Fischer (2016), Ram *et al.* (2000). Sementara, hasil penelitian empiris mengenai hubungan antara *talent management* dan kinerja perusahaan ditunjukkan dalam penelitian Ingram (2016, Li *et al.*(2015), Ahmad at el. (2015), Vural at el. (2012), Tansley (2011), Altinay *et al.* (2008), Liu *et al.*(20 17), Arif & Uddin (2016), Happernan *et al.*(2016), Lu & Zu (2015), Osman *et al.* (2011), Storey (2004), Wang *et al.* (2008), Storey (2002).

Hasil penelitian empiris mengenai hubungan antara *corporate governance* dan orientasi kewirausahaan dikemukakan oleh Albu *et al.*, (2015), Eklund (2014), Zahra, S.A. ,(1996); (2000); (2009), Tan (2004), Lee (2005), Deng *et al.* (2012), Aghion (2013), Coleman & Biekpe (2006), Abor & Adjasi (2007), Elgharbawy & A. Kadir (2016), Belloc (2011), Morck *et al.* (2005). Selanjutnya, hubungan *corporate governance* dan kinerja perusahaan dikemukakan oleh Kabir & Thai (2017), Bhatt & Bhatt (2017), Mishra & Mohanti (2014), Siagian *et al.*, 2013), Andrian & Supatmi, (2010), Prasajo (2015), Cho *et al.* (2007), Choi *et al.* (2012), Delgado-Garcia *et al.* (2010), Douma (2006), Ghosh (2017), Sharma (2016), Kowalewski (2016), Shahwan (2015). Hasil penelitian empiris mengenai hubungan antara *Relational Capital* dan orientasi kewirausahaan dikemukakan oleh Faccin *et al.*, (2017), Blatt (2009), Uziene (2015), Jamshidinaid (2014), Okapor (2012), Ornek & Ayas (2015), Subramaniam & Youndt (2005), Salehani *et al.* (2015), Chang Hung *et al.* (2013), Verbano *et al.* (2015), Tsai & Wen (2009), Pena (2002), Vosta (2014). Selanjutnya, hubungan *Relational Capital* dan kinerja perusahaan dikemukakan oleh Sulistyono & Siyamtinah (2016), Abdullah & Sofian (2012), Yeganeh (2014), Kalkan (2014), Gogan *et al.* (2016), Datta dan Tanushree De, (2017), Chien dan Chao (2011), Ting dan Lean (2009), Gutierrez *et al.* (2016), Cohen dan Kaimenakis (2007), Wang dan Chang (2005), Firer & William SM, (2003), Dženopoljac *et al.* (2016), F-Jardon dan Martos (2009), Chan (2009 a), (2009b)

Variabel, metode, dan hasil penelitian-penelitian empiris tersebut ditunjukkan dalam tabel 2.3

## HUBUNGAN TALENT MANAGEMENT DENGAN ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN

No	Penulis	Variabel	Metode	Hasil
1	Arif, MR (2013)	<p><b>Variabel Independen:</b> Talent management practice, managerial social capital, dan perceived on task environment</p> <p><b>Variabel Intervening:</b> Kewirausahaan perusahaan (innovation, risk-taking, strategic renewal)</p> <p><b>Variabel dependen:</b> Kinerja perusahaan (kinerja operasional dan keuangan)</p>	Data primer (kusioner); SEM AMOS	Hasil studi menyimpulkan bahwa Talent management practice yang diukur dengan dimensi attracting, recruitment, performance management, people development, dan retention berpengaruh positif dan signifikan terhadap kewirausahaan perusahaan dan kinerja perusahaan
2	Chang S. et al. (2011)	<p><b>Variabel Independen:</b> Training core customer dan Hiring core customer</p> <p><b>variabel dependen:</b> Incremental innovations dan Radical innovations.</p> <p><b>variabel control:</b> age firm, size firm, dan type firm</p>	Data primer (kusioner); Multiple regression dengan metode STATA 8.0	Hasil studi menyimpulkan praktik HRM yaitu Training core customer dan Hiring core customer berpengaruh signifikan dan positif pada Incremental innovations dan Radical innovations yang merupakan dimensi Entrepreneurship Orientation pada perusahaan restoran dan hotel di China. Hasil studi menyimpulkan bahwa karyawan dengan multi-skill dan training yang intensif akan berpengaruh signifikan pada inovasi kewirausahaan.
3	Yang Fong et al.,(2013)	<p><b>Variabel Independen:</b> Leadership, HRM practice</p> <p><b>Variabel dependen:</b> kewirausahaan perusahaan</p>	Literatur Review	Praktik HRM misalnya selection, training dan career development, performance appraisal compensation memiliki dampak positif yang signifikan terhadap dimensi kewirausahaan



				perusahaan, yaitu <i>risk-takers</i> dan <i>innovative</i> pada perusahaan manufaktur.
4	Castrogiovanni (2011)	<p><b>Variabel Independen:</b> saluran komunikasi, persepsi, formasi, training.</p> <p><b>variabel dependen:</b> pengembangan kewirausahaan perusahaan</p>	Studi empiris dilakukan dengan mengadopsi pendekatan studi multi kasus	Hasil penelitian empiris menunjukkan bahwa praktik HRM misalnya saluran komunikasi, persepsi, formasi, training dapat membantu menjelaskan dinamika perilaku kewirausahaan dalam usaha kecil (SMEs). Penelitian ini menyarankan pentingnya inovasi sebagai dimensi penting dalam pengembangan kewirausahaan
5	Winne & Sels (2010)	<p><b>Variabel Independen:</b> dimensi <i>strategic HRM</i> (<i>HR practices, human capital, tingkat pendidikan</i>)</p> <p><b>variabel dependen:</b> dimensi kewirausahaan perusahaan (<i>innovative output</i>)</p> <p><b>variabel moderating:</b> pengalaman perusahaan</p>	Data sekunder, analisis Path dan CALIS procedure (SAS)	Hasilnya menunjukkan bahwa modal manusia baik karyawan maupun pemilik/manajer, dan praktik SDM secara signifikan berkontribusi pada inovasi saat memulai usaha. Tingkat pendidikan pemilik/pengelola dan konsultasi ahli eksternal secara tidak langsung mempengaruhi inovasi melalui pemilihan pekerja berpendidikan tinggi dan / atau pengembangan praktik SDM. Pengalaman yang dimiliki oleh pemilik/manajer memiliki efek negatif tidak langsung, sedangkan jumlah anggota dewan independen secara langsung dan positif mempengaruhi inovasi.
6	Ziyae B, (2016)	<b>Variabel Independen:</b> dimensi <i>strategic HRM</i> (struktur	survey melalui kuesioner; Analisis SEM PLS	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (a) dimensi <i>strategic HRM</i> (struktur

		<p>organisasi, pengembangan SDM, manajemen kinerja, pengawasan dan <i>supervise</i>, pelatihan dan pemberdayaan, <i>reward management</i></p> <p><b>variabel dependen:</b> dimensi kewirausahaan perusahaan (inovasi, <i>risk-taking</i>, produktivitas, agresivitas bersaing)</p> <p><b>variabel moderating:</b> dimensi budaya organisasi (responsibilitas, loyalitas, integritas, penanganan konflik, dan komunikatif.</p>		<p>organisasi, pengembangan SDM, manajemen kinerja, pengawasan dan <i>supervise</i>, pelatihan dan pemberdayaan, <i>reward management</i> secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kewirausahaan perusahaan (inovasi, <i>risk-taking</i>, produktivitas, agresivitas bersaing); (b). dimensi budaya organisasi (responsibilitas, loyalitas, integritas, penanganan konflik, dan komunikatif dapat memoderasi hubungan antara strategic HRM dan kewirausahaan perusahaan.</p>
7	<p>Ram et al. (2000)</p>	<p><b>Variabel independen:</b> training</p> <p><b>variabel dependen:</b> kewirausahaan</p>	<p>Penelitian kualitatif; wawancara</p>	<p>Hasil studi ini menunjukkan bahwa Pelatihan bisnis gagal meningkatkan keterampilan karyawan yang berdampak pada kemajuan kewirausahaan restoran yang independen yang dimiliki oleh etnik minoritas di Birmingham, Inggris. Obyek penelitian terhadap etnik Bangladesh, Pakistan dan White Indian dan African-Caribbean.</p>
8	<p>Subramaniam dan Youndt (2005)</p>	<p><b>Variabel Independen:</b> <i>Intellectual capital (human capital, social capital/relational capital dan organizational capital</i></p> <p><b>variabel dependen:</b></p>	<p>Data primer, kusioner, studi longitudinal; SEM Lisrel</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa modal organisasi secara positif mempengaruhi kemampuan inovatif inkremental, sementara modal manusia berinteraksi dengan modal sosial dan secara positif mempengaruhi</p>

		<p><i>innovative capability</i>  <b>variabel moderating:</b>  size, pengalaman perusahaan</p>		<p>kemampuan inovatif radikal. Namun demikian, modal manusia berhubungan negatif dengan kemampuan inovatif radikal. Modal-modal relasi memainkan peran penting dalam kedua jenis inovasi tersebut, karena secara positif mempengaruhi.</p>
--	--	---	--	--

9	Twomey dan Harris (2000)	<p><b>variabel independen:</b>  <i>Entrepreneurial Strategic Intent, HRM Systems,</i>  <b>variabel intervening:</b>  <i>Intrapreneurial Behaviors (risk-taking, proaktif dan inovasi)</i>  <b>variabel dependen:</b>  <i>Entrepreneurial (Organization) Outcomes</i></p>	<p>Survei; kusioner; analisis korelasi</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa:  (a) Praktik HRM: <i>staffing, training and development, performance management</i> dan berhubungan positif dan signifikan dengan inovasi. Namun demikian, <i>reward</i> dan <i>recognition</i> berhubungan tak signifikan dengan inovasi; pengembangan karir berhubungan tidak signifikan dengan inovasi.  (b) Semua dimensi <i>Intrapreneurial Behaviors</i> berhubungan secara signifikan dengan dimensi <i>Entrepreneurial (Organization) Outcomes</i> (pionir dalam pasar dan merespon perubahan industri)</p>
10	Tang et al. (2014)	<p><b>variabel independen:</b>  <i>Strategic Human Resource Management</i>  <b>variabel intervening:</b>  <i>Devolved Management</i>  <b>variabel moderating:</b></p>	<p>Survei; kusioner; <i>Multiple hierarchical regression</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa:  (a) Terdapat hubungan signifikan antara strategik HRM dengan kewirausahaan perusahaan yang dimediasi oleh keterlibatan manajemen</p>

		<p><i>Political Skill</i>  <b>variabel dependen:</b>  <i>Corporate Entrepreneurship</i></p>		<p>(b) Hubungan antara strategik HRM dan keterlibatan manajemen terbukti lebih kuat bagi perusahaan jika dimoderasi oleh SDM yang lebih terampil.</p>
11	Fischer (2016)	<p><b>variabel independen:</b>  <i>staffing, appraisal, rewarding, training and development</i>  <b>variabel dependen:</b>  <i>innovativeness, proactiveness, and risktaking</i>  <b>variabel moderating:</b>            ukuran perusahaan dan industri</p>	<p>Survei; kusioner via email;            Analisis regresi</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa:            (a) Terdapat hubungan signifikan antara training and development dengan orientasi kewirausahaan            (b) Tidak ada hubungan signifikan antara staffing, appraisal, rewarding dan orientasi kewirausahaan</p>
12	Prieto dan Santana (2014)	<p><b>variabel independen:</b>            keterlibatan praktik sumber daya manusia  <b>variabel dependen:</b>            perilaku inovasi  <b>variabel intervening:</b>            dukungan manajemen dan rekan kerja</p>	<p>Survei melalui kusioner;            analisis regresi.</p>	<p>Hasilnya menunjukkan bahwa peningkatan kemampuan praktik sumber daya manusia secara positif berhubungan dengan perilaku kerja inovatif dengan mediasi dua variabel lingkungan kerja, yaitu dukungan manajemen dan dukungan rekan kerja.</p>

**HUBUNGAN TALENT MANAGEMENT DENGAN KINERJA PERUSAHAAN**

<b>No</b>	<b>Penulis</b>	<b>Variabel</b>	<b>Metode</b>	<b>Hasil</b>
1	Ingram (2016)	<b>variabel independen:</b> <i>strategic, structural dan ideological</i> <b>variabel intervening:</b> iklim untuk beraktivitas <b>variabel dependen:</b> <i>Organizational Performance</i>	Analisis SEM	Hasil studi menunjukkan bahwa factor <i>climate for creativity</i> memidiasi hubungan antara talent management dan kinerja perusahaan. Hasil studi menyarankan bahwa untuk mencapai kinerja perusahaan yang tinggi melalui talent manajemen, maka kreativitas karyawan harus ditingkatkan.
2	Li et al. (2015)	<b>Variabel independen:</b> <i>Paraktik human resources</i> <b>Variabel moderating:</b> <i>Kualitas human capital regional</i> <b>Variabel dependen:</b>	Survei, kuesioner, analisis Hierarchical Linear Modeling (HLM)	Studi dilakukan pada 2 tahap, yaitu: (a) Studi ke-1 menggunakan survei Bank Dunia terhadap 9.125 perusahaan di 30 provinsi di China. Hasil studi 1 menemukan bahwa

		<i>Firm performance</i>		<p>praktik SDM yang meningkatkan modal manusia berhubungan lebih kuat dengan kinerja perusahaan, ketika kualitas sumber daya manusia regional lebih rendah</p> <p>(b) studi 2 melibatkan 203 sampel perusahaan pada 7 provinsi di China. Hasil studi menemukan bahwa efek substitusi dari kualitas modal manusia regional memiliki pengaruh lebih kuat terhadap kinerja perusahaan ketika sebuah perusahaan menerapkan strategi inovasi.</p>
--	--	-------------------------	--	--

3	Ahmad et al. (2015)	<p><b>Variabel independen:</b> Talent Management dan manajemen perubahan</p> <p><b>Variabel dependen:</b> Organizational Performance (Operational Excellence: cost, quality, time, flexibility, social responsibility, environmental)</p>	<p>Metode survey kualitatif, kusioner, statistik deskriptif dan T-Test</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>talent management, management of change</i> berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja perusahaan. Hasil ini mendukung teori RBV</p>
4	Vural et al. (2012)	<p><b>Variabel independen:</b> Talent management</p> <p><b>Variabel intervening:</b> Manajemen kinerja</p> <p><b>Variabel dependen:</b> Komitmen karyawan</p>	<p>Metode survey kualitatif, kusioner, analisis SPSS.</p>	<p>Manajemen talenta tidak hanya memilih talenta karyawan yang tepat, tapi juga untuk mengelola bakat yang ada secara efektif dan efisien, dengan motivasi tinggi, komitmen, dan memaksimalkan kinerja. Studi ini juga</p>

		<b>Variabel moderating:</b> Tipe perusahaan		menemukan bahwa komitmen karyawan dan penggunaan aplikasi manajemen talenta, yang terintegrasi dengan manajemen kinerja memiliki hubungan positif dengan kinerja perusahaan
5	Tansley (2011)	dimensi talenta misalnya keahlian yang tinggi, prilaku kepemimpinan, kreativitas, dan adanya inisiatif diri sendiri.	Tinjauan literatur dan wawancara	hasil studi menyimpulkan bahwa kesuksesan peningkatan kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh talenta masing-masing individu, misalnya keahlian yang tinggi, prilaku kepemimpinan, kreativitas, dan adanya inisiatif yang berasal dari diri sendiri "saya dapat melakukan" yang berdasarkan kepercayaan diri.
6	Allinay et al. (2008)	<b>Variabel independen:</b> <i>training; empowerment; recruitment; rewarding</i> <b>variabel dependen:</b> <i>sales growth</i>	Penelitian kualitatif dan kuantitatif ( <i>Mixed method</i> ); wawancara; analisis <i>Chi-Square</i> .	Hasil studi ini menunjukkan bahwa pelatihan dan perekrutan karyawan melalui jalur formal berkontribusi terhadap pertumbuhan penjualan perusahaan yang beroperasi di sektor katering. Studi ini juga menemukan bahwa variabel kontekstual, misalnya persaingan dan ketersediaan tenaga kerja memiliki pengaruh terhadap praktik HRM pada bisnis jasa kecil.
7	Storey (2004)	<b>Variabel independen:</b> <i>management training</i> <b>variabel dependen:</b> <i>Firm performance</i>	metode observasi dan ekonometrika.	Makalah ini menunjukkan bahwa ada ambiguitas yang berkaitan dengan pelatihan manajemen terhadap kinerja perusahaan kecil. Berdasarkan metode ekonometrik yang menghubungkan partisipasi pelatihan

8	Wang et al. (2008)	<p><b>Variabel Independen:</b> Praktek HRM (manajemen kinerja dan pengembangan karir)</p> <p><b>variabel dependen:</b> Kinerja perusahaan (<i>market share</i>, profitabilitas, dan daya saing)</p> <p><b>variabel moderating:</b> startegik kewirausahaan dan letak geografis</p>	<p>Data primer; wawancara mendalam (<i>in-depth interview</i>); regresi OLS dengan analisis Faktor dan <i>oblique rotation</i> (<i>Direct Oblimin</i>)</p>	<p>dengan kinerja perusahaan kecil menghasilkan temuan yang lemah. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan manajemen formal yang relatif rendah merupakan keputusan yang tepat dari pemilik / pemilik perusahaan kecil. Ini menyiratkan bahwa usaha untuk meningkatkan aktivitas pelatihan perusahaan kecil dengan meningkatkan kesadaran pemilik / manajer terhadap manfaat pelatihan adalah salah arah. Studi komparatif pada pada 6 negara: United Kindom, Canada, Finland, Germany, Japan dan USA</p>	<p>Hasil studi ini menunjukkan bahwa:</p> <p>(a) Pengembangan karir berhubungan negatif dan tidak signifikan dengan daya saing. Demikian juga, tidak ada efek signifikan yang ditemukan untuk pengembangan karir dengan profitabilitas dan pangsa pasar, (b) perubahan proaktif dan antisipasi risiko memiliki dampak signifikan pada ketiga indikator kinerja termasuk daya saing, keuntungan, dan pangsa pasar, tetapi kemampuan adaptif dan inovasi tidak secara signifikan berhubungan dengan indikator kinerja, (c) Hubungan antara manajemen kinerja dan daya saing lebih kuat dengan</p>
---	--------------------	--	--	---	---



9	Storey (2002)	<p><b>Variabel independen:</b> Education, training and development,</p> <p><b>Variabel dependen:</b> kinerja ekonomi perusahaan</p> <p><b>Variabel moderating:</b> Firm size, lokasi, sector usaha</p>	<p>Interview melalui telephone; analisis multivariate (ordered probit and probit)</p>	<p>tingkat kemampuan adaptif yang lebih tinggi; (d) terdapat hubungan yang lebih kuat antara manajemen kinerja dan daya saing untuk perusahaan-perusahaan yang berada di wilayah timur daripada di wilayah barat dan tengah.</p>
10	Liu et al. (2017)	<p><b>Variabel independen:</b></p>	<p>Survei kuesioner; analisis</p>	<p>Hasil studi menunjukkan bahwa: (a). Terdapat hubungan antara pendidikan, pelatihan dan pengembangan yang lebih luas (ETD) dengan kinerja yang lebih baik di perusahaan UK yang besar, namun sebaliknya tidak terdapat hubungan di perusahaan berukuran kecil dan menengah. (b). Meskipun mendapat dukungan finansial yang besar dari pemerintah, tidak ada hubungan positif langsung antara pelatihan bisnis formal dan pertumbuhan bisnis kecil dan menengah di Inggris. Kontribusi utama penelitian ini adalah untuk membenarkan konsep pendidikan, pelatihan dan pengembangan yang lebih luas (ETD) yang berlaku untuk perusahaan. Kemudian, beberapa kelompok variabel ETD memberikan dampak yang lebih baik bagi kinerja perusahaan menengah.</p> <p>Hasil studi menemukan bahwa</p>

		<p><i>training</i></p> <p><b>Variabel dependen:</b> kinerja perusahaan (<i>New Service development/NSD</i>).</p>	SEM Amos	terdapat hubungan positif dan signifikan antara talent management yang diproxikan oleh training dengan kinerja perusahaan yang diproxikan oleh ( <i>New service development/NSD</i> )
11	Arif dan Uddin (2016)	<p><b>Variabel independen:</b> <i>employee attraction, selection, engagement and retention, Employee development</i></p> <p><b>Variabel dependen:</b> kinerja perusahaan (<i>Return On Investment</i>, peningkatan penjualan, peningkatan laba, kualitas produk, ongkos produksi)</p>	Survei kuesioner, analisis korelasi	Hasil studi menemukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara talent management yang diproxikan oleh <i>employee attraction, selection, engagement and retention</i> dengan kinerja perusahaan. Sebaliknya, terdapat hubungan negatif dan signifikan antara <i>Employee development</i> dengan kinerja perusahaan.
12	Happerman et al. (2016)	<p><b>Variabel independen:</b> <i>Human Resources practice (employee resourcing, training &amp; development, performance management, communication dan involvement)</i></p> <p><b>Variabel dependen:</b> Kinerja Perusahaan (kinerja karyawan, kinerja organisasi)</p> <p><b>Variabel moderating:</b> jumlah Karyawan</p> <p><b>Variabel Intervening:</b> ketangkasan dan kreativitas</p> <p><b>Variabel independen:</b> <i>high-performance HRM (Training,</i></p>	survey melalui kuesioner, analisis Regresi dan model Z-score.	Hasil studi menemukan bahwa: iklim kreativitas memidiasi hubungan antara praktik HR dan kinerja organisasi. <i>Human Resources practice (employee resourcing, training &amp; development, performance management, communication dan involvement)</i> berpengaruh signifikan pada kinerja perusahaan.
13	K. Lu dan J. Zhu (2015)	<p><b>Variabel independen:</b> <i>high-performance HRM (Training,</i></p>	survei melalui kuesioner, SEM dan Regresi	Hasilnya menunjukkan bahwa dampak HRM berkinerja tinggi

		<p><i>work analysis and employee participation, profit sharing, employee development and performance evaluation )</i></p> <p><b>Variabel dependen:</b> Kinerja Perusahaan (kinerja karyawan, kinerja organisasi)</p> <p><b>Variabel intervening:</b> Inovasi</p>		<p>terhadap kinerja perusahaan cukup signifikan. Selain itu, inovasi memainkan peran memediasi secara parsial hubungan antara keduanya. Pelatihan, analisis kerja dan partisipasi karyawan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja perusahaan, sedangkan dampak bagi hasil, pengembangan karyawan dan evaluasi kinerja terhadap kinerja perusahaan tidak signifikan.</p>
14	Osman et al. (2011)	<p><b>Variabel independen:</b> praktik HRM</p> <p><b>Variabel dependen:</b> Kinerja Perusahaan</p>	<p>survei melalui kuesoner; analisis Regresi</p>	<p>Makalah ini mencoba untuk mengeksplorasi sejauh mana penerapan praktik SDM di antara perusahaan di Malaysia dan untuk membangun hubungan antara praktik SDM dan kinerja perusahaan. Temuan yang menarik adalah hampir 50 persen kinerja perusahaan dipengaruhi oleh tingkat penerapan praktik SDM di perusahaan. Hasil ini menunjukkan bahwa praktik SDM yang sesuai dengan tujuan strategis organisasi penting untuk kinerja masa depan</p>

HUBUNGAN CORPORATE GOVERNANCE DENGAN ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN

No	Penulis	Variabel	Metode	Hasil
1	Albu et al., (2015)	<p><b>variabel independen:</b>  <i>board dimension</i> (jumlah direktur),  <i>board independence</i> (persentase manajer independen), and  <i>institutional investors presence</i> (persentase saham institutional investors).  <b>variabel dependen:</b>  <i>corporate entrepreneurship</i></p>	<p>Descriptive statistics;                      spearman correlation</p>	<p>Hasil studi menunjukkan:                      (a) adanya hubungan positif antara variabel CG dan variabel CE, sehingga memberikan beberapa dukungan untuk teori keagenan.                      (b) Hubungan antara nilai-nilai tinggi kewiraswastaan perusahaan dan pengungkapan kewiraswastaan perusahaan adalah lemah, dan                      (c) Terdapat hubungan yang sangat lemah antara praktik tata kelola perusahaan dan pengungkapan corporate governance.</p>
2	Eklund (2014)	<p><b>variabel independen:</b>  <i>property rights dan concentration of corporate ownership</i>  <b>variabel intervening:</b>                      perilaku enterprenership  <b>variabel dependen:</b>                      pembangunan ekonomi</p>	<p>Analisis regresi OLS</p>	<p>Hasil studi menunjukkan bahwa CG yang diukur dengan <i>property rights dan concentration of corporate ownership</i>. Dimana CG tersebut mempengaruhi masuknya perusahaan baru dan efisiensi alokasi modal yang merupakan proxy dari <i>enterprenership</i>.</p>
3	Zahra, S.A., (1996)	<p><b>variabel independen:</b>                      dimensi CG (struktur dewan direksi, kepemilikan direktur luar, kepemilikan eksekutif, kepemilikan institusional)  <b>variabel dependen:</b>                      dimensi kewirausahaan perusahaan (<i>inovasi, risk-taking, strategi renewal</i>)</p>	<p>Survei dengan penyebaran kusioner dan data sekunder, SPSS</p>	<p>Hasil studi mendukung pentingnya kewirausahaan perusahaan dan variabel kepemilikan dalam menjelaskan komitmen <i>corporate entrepreneurship</i> pada perusahaan yang terdaftar di Fortune 500 AS. Hasil studi menyimpulkan bahwa ada hubungan positif antara kepemilikan anggota dewan direktur luar, dualitas</p>

4	Zahra et al., (2000)	<p><b>variabel independen:</b> dimensi corporate governance company (ownership, board of directors);</p> <p><b>variabel dependen:</b> dimensi performance (ROA); dimensi kewirausahaan perusahaan (inovasi dan venturing);</p> <p><b>variabel moderating:</b> (size, umur, kinerja masa lalu)</p>	<p>Survei dengan penyebaran kusioner dan data sekunder, SPSS</p>	<p>CEO dan kewirausahaan perusahaan.</p> <p>Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kewirausahaan perusahaan akan meningkat jika: 1) eksekutif memiliki saham di perusahaan mereka, (2) ketua dewan dan kepala eksekutif adalah individu yang berbeda; (3) jumlah dewan direktur sedang; dan, (4) direksi pemilik saham sendiri di perusahaan. kewirausahaan perusahaan juga berhubungan positif dengan kinerja perusahaan di masa depan.</p>
5	Zahra et al., (2009)	<p>dimensi CG (dewan direksi dan kapasitas penyerapan); kewirausahaan perusahaan</p>	<p>Penelitian konseptual (conceptual paper)</p>	<p>hasil penelitian : 1) Makalah ini menguji kerangka kerja CG dengan hubungan antara kewirausahaan perusahaan. 2)Makalah ini menunjukkan bahwa akuntabilitas manajerial dan kapasitas penyerapan kadang-kadang bisa saling menggantikan dan saling melengkapi dalam mempengaruhi kewirausahaan perusahaan.</p>
6	Tan (2004)	<p>prinsip tata kelola perusahaan (direksi eksternal independen). kewirausahaan perusahaan</p>	<p>penelitian konseptual (conceptual paper)</p>	<p>hasil studi merekomendasikan bahwa sejak tata kelola perusahaan membawa pandangan strategis baru melalui direksi independen eksternal, maka akan meningkatkan kewiraswastaaan perusahaan dan daya saing perusahaan. Hal ini bukan ancaman terhadap penciptaan nilai</p>

				<p>pada kewirausahaan perusahaan jika pedoman tata kelola perusahaan dapat diterapkan.</p> <p>hasil studi menyimpulkan bahwa literatur tentang tata kelola perusahaan dan inovasi sangat heterogen. Hubungan antara tata kelola perusahaan dan inovasi menunjukkan hasil yang beragam yang jarang menunjukkan kecompakan. Oleh karena itu, dimensi CG tidak boleh dipelajari secara terpisah jika kita ingin mengeksplorasi secara memuaskan pengaruhnya terhadap aktivitas inovasi perusahaan.</p>
7	Belloc (2011)	<p>corporate ownership, corporate finance and labour, innovation activity</p>	<p>Penelitian konseptual (conceptual paper)</p>	<p>Hasil studi menegaskan bahwa kepemilikan yang terkonsentrasi memungkinkan struktur kontrol piramida didominasi oleh keluarga yang memiliki modal sedikit untuk investasi. Morck et al. berpendapat bahwa kondisi ini pada gilirannya dapat menyebabkan mis-alokasi sumber daya dan secara negatif dapat mempengaruhi tingkat inovasi baik pada tingkat perusahaan maupun secara agregat (menyeluruh).</p>
8	Morck et al.(2005)	<p>Corporate Governance, Economic Entrenchment, Growth, macroeconomic, dan Innovation.</p>	<p>Metode survey dengan model Family control pyramids</p>	<p>Hasil studi menyimpulkan bahwa hubungan <i>principal-agent</i> di</p>
9	Lee (2005)	<p>variabel independen: stock concentration,</p>	<p>Data sekunder, analisis regresi.</p>	<p>hasil studi menyimpulkan bahwa hubungan <i>principal-agent</i> di</p>

		<p><i>crossholdings, Affiliated firms, variabel moderating: firm size, leverage, dan expected market size</i></p> <p><b>variabel dependen:</b> inovasi</p>		<p>perusahaan modern berbeda-beda di setiap negara, tergantung pada karakteristik nasional CG dan budaya. Hasilnya, menunjukkan bahwa untuk perusahaan AS, pada tingkat investasi R &amp; D yang rendah, konsentrasi saham berhubungan negatif dengan jumlah paten yang diberikan, dan berhubungan positif dengan inovasi pada tingkat tinggi. Kebalikannya perusahaan Jepang, di mana konsentrasi saham berhubungan positif dengan inovasi pada tingkat investasi R &amp; D yang rendah dan berhubungan negatif pada tingkat tinggi.</p>
10	Deng et al. (2012)	<p><b>Variabel independen:</b> pengeluaran R&amp;D, <i>human capital</i>, dan zona ekonomi</p> <p><b>Variabel dependen:</b> product innovation</p> <p><b>variabel intervening:</b> <i>single ownership</i></p> <p><b>Variabel Moderating:</b> <i>size, age, market, dan export</i></p>	<p>Survei melalui data sekunder; analisis regresi hirarki</p>	<p>Hasil riset menemukan bahwa:</p> <p>(a) Terdapat bukti kuat bahwa investasi dalam Litbang (R&amp;D), modal manusia, dan lokasi di dalam zona pengembangan ekonomi atau teknologi khusus memiliki dampak positif pada inovasi produk di UKM swasta China.</p> <p>(b) Selain itu, kepemilikan tunggal ditemukan memiliki pengaruh mediasi yang signifikan terhadap hubungan antara inovasi produk.</p>
11	Aghion (2013)	<p><b>variabel independen:</b> <i>institutional ownership</i></p>	<p>Data sekunder, analisis regresi poisson dan</p>	<p>hasil studi menyimpulkan bahwa <i>institutional ownership</i> memiliki</p>

	variabel dependen: <i>innovation</i>	<i>Descriptive statistics</i>	insentif dan kemampuan yang lebih baik untuk memantau daripada pemilik lainnya. Kepemilikan institusional yang lebih besar dikaitkan dengan lebih banyak inovasi. Untuk mengeksplorasi mekanisme tersebut, penulis menggunakan hipotesis "lazy manager" dengan model di mana pemilik institusional meningkatkan insentif inovasi melalui pengurangan risiko karir.
12	Coleman dan Biekpe (2006)  <b>variabel independen:</b> komposisi dewan dan struktur kepemilikan <b>variabel dependen:</b> kinerja kewirausahaan	Survei melalui kuesioner dan wawancara; analisis <i>multiple regression</i> dan <i>econometric model</i>	Hasil riset menemukan bahwa komposisi dewan dan struktur kepemilikan memiliki dampak positif terhadap kinerja kewirausahaan. Riset ini menyimpulkan bahwa tata keola perusahaan membawa pandangan baru dan meningkatkan kewiraswastaan korporat perusahaan dan daya saing.
13	Abor dan Adjasi (2007)  tata kelola perusahaan, direktur independen eksternal, kewiraswastaan korporat dan daya saing.	penelitian konseptual ( <i>Conceptual Paper</i> )	Hasil studi menjelaskan bahwa tata kelola perusahaan membawa pandangan strategis baru melalui direktur independen eksternal dan meningkatkan kewiraswastaan korporat dan daya saing. Maka masalah kendala kredit dan ketidakmampuan manajerial di sektor UKM Ghana bisa diatasi dengan struktur tata kelola perusahaan yang



14	Elgharbawy dan A. Kadir (2016)	<p><b>variabel independen:</b> Corporate governance (konflik keagenan dan perusahaan)</p> <p><b>variabel dependen:</b> kewirausahaan (inovasi, risk-taking, agresif bersaing, dan otonomi) corporate proaktif,</p>	Survei data sekunder; Analisis SEM PLS	<p>baik.</p> <p>Hasil studi menunjukkan bahwa tidak ada konflik antara kepatuhan terhadap CGC dan CE di Inggris, yang dapat dikaitkan dengan. Ini menyiratkan bahwa tidak ada trade-off antara pertanggungjawaban dan perusahaan dalam konteks mematuhi atau menjelaskan tata kelola.</p>
----	--------------------------------	--	--	---

HUBUNGAN CORPORATE GOVERNANCE DENGAN KINERJA PERUSAHAAN

No	Penulis	Variabel	Metode	Hasil
1	Bhatt & Bhatt (2017)	<p><b>Variabel independen:</b>                      Malaysian Corporate Governance Index (MCGI)</p> <p><b>Variabel dependen:</b>                      Kinerja Perusahaan (ROA, ROE, RCI)</p> <p><b>Variabel moderating:</b>                      Firm size, leverage, firm Age, Research &amp; Development Intensity</p>	<p>Data sekunder, Variance inflation factor (VIF) dan two Stages Least Square (2SLS)</p>	<p>Hasil studi menemukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara Malaysian Corporate Governance Index (MCGI) dan kinerja perusahaan. Studi ini juga telah berkontribusi pada literatur bahwa implementasi MCGG 2007 dan MCGG 2012 telah memperbaiki kinerja perusahaan publik di Malaysia. Hasilnya bisa dikaitkan dengan latar belakang pengembangan kelembagaan di negara-negara berkembang</p>
2	Ghosh (2017)	<p><b>Variabel independen:</b>                      Corporate Governance (<i>board tenure</i>)</p> <p><b>Variabel dependen:</b>                      Kinerja Perusahaan (ROA)</p> <p><b>Variabel intervening:</b>  <i>access to capital, low capital cost or low operating inefficiencies</i></p>	<p>Data sekunder, SPSS</p>	<p>Hasil analisis menunjukkan bahwa tidak semua karakteristik tata kelola sama efektifnya dan beberapa karakteristik ini memberikan pengaruh yang lebih nyata terhadap kinerja bank dibandingkan dengan yang lain. Hasil ini juga bervariasi di antara negara pengekspor minyak dan pengimpor minyak selama krisis. Temuan lainnya adalah Peningkatan efisiensi operasional dan akses terhadap keuangan, dimana tata kelola dapat meningkatkan kinerja bank.</p>

3	Sharma (2016)	<p><b>Variabel Independen:</b> Corporate Governance (Square of Board Size, quare of Proportion of outside Directors, Square of Board Meetings, CEOdual, Institutional Ownership)</p> <p><b>Variabel dependen:</b> Kinerja Perusahaan (ROA, ROE, Net Profit Margin, Stock Returns)</p> <p><b>Variabel moderating:</b> Firm size, leverage, firm Age, Research &amp; Development Intensity</p>	<p>Data sekunder, System Generalized Methods of Moments (System-GMM)</p>	<p>Hasil studi menunjukkan bahwa return on equity dan profitabilitas tidak terkait dengan indikator corporate governance. Hasil kami juga menunjukkan bahwa dualitas CEO tidak terkait dengan ukuran kinerja perusahaan untuk perusahaan sampel.</p>
4.	Kowalewski (2016)	<p><b>variabel Independen:</b> Corporate Governance</p> <p><b>variabel dependen:</b> kinerja perusahaan (Tobins Q dan ROA)</p> <p><b>variabel moderating:</b> firm size, sales grow, debt ratio</p>	<p>Data dianalisis dengan Regresi panel</p>	<p>Hasil studi menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara CG dengan kinerja keuangan perusahaan selama masa krisis yang diukur dengan ROA, namun tidak signifikan. Pada saat sebelum krisis, korelasi hubungannya sangat lemah. Hal ini mengindikasikan bahwa hubungan antara CG dan ROA sulit.</p>
5.	Shahwan (2015)	<p><b>variabel Independen:</b> Corporate Governance dan financial distress</p> <p><b>variabel dependen:</b> kinerja keuangan</p> <p><b>variabel moderating:</b> firm size, leverage, book-to-market ratio, current ratio, return on sales,</p>	<p>Data dianalisis dengan Model regresi Least Absolute Value (LAV) dan model regresi logistic.</p>	<p>Hasil studi menunjukkan bahwa tidak ada hubungan positif antara CG dengan kinerja keuangan perusahaan. Selain itu, terdapat hubungan negative dan tidak signifikan antara CG dengan financial distress.</p>

		<i>capital intensity, and ownership.</i>	
6.	Mishra & Mohanti (2014)	<p><b>variabel independen:</b> Corporate Governance (indicator proaktif, indicator kepatuhan hukum dan board)</p> <p><b>variabel dependen:</b> kinerja perusahaan (indicator ROA)</p> <p><b>variabel moderating:</b> firm size (kapitalisasi pasar)</p>	<p>Data dianalisis dengan regresi berganda</p>
7	Siagian <i>et al.</i> , 2013)	<p><b>Variabel independen:</b> Corporate Governance Index (CGI), Reporting Quality Index (RQI), growth, size, leverage</p> <p><b>Variabel dependen:</b> kinerja perusahaan (Indicator ROA)</p>	<p>Data sekunder, statistik deskriptif dan analisis regresi.</p>
8	Andrian dan Supatmi, (2010)	<p><b>Variabel independen:</b> CG diprosi dengan kepemilikan</p>	<p>Hasil studi menunjukkan bahwa board dan indikator proaktif memengaruhi kinerja perusahaan secara signifikan sedangkan indikator kepatuhan hukum tidak signifikan. Ukuran corporate governance komposit merupakan prediktor kinerja perusahaan yang baik.</p> <p>Hasil studi menemukan hubungan positif antara tata kelola perusahaan dan proxy nilai perusahaan yang berbeda. Temuan ini menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan tata kelola perusahaan yang lebih baik memiliki nilai lebih tinggi. Bertolak belakang dengan hipotesis kedua, makalah ini menemukan hubungan negatif antara kualitas pelaporan dan nilai perusahaan. Temuan ini menunjukkan bahwa perusahaan dengan nilai lebih rendah cenderung mengungkapkan lebih banyak informasi yang konsisten dibandingkan daripada perusahaan dengan nilai lebih tinggi.</p> <p>Hasil penelitian menemukan mekanisme CG secara simultan</p>

		manajerial, proporsi outside directors, dan jumlah board of directors (BOD) <b>Variabel dependen:</b> rasio NPL, KPMM, LDR, dan ROA <b>Variabel moderating:</b> ukuran BPR dan umur BPR		berpengaruh terhadap kinerja BPR yang ditunjukkan hasil rasio NPL, KPMM, dan ROA. Secara parsial, kepemilikan manajerial dan proporsi outside directors menunjukkan pengaruh negatif terhadap rasio NPL dan ROA, sedangkan jumlah BOD berpengaruh negatif terhadap rasio LDR.
9	Prasojo (2015)	<b>Variabel independen:</b> Good Corporate Governance (GCG) <b>Variabel dependen:</b> CAR, ROA, ROE, BOPO, and FDR	Data sekunder dan kusioner, data dianalisis dengan SPSS	Hasil studi menemukan bahwa Penerapan 1). Good corporate governance berpengaruh signifikan positif terhadap CAR. 2). Penerapan Good corporate governance berpengaruh signifikan positif terhadap ROA. 3). Penerapan Good corporate governance berpengaruh signifikan positif terhadap ROE. 4). Penerapan Good corporate governance berpengaruh signifikan negatif terhadap BOPO. 5). Penerapan Good corporate governance berpengaruh signifikan positif terhadap FDR.
10	Cho et al. (2007)	<b>Variabel independen:</b> struktur kepemilikan dan tingkat partisipasi direksi luar. <b>Variabel dependen:</b> Kinerja perusahaan (Return On	Data sekunder, analisis regresi moderat	Hasil studi menemukan bahwa: (a) Terdapat hubungan positif antara tingkat partisipasi direktur luar pada rapat dewan direksi dan keuntungan perusahaan.

		<p>Assets),  <b>Variabel Moderating:</b>  ukuran perusahaan, keuntungan industri</p>	<p>(b) Kekuatan pemegang saham pengendali, yang ditunjukkan oleh tingkat kepemilikan, secara negatif memoderatori hubungan positif antara tingkat partisipasi direktur dan keuntungan perusahaan luar</p> <p>(c) Kekuatan CEO, yang ditunjukkan oleh tingkat kepemilikan, secara negatif memoderasi hubungan positif antara tingkat partisipasi direktur luar dan keuntungan perusahaan.</p> <p>Studi ini menyimpulkan bahwa perusahaan di Korea menunjukkan adanya struktur tata kelola yang dikendalikan oleh pemilik; Artinya, mereka diatur oleh pemegang saham besar yang telah menunjukkan penolakan terhadap upaya untuk mewujudkan reformasi tata kelola melalui cara-cara seperti pengenalan direktur luar.</p>
11	Choi et al. (2012)	<p><b>Variabel independen:</b>  corporate governance (struktur kepemilikan dari dalam, kepemilikan asing, kepemilikan investor)</p> <p><b>Variabel dependen:</b>  Kinerja inovasi teknologi (ROA, sales growth)</p>	<p>Data sekunder, analisis regresi OLS dan persamaan Poisson model.</p> <p>Hasil studi menemukan bahwa:  (a) konsentrasi kepemilikan tidak memiliki efek yang signifikan terhadap kinerja inovasi teknologi perusahaan. Namun, beberapa jenis kepemilikan (misalnya, kepemilikan institusi dan asing) memiliki efek positif terhadap</p>

<p>12</p>	<p>Delgado-Garcia et al. (2010)</p>	<p><b>Variabel Moderating:</b> ukuran perusahaan, perusahaan dan leverage</p> <p>umur</p>	<p><b>Variabel independen:</b> corporate governance (struktur kepemilikan dari dalam, kepemilikan investor)</p> <p><b>Variabel dependen:</b> Reputasi perusahaan (Return On Equity)</p> <p><b>Variabel Moderating:</b> ukuran perusahaan, perusahaan dan leverage</p>	<p>Analisis Regresi Probit dan GMM models</p>	<p>kinerja inovasi teknologi perusahaan.</p> <p>(b) Para manajer harus menyadari bagaimana setiap karakteristik struktur kepemilikan (jenis) memengaruhi pengembangan kemampuan spesifik perusahaan untuk inovasi. Pembuat kebijakan dan manajer harus menyadari dampak dari berbagai tipe kepemilikan terhadap kinerja inovasi teknologi saat mereka menerapkan reformasi tata kelola perusahaan dengan efektivitas yang lebih besar.</p>
<p>Hasil studi menemukan bahwa:</p> <p>(a) konsentrasi kepemilikan di tangan pemegang saham terbesar akan mengikis reputasi perusahaan, sedangkan kekuatan daya saing pemegang saham utama meningkatkan reputasi perusahaan.</p> <p>(b) Kepemilikan insider menunjukkan hubungan non linier dengan reputasi perusahaan. Jika pemegang saham terbesar adalah investor institusional yang resisten terhadap tekanan yang berlawanan dengan jenis</p>					

13	Douma (2006)	<p><b>variabel independen:</b> corporate governance (struktur kepemilikan)</p> <p><b>variabel dependen:</b> kinerja perusahaan (ROA dan Q ratio)</p> <p><b>variabel moderating:</b> umur perusahaan dan penjualan.</p>	<p>survey melalui data sekunder; analisis regresi</p>	<p>pemegang saham terbesar lainnya, maka reputasi perusahaan akan turun.</p> <p>hasil riset menemukan bahwa:</p> <p>(a) Terdapat pengaruh positif kepemilikan asing terhadap kinerja perusahaan yang secara substansial disebabkan oleh perusahaan asing yang memiliki saham lebih besar, komitmen yang lebih tinggi, dan keterlibatan jangka panjang.</p> <p>(b) Terdapat pengaruh positif perusahaan terhadap institusi keuangan sehubungan dengan kepemilikan saham domestik.</p>
14	Kabir dan Thai (2017)	<p><b>Variabel independen:</b> corporate governance (struktur kepemilikan dari dalam, kepemilikan asing, kepemilikan investor)</p> <p><b>Variabel dependen:</b> Reputasi perusahaan (Return On Equity)</p> <p><b>Variabel Moderating:</b> ukuran perusahaan, umur perusahaan dan leverage</p>	<p>Survei data sekunder; Analisis regresi OLS</p>	<p>Dimensi corporate governance seperti kepemilikan asing, ukuran dewan direksi dan independensi dewan memperkuat hubungan positif antara CSR dan kinerja keuangan.</p>



HUBUNGAN RELATIONAL CAPITAL DENGAN ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN

No	Penulis	Variabel	Metode	Hasil
1	Faccin et al., (2017)	<p>variabel independen: <i>social capital</i> memiliki tiga dimensi: <i>struktur capital</i>, <i>relational capital</i>, dan <i>cognitive capital</i></p> <p>variabel intervening: persaingan (asset organisasi, jaringan)</p> <p>variabel dependen: inovasi (proses, market, logistic, organizational)</p>	Data sekunder dan primer (kusioner); SPSS 18.0	Hasil studi menggambarkan perbedaan antara sumber informasi untuk inovasi dalam jaringan perusahaan. Selain itu, hasil penelitian ini memastikan bahwa modal sosial berpengaruh terhadap dimensi peningkatan daya saing dan dimensi ini, pada gilirannya, mempengaruhi beberapa jenis inovasi.
2	Blatt (2009)	<p>dimensi <i>relational capital</i> (<i>trust, identification, and mutual obligation</i>); tim kewirausahaan (<i>team based, management based, dan market based</i>)</p>	Penelitian konseptual ( <i>conceptual paper</i> )	penelitian menghasilkan tiga model pengembangan hubungan modal relational pada tim entrepreneurial, yaitu <i>trust, identification, dan obligations</i> . Meskipun berbagai faktor berperan dalam kemungkinan usaha baru akan tumbuh menjadi sebuah organisasi yang layak, termasuk keberuntungan dan faktor-faktor di luar kendali pengusaha, ketiga bentuk modal relational ini dapat membantu kinerja tim kewirausahaan melalui beragam manfaat. Hasil penelitian mendukung pendapat Adler & Kwon, (2002); Coleman, (1988) bahwa modal relational dapat memainkan peran yang kuat dalam stabilitas tim kewirausahaan.
3	Uziene (2015)	inovasi, arus pengetahuan dan	Penelitian konseptual	Hasil penelitian konseptual

		modal intelektual.	(conceptual paper)	menyimpulkan bahwa secara umum ketiga komponen <i>intellectual capital</i> ( <i>human capital, struktur capital, relational capital</i> ) berkorelasi dengan inovasi. Hal ini berarti bisa dikatakan bahwa relational capital berpengaruh terhadap entrepreneurship orientation karena inovasi merupakan dimensi penting dari kewirausahaan (Miller, 1983; Dess, 1993).
4	Jamshidinavid (2014)	<p><b>variabel independen:</b> modal sosial (Struktural, kognitif dan relasional)</p> <p><b>variabel dependen:</b> kewirausahaan (<i>Entrepreneurial Organization, Shared vision and Providential Strategy, Interaction with the environment, dan Entrepreneurial corporate culture</i>)</p>	Case Study; SEM Lisrel	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara modal sosial (Struktural, kognitif dan relasional) dan kewirausahaan.
5	Okapor (2012)	<p><b>variabel independen:</b> <i>relational capital</i> (customers and suppliers, informal relations, reputation, linkages with external bodies) dan lokasi</p> <p><b>variabel dependen:</b> entrepreneurship perusahaan</p>	Data primer (kusioner); SPSS	Hasil studi menunjukkan: (1) bahwa hanya variabel yang terkait dengan hubungan dengan pelanggan dan pemasok dan pihak yang terkait dengan hubungan eksternal yang memberikan kontribusi signifikan terhadap keberhasilan entrepreneurship perusahaan; (2) variabel independen yang digunakan dalam model penelitian memberikan kontribusi sedikit dalam menjelaskan

6	Ormek & Ayas (2015)	Human capital, structure capital, dan customer/relational capital; kewirausahaan (inovasi)	Penelitian konseptual (conceptual paper)	keberhasilan perusahaan dalam sampel. Hasil riset menyimpulkan bahwa efektivitas modal intelektual akan tinggi, jika didukung oleh inovasi sehingga meningkatkan kinerja perusahaan. Secara singkat, modal intelektual karyawan berdasarkan perilaku kerja inovatif sangat penting bagi banyak bisnis. Dalam berbagai literatur, inovasi merupakan dimensi penting dari Entrepreneurial Orientation (Miller, 1983; Dess, 1993).
7	Subramaniam & Youndt (2005)	<b>Variabel Independen:</b> <i>Intellectual capital (human capital/SDM, social capital/relational capital dan organizational capital</i> <b>variabel dependen:</b> <i>innovative capability</i> <b>variabel moderating:</b> <i>size, pengalaman perusahaan</i>	data primer; kusioner; studi longitudinal; SEM Lisrel	Hasil penelitian menunjukkan bahwa modal organisasi secara positif mempengaruhi kemampuan inovatif inkremental, sementara modal manusia berinteraksi dengan modal sosial dan secara positif mempengaruhi kemampuan inovatif radikal. Namun demikian, modal manusia/SDM berhubungan negatif dengan kemampuan inovatif radikal. Menariknya, modal social/modal relasi memainkan peran penting dalam kedua jenis inovasi tersebut, karena secara positif mempengaruhi kemampuan inovatif inkremental dan radikal.
8	Saleharian et al.(2015)	<b>variabel independen:</b>	SEM Lisrel	Berdasarkan hasil pengujian hipotesis,

		<p>modal sosial (aspek struktur dan aspek kualitas)</p> <p><b>variabel dependen:</b>          kewirawastaan perusahaan (<i>new business and creating independent units, Innovation in products and services, Innovation in process, Self-revival, Risk-taking, Being a Pioneer or trailblazer, dan Invasive competitiveness</i>)</p>		<p>ada hubungan positif dan signifikan antara modal sosial dan corporate entrepreneurship di Kementerian Urusan Pemuda dan Olahraga. Dengan kata lain, tingkat kewirawastaan perusahaan menurun atau meningkat karena adanya penurunan atau kenaikan nilai modal sosial. Organisasi yang memiliki modal sosial tinggi dapat menyebabkan berkembangnya gagasan baru pada individu dalam organisasi dengan mempengaruhi pertukaran proses informasi. Gagasan baru ini membuat kreativitas pada individu yang mengarah pada inovasi dan mempengaruhi kewirawastaan dalam organisasi.</p>
9	Verbano et al. (2015)	<p><b>variabel independen:</b>  <i>intellectual capital (relational capital, human capital, structural capital)</i></p> <p><b>variabel dependen:</b>          kinerja inovasi teknologi (penggunaan teknologi, kualitas produk, memiliki skill dalam penelitian produk)</p> <p><b>variabel moderating:</b>          (size, intensitas teknologi, pengalaman, dan letak geografis.)</p>	Survei melalui kuesioner; analisis SEM	<p>(a) Hasil penelitian menunjukkan bahwa modal relasional dan modal manusiaberperanguh secara signifikan pada kinerja inovasi teknologi.</p> <p>(b) Studi ini memberikan kontribusi untuk mengembangkan sistem pengukuran IC di UKM dan untuk menekankan pentingnya komponen IC tunggal dalam meningkatkan kinerja inovasi teknologi.</p>

10	Chang Hung et al. (2013)	<p><b>variabel independen:</b> human capital dan social capital/relational capital</p> <p><b>variabel dependen:</b> entrepreneurship (venture creation)</p>	<p>Survei melalui data sekunder dan data primer (wawancara); case study;</p>	<p>Hasil studi menunjukkan bahwa human capital dan social capital/relational capital berpengaruh secara signifikan pada venture creation yang merupakan salah satu dimensi kewirausahaan.</p>
11	Costa et al. (2014)	<p><b>variabel independen:</b> human capital dan relational capital</p> <p><b>variabel intervening:</b> structural capital</p> <p><b>variabel dependen:</b> inovasi produk</p>	<p>Survei melalui kusioner, Analisis SEM PLS</p>	<p>Hasil studi menunjukkan bahwa Modal manusia dan elemen modal relasional mempengaruhi inovasi produk secara tidak langsung, melalui mediasi modal struktural. Temuan ini berkontribusi pada pemahaman yang lebih baik tentang dampak elemen modal intelektual terhadap inovasi produk di UKM</p>
12	Tsai dan Wen (2009)	<p><b>variabel independen:</b> relational capital (negotiating fairly;work together to overcome difficulties;good communication channels.</p> <p><b>variabel intervening:</b> structural capital</p> <p><b>variabel dependen:</b> entrepreneurship (new product development,new rules for innovation promotion; new suppliers increasing)</p> <p><b>variabel moderating:</b> (jumlah karyawan, tahun operasi dan dinamis lingkungan)</p>	<p>Penelitian studi kasus; kusioner, Analisis regresi</p>	<p>Studi ini menemukan bahwa hubungan pelanggan atau pemasok berhubungan positif kewiraswastaan yang dilakukan anak perusahaan dan tidak ada hubungan antara hubungan dengan pemerintah dengan kewiraswastaan yang dilakukan anak perusahaan.</p>

13	Pena (2002)	<p><b>variabel independen:</b>  <i>Relational capital</i>          (pengembangan jaringan bisnis dan akses kritis terhadap stakeholders).</p> <p><b>variabel dependen:</b>          kinerja kewirausahaan perusahaan</p>	<p>Studi ini menemukan bahwa variabel <i>relational capital</i> memiliki hubungan signifikan dan positif terhadap kinerja kewirausahaan perusahaan.</p>
14	Vosta (2014)	<p><b>Variabel independen:</b>  <i>Social capital (structural, relational, and cognitive)</i></p> <p><b>Variabel dependen:</b>  <i>woman entrepreneurship</i></p>	<p>Survei melalui kusioner; Analisis SEM AMOS</p> <p>Hasil studi menunjukkan bahwa modal sosial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kewirausahaan perempuan pedesaan di Iran yang diukur dengan dimensi <i>achievement, innovation, personal control, self-esteem, autonomy/independence, and risk/uncertainty</i>.</p>
15	Chan (2009 a), (2009 b)	<p><b>Variabel independen:</b> VAIC/  <i>Value Added Intellectual Capital</i>          (modal relasional, modal struktural, dan <i>human capital</i>)</p> <p><b>Variabel dependen:</b> Kinerja perusahaan (<i>Market valuation, productivity, ROE, dan profitability</i>)</p>	<p>Survei melalui data sekunder, dan analisis regresi</p> <p>Hasil analisis menunjukkan tidak ada bukti konklusif untuk mendukung hubungan antara IC, yang diukur dengan VAIC, dan empat ukuran kinerja keuangan, yaitu <i>Market valuation, productivity, ROE, dan profitability</i> di perusahaan sampel yang disurvei di Hong Kong</p>

HUBUNGAN RELATIONAL CAPITAL DENGAN KINERJA PERUSAHAAN

No	Penulis	Variabel	Metode	Hasil
1	Sulistyo & Siyamtinah (2016)	<p><b>variabel independen:</b> kewiraswastaan, kemampuan pemasaran, modal relasional dan pemberdayaan</p> <p><b>variabel dependen:</b> keunggulan kompetitif</p> <p><b>variabel intervening:</b> kemampuan dan kinerja inovasi.</p>	Data primer (kuesioner dan wawancara); SEM	Hasil studi menemukan terdapat pengaruh yang signifikan dan positif dan kewiraswastaan, kemampuan pemasaran, modal relasional dan pemberdayaan terhadap kemampuan dan kinerja inovasi. Kinerja inovasi secara signifikan dan positif memengaruhi keunggulan kompetitif. Hasil studi juga menemukan bahwa relasional berpengaruh pada kinerja perusahaan. Karena itu, semakin tinggi modal relasionalnya, semakin baik kinerja bisnisnya.
2	Abdullah & Sofian (2012)	<p><b>variabel independen:</b> modal relasional, modal spiritual, modal struktural dan human capital.</p> <p><b>variabel dependen:</b> kinerja perusahaan (ROA, ROE, EBT)</p>	Data primer (kuesioner); Pearson Correlation	Hasil investigasi menunjukkan bahwa keempat komponen IC memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja perusahaan PLC Malaysia. Dimana, modal relasional muncul sebagai ICkomponen yang memiliki hubungan terkuat dengan kinerja perusahaan, diikuti oleh modal spiritual, modal struktural dan human capital. Hasil ini menunjukkan bahwa IC sangat penting bagi kesuksesan dan kinerja bisnis
3	Yeganeh (2014)	<p><b>variabel independen:</b> modal relasional dan modal manusia, modal struktural</p> <p><b>variabel dependen:</b> kinerja perusahaan</p>	Data primer (kuesioner); SPSS	Hasil studi menyimpulkan bahwa ketika modal manusia, modal relasional, dan variabel modal struktural secara parsial memiliki hubungan positif dengan kinerja. Secara simultan, modal manusia dan struktural yang mempengaruhi kinerja.

4	Kalkan (2014)	<p><b>variabel independen:</b> modal intelektual (modal relasional dan modal manusia, modal struktural), inovasi, strategi organisasi</p> <p><b>variabel dependen:</b> kinerja perusahaan (profitability, return on investment, product performance, market performance)</p>	Data primer (kuesioner); SPSS.	Hasil studi menemukan bahwa hubungan antara modal intelektual (modal relasional dan modal manusia, modal struktural), inovasi, strategi organisasi dan kinerja perusahaan adalah positif dan signifikan.
5	Gogan <i>et al.</i> (2016)	<p><b>variabel independen:</b> modal relasional, modal struktural dan human capital.</p> <p><b>variabel dependen:</b> kinerja perusahaan</p>	Data primer (kuesioner); dianalisis dengan metode koefisien dan matriks korelasi.	Hasil studi mengungkapkan bahwa perusahaan di bidang distribusialir minum di Rumania memiliki banyak unsur modal intelektual dan unsur-unsur ini dapat diukur. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa model yang diusulkan untuk evaluasi modal intelektual memiliki dampak positif pada kinerja organisasi.
6	Firer & William SM, (2003)	<p><b>variabel independen:</b> efisiensi nilai tambah (Value Added/VA) oleh komponen utama basis sumber daya perusahaan (modal fisik, modal manusia/modal relasi dan modal struktural)</p> <p><b>variabel dependen:</b> kinerja perusahaan: profitability, productivity, dan market valuation.</p>	Survei melalui data sekunder, Linear multiple regression	<p>Hasil temuan empiris menemukan bahwa :</p> <p>(a). Tidak hubungan yang kuat antara efisiensi VA dengan basis sumber daya perusahaan dan keuntungan; (b).terdapat hubungan yang cukup positif hanya antara efisiensi VA dengan modal struktural dan kemampuan produksi sebuah perusahaan;c). Temuan empiris menunjukkan bahwa terjadi asosiasi negatif dan signifikan antara modal manusi/modal relasi dengan kinerja perusahaan; (d). Hasil ini menyiratkan</p>



7	Datta dan Tanushree De, (2017)	<p><b>variabel independen:</b>          Modal relasional (<i>supplier, Sharing of technological knowledge, Bonding with external groups, Informal relation with firms in cluster, Location, reputation, Trust and good faith relationship</i>)  <b>variabel dependen:</b>          kinerja perusahaan (keuntungan per kapita)</p>	Data primer (kuesioner dan wawancara): SPSS	<p>bahwa perusahaan yang diperdagangkan secara publik dan lingkungan bisnis di Afrika Selatan dapat mendikte <i>trade-off</i> antara aset berwujud dan sumber daya manusia.</p> <p>(a) Hasil penelitian menunjukkan bahwa relasional individual berpengaruh secara signifikan dan beberapa indikator juga ditemukan secara signifikan mempengaruhi tingkat kinerja perusahaan.</p> <p>(b) Analisis ini mengidentifikasi dan memberikan saran mengenai peningkatan dan pemeliharaan komponen modal relasional karena dapat memberikan kontribusi yang besar terhadap kinerja perusahaan.</p>
8	Chien dan Chao (2011)	<p><b>variabel independen:</b>          modal relasional, modal struktural dan human capital.  <b>variabel Intervening:</b>          cross-functional integration dan co-production  <b>variabel dependen:</b>          kinerja perusahaan (penjualan produk baru)</p>	Data primer (kuesioner); SPSS	<p>Hasil studi menunjukkan bahwa modal intelektual, crossfunctional Integrasi dan co-production berpengaruh positif terhadap kinerja penjualan produk baru. Selain itu, hasilnya akan memperkuat efek mediasi positif <i>cross-functional integration</i> dan <i>co-production</i> pada modal intelektual dan kinerja penjualan produk baru.</p>
9	Ting dan Lean (2009)	<p><b>variabel independen:</b>          VAIC/Value Added Intellectual capital/ (modal relasional, modal struktural dan human capital.)  <b>variabel dependen:</b></p>	Data sekunder; value added intellectual coefficient (VAIC)	<p>Hasil studi menunjukkan bahwa VAIC dan ROA terkait secara positif dengan kinerja sector keuangan Malaysia. Hasilnya juga menunjukkan bahwa ketiga komponen VAIC berhubungan dengan keuntungan.</p>

	<p>kinerja perusahaan sektor keuangan (ROA)</p>	<p>kinerja perusahaan sektor keuangan (ROA)</p>	
10	<p>Gutierrez et al. (2016)</p>	<p><b>variabel independen:</b> human capital, structure capital/ dan relational capital. <b>variabel dependen:</b> kinerja perusahaan (Daya saing)</p>	<p>survei melalui data sekunder, SEM PLS</p>
11	<p>Dženopoljac et al. (2016)</p>	<p><b>variabel independen:</b> VAIC/Value Added Intellectual capital/ Intellectual capital (modal relasional, modal struktural dan human capital.) <b>variabel dependen:</b> kinerja perusahaan (return on equity, return on assets, return on invested capital, profitability, and asset turnover.)</p>	<p>survei melalui data sekunder, SEM PLS</p>
12	<p>F-Jardon dan Martos (2009)</p>	<p><b>variabel independen:</b> VAIC/Value Added Intellectual capital/ (modal relasional, modal struktural dan human capital.) <b>variabel dependen:</b> kinerja perusahaan (profit, equity, cash flow, produktivitas, profesionalisme karyawan)</p>	<p>Survei melalui kuesioner, analisis SEM PLS</p>
			<p>Hasil studi menunjukkan bahwa seluruh dimensi IC berpengaruh pada daya saing UKM. Makalah ini menyajikan validasi teoritis dari faktor-faktor yang berdampak pada IC dan daya saing dan karenanya merupakan elemen kunci yang paling banyak mempengaruhi masing-masing variabel yang dianalisis.</p>
			<p>Hasil studi menunjukkan bahwa hanya efisiensi modal kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan, sedangkan modal relasional, modal struktural tidak berpengaruh secara signifikan. Akhirnya, penelitian ini menegaskan bahwa tidak ada perbedaan kinerja keuangan yang signifikan di antara subsektor perusahaan information communication technology (ICT).</p>
			<p>Hasil studi menunjukkan bahwa:</p> <p>(a) Relational capital tidak berpengaruh secara langsung pada kinerja perusahaan; relational capital memberikan efek langsung jika melalui modal struktural.</p> <p>(b) Satu-satunya dimensi modal intelektual yang secara langsung mempengaruhi kinerja adalah modal struktural. Dimensi lainnya memberikan efek tidak langsung</p>

13	Cohen dan Kaimenakis (2007)	<p><b>variabel independen:</b> Intellectual capital (modal relasional, modal organisasi dan human capital.)</p> <p><b>variabel dependen:</b> kinerja perusahaan (efisiensi proses organisasi)</p>	Data sekunder dan data primer (kuesioner); SPSS	<p>melalui modal struktural.</p> <p>Hasil studi menunjukkan bahwa: (a) Relational capital yang diproxikan costumer capital berpengaruh secara signifikan pada kinerja perusahaan (b) Temuan ini menunjukkan bahwa interaksi beberapa kategori aset intelektual di UKM di Mesir dalam beberapa aspek berbeda dengan pola yang dibuktikan dalam survei lain yang menganalisis perusahaan besar.</p>
14	Wang dan Chang (2005)	<p><b>variabel independen:</b> <i>Intellectual capital (human capital, customer capital, and innovation capital, and process capital)</i></p> <p><b>variabel dependen:</b> kinerja perusahaan (ROA dan ROE)</p>	Survei melalui Data sekunder; analisis SEM PLS	<p>Hasil studi menunjukkan bahwa: (a) Relational capital yang diproxikan costumer capital serta innovation capital, and process capital berpengaruh secara signifikan pada kinerja perusahaan sedangkan human capital berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja. (b) Terdapat hubungan sebab-akibat di antara empat unsur modal intelektual. Modal manusia mempengaruhi modal inovasi dan modal proses. Modal inovasi mempengaruhi modal proses, yang pada gilirannya mempengaruhi modal pelanggan. Akhirnya, modal pelanggan berkontribusi terhadap kinerja.</p>
15	Chan (2009 a), (2009 b)	<p><b>variabel independen:</b> VAIC/ Value Added Intellectual capital (modal relasional, modal struktural dan human capital.)</p>	Survei melalui Data sekunder; analisis Regresi	<p>Hasil analisis menunjukkan tidak ada bukti konklusif untuk mendukung hubungan antara IC, yang diukur dengan VAIC, dan empat ukuran kinerja keuangan, yaitu market valuation, productivity, ROE, dan</p>

		(kemampuan) yang kinerja perusahaan (misalnya <b>valuation, productivity, ROI,</b> <b>dan</b> <b>profitability.)</b>	masalah model struktural ini termasuk an bias yang yang di pahami masalah
--	--	--	--

		<b>variabel dependen:</b> kinerja perusahaan ( market valuation, productivity , ROE, dan profitability.)		profitability di perusahaan sampel yang disurvei di Hong Kong.
--	--	---	--	--

HUBUNGAN ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN DAN KINERJA PERUSAHAAN

No	Penulis	Variabel	Metode	Hasil
1	Guzman <i>et al.</i> , (2017)	<p><b>variabel independen:</b>  <i>Entrepreneurial orientation (innovativeness, risk-taking, proaktif, Aggressive competence autonomy)</i></p> <p><b>variabel dependen:</b>  <i>firm performance (profit dan pertumbuhan bisnis)</i></p>	<p>Data primer (Kusioner);                      SPSS</p>	<p>Hasil studi menunjukkan bahwa proaktif, pengambilan risiko dan inovasi dan agresivitas persaingan dan otonomi yang kompetitif memiliki efek signifikan dan positif terhadap pertumbuhan usaha kecil dan menengah.</p>
2	Brownhilder (2016)	<p><b>variabel independen:</b>  <i>(innovativeness, risk-taking, proaktif, otonomi dan competitive agresivitas)</i></p> <p><b>variabel dependen:</b>  <i>kinerja UKM (sales revenue, profits, number of employees, growth in market share and customer satisfaction).</i></p> <p><b>variabel moderating:</b>  <i>Environmental hostility</i></p>	<p>Data primer (kusioner);</p>	<p>Hasil Penelitian menunjukkan bahwa inovasi dan proaktif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja UKM; Kecenderungan mengambil risiko, agresivitas kompetitif, dan otonomi memiliki efek positif yang signifikan terhadap kinerja UKM. Selain itu, terlihat juga bahwa risk taking-performance relationship ini dimoderasi secara negatif oleh <i>Environmental hostility</i>, hubungan kinerja agresif agresivitas dimoderasi secara positif oleh <i>Environmental hostility</i></p>
3.	Ambad & Wahab, (2016)	<p><b>variabel independen:</b>  <i>Entrepreneurial Orientation (innovate, take-risks and proactive) dan Corporate Venturing</i></p> <p><b>variabel dependen:</b>  <i>kinerja " perusahaan (profitabilitas dan pertumbuhan)</i></p>	<p>Data primer dan sekunder;                      SEM PLS</p>	<p>Hasil Penelitian menunjukkan bahwa <i>Entrepreneurial Orientation</i> memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan yang diukur dengan tingkat profitabilitas, tetapi tidak memiliki hubungan dengan pertumbuhan perusahaan.</p>

4	Mason et al. (2015)	<p><b>variabel moderating:</b> <i>Environmental Dynamism.</i></p> <p><b>variabel independen:</b> <i>Entrepreneurial orientation (Innovativeness, risk attitude, proaktif, otonomi dan competitive energy)</i></p> <p><b>variabel dependen:</b> kinerja perusahaan (pertumbuhan, efisiensi, profit)</p> <p><b>variabel intervening:</b> leverage</p> <p><b>variabel moderating:</b> ukuran dan umur perusahaan</p>	<p><b>variabel independen:</b> <i>entrepreneurial orientation (Innovativeness, risk-taking, proaktif, otonomi dan competitive agresivitas)</i></p> <p><b>variabel dependen:</b> kinerja UKM</p>	<p><b>variabel independen:</b> <i>Entrepreneurship Orientation (Innovativeness dan risk taking)</i></p> <p><b>variabel dependen:</b> kinerja perusahaan (<i>productivity dan ROE</i>)</p>	<p>Data primer (Kusioner); SPSS</p>	<p>studi ini menemukan dukungan terhadap hipotesis bahwa energi kompetitif memiliki dampak positif dan signifikan dalam mendorong kinerja perusahaan. Hasil studi ini memiliki implikasi yang jelas bagi para manajer dan para ahli. Riset ini juga menemukan bahwa leverage memiliki peran moderat yang signifikan melalui interaksi dengan dimensi Entrepreneurial orientation.</p>
5	Neneh et al. (2015)	<p><b>variabel independen:</b> <i>entrepreneurial orientation (Innovativeness, risk-taking, proaktif, otonomi dan competitive agresivitas)</i></p> <p><b>variabel dependen:</b> kinerja UKM</p>	<p>Data primer (kusioner); SPSS</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan wanita memiliki EO lebih tinggi dibandingkan pria. Selain itu, pendidikan wanita secara signifikan meningkatkan tingkat EO tetapi tidak signifikan untuk pria. Dibandingkan pengalaman bisnis sebelumnya, penerapan EO secara signifikan meningkatkan kinerja UKM bagi pria dan wanita dengan peningkatan kinerja lebih tinggi untuk wanita dibandingkan pria.</p> <p>Studi ini telah menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kompleks antar variabel. Terdapat hubungan positif antara inovasi dengan kinerja, sebaliknya terdapat hubungan negative antara risk-taking dengan</p>		
6	Richard, et al. (2004)	<p><b>variabel independen:</b> <i>Entrepreneurship Orientation (Innovativeness dan risk taking)</i></p> <p><b>variabel dependen:</b> kinerja perusahaan (<i>productivity dan ROE</i>)</p>	<p>Data primer (Kusioner); SPSS</p>	<p>Studi ini telah menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kompleks antar variabel. Terdapat hubungan positif antara inovasi dengan kinerja, sebaliknya terdapat hubungan negative antara risk-taking dengan</p>		

7	Alarape (2014)	<b>variabel moderating:</b> Cultural Diversity <b>variabel independen:</b> <i>Entrepreneurial orientation</i> <i>(innovativeness, risk-taking, dan proaktif)</i> <b>variabel dependen:</b> kinerja perusahaan (pertumbuhan asset)	Data primer (Kusioner); SPSS	kinerja perusahaan. Hasil studi ini telah menunjukkan bahwa pertumbuhan kinerja UKM di Southwestern Nigeria secara umum rendah dan Entrepreneurial orientation berhubungan positif dengan kinerja. Hubungan antara Entrepreneurial orientation dan kinerja pertumbuhan sebuah perusahaan tidak searah namun bersifat dinamis.
6	Arshad et al. (2014)	<b>variabel independen:</b> <i>Entrepreneurial orientation</i> <i>(innovativeness, risk-taking, proaktif, Aggressive competence autonomy)</i> <b>variabel dependen:</b> firm performance (profitabilitas dan pertumbuhan bisnis)	Data primer (Kusioner); SPSS	Hasil studi menunjukkan adanya korelasi antara kinerja perusahaan kecil dan menengah dengan Entrepreneurial orientation. Studi ini juga mengungkapkan bahwa hanya empat dimensi Lumpkin dan Dess's (1996) EO yang berpengaruh terhadap kinerja bisnis, yaitu inovasi, proaktif, pengambilan risiko dan agresivitas kompetitif sementara tidak ada korelasi yang ditemukan mengenai otonomi dalam konteks UKM berbasis teknologi di Malaysia.
9	Rauch et al., (2009)	<b>variabel independen:</b> <i>Entrepreneurial orientation</i> <i>(innovativeness, risk-taking, proaktif, otonomi dan competitive agresivitas)</i> <b>variabel dependen:</b> <i>archival financial performance dan</i>	Penelitian kualitatif, Meta analysis	Hasil studi ini telah menunjukkan bahwa terdapat korelasi antara Entrepreneurial orientation dengan kinerja perusahaan, dimana korelasinya cukup besar ( $r = 0.242$ ). Hal ini mengindikasikan bahwa





10	Wiklund, J& shepherd (2003)	Dean	<p><i>nonfinancial performance</i></p> <p><b>variabel moderating:</b> variabel internal dan lingkungan</p> <p><b>variabel independen:</b> Knowledge Based Resources, Entrepreneurship Orientation</p> <p><b>variabel dependen:</b> kinerja perusahaan</p> <p><b>variabel moderating:</b> kinerja sebelumnya, ukuran dan umur perusahaan</p>	<p>Data primer (kuesioner); Hierarchical regression</p>	<p>pengaruh dimensi Entrepreneurial orientation terhadap kinerja perusahaan sangat kuat</p> <p>Temuan penelitian menunjukkan bahwa Knowledge Based Resources dan Entrepreneurship Orientation secara positif terkait dengan kinerja perusahaan.</p>
11	Wang et al. (2008)		<p><b>Variabel independen:</b> Praktek HRM (manajemen kinerja dan pengembangan karir)</p> <p><b>variabel dependen:</b> Kinerja perusahaan (market share, profitabilitas, dan daya saing)</p> <p><b>variabel moderating:</b> startegik kewirausahaan dan letak geografis</p>	<p>Data primer, wawancara mendalam (<i>in-depth interview</i>); regresi OLS dengan analisis Faktor dan <i>oblique rotation</i> (<i>Direct Oblimin</i>)</p>	<p>Hasil studi ini menunjukkan bahwa: perubahan proaktif dan antisipasi risiko memiliki dampak signifikan pada ketiga indikator kinerja termasuk daya saing, keuntungan, dan pangsa pasar, tetapi kemampuan adaptif dan inovasi tidak secara signifikan berhubungan dengan indikator kinerja.</p>
12	Twomey dan (2000)	Harris	<p><b>variabel independen:</b> Entrepreneurial Strategic Intent, HRM Systems,</p> <p><b>variabel intervening:</b> Intrapreneurial Behaviors (risk-taking, proaktif dan inovasi)</p> <p><b>variabel dependen:</b> Entrepreneurial Outcomes (Organization)</p>	<p>Survei; kusioner, analisis korelasi</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Semua dimensi Intrapreneurial Behaviors berhubungan secara signifikan dengan dimensi Entrepreneurial (Organization) Outcomes (pionir dalam pasar dan me-espon perubahan industri)</p>
13	Lindsay et al. (2014)		<p><b>variabel independen:</b></p>	<p>Survei; kusioner, analisis</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa:</p>

14	Wiklund & Sepherd (2005)	<p>institusi formal dan institusi informal</p> <p><b>variabel intervening:</b>          Entrepreneurial orientation (new product, change product, proactive, avoid or adopt competitive)</p> <p><b>variabel dependen:</b>          Firm Performance (Market share, Net Income, dan Return on Investment)</p>	SEM EQS 6.1	<p>(a) Empat jenis lembaga formal dan dua jenis lembaga informal secara signifikan terkait dengan EO dan yang terakhir berhubungan positif dengan EO tingkat kinerja microenterprise yang lebih tinggi.</p> <p>(b) Entrepreneurial orientation secara signifikan berhubungan dengan kinerja perusahaan</p>
		<p><b>variabel independen:</b>          Entrepreneurship Orientation (proactiveness, innovativeness, and risk taking)</p> <p><b>variabel dependen:</b>          kinerja perusahaan (financial performance and growth.)</p> <p><b>variabel intervening:</b>          lingkungan dinamis dan akses terhadap modal keuangan</p> <p><b>variabel moderating:</b>          ukuran dan umur perusahaan</p>	Data primer (kuesioner dan wawancara); analisis regresi	<p>Hasil Penelitian menunjukkan bahwa korelasi EO dengan kinerja adalah cukup besar (<math>r = 0.242</math>) hal mengindikasikan bahwa hubungan antara EO dengan kinerja adalah kuat yang dimediasi oleh lingkungan dinamis dan akses terhadap modal keuangan.</p>

## BAB III

### KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

#### 3.1 Kerangka Konseptual

Penelitian ini dirancang dalam bentuk kerangka pemikiran yang mengacu pada prinsip penulisan ilmiah, yang berdasar pada kondisi perbankan, khususnya Bank Perkreditan Rakyat di Sulawesi Selatan. Beberapa teori dan konsep yang terkait dengan penelitian ini, diantaranya: Variabel *talent management* dibangun dari perspektif *Managerial Human Capital* yang diturunkan dari konsep *Resources Based View/RBV*. Variabel *corporate governance* dibangun dari *Agency Theory*. Variabel *relational capital* dibangun dari perspektif *intellectual capital* yang diturunkan dari konsep *Knowledge-Based View/KBV*. Keseluruhan konsep dan perspektif tersebut bersumber teori manajemen strategik (*Strategic management*).

Penjelasan mengenai konsep dan perspektif dan teori tersebut dijelaskan sebagai berikut:

Penelitian manajemen strategis pada umumnya berkaitan dengan identifikasi mengenai kinerja perusahaan dengan menguji usaha perusahaan untuk mengembangkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan sebagai penentu kemampuan perusahaan untuk menciptakan nilai (Ireland *et al.*, 2003).

Mintzberg (1990) telah membagi tiga aliran pemikiran yang berhubungan langsung dengan kewirausahaan dan kemampuan manajerial dalam sebuah organisasi. *Pertama*, adalah sekolah kewirausahaan (*Entrepreneurial School*) yang menekankan peran sentral pengusaha dalam manajemen strategis. Visi dan intuisi wirausahawan dikatakan lebih penting daripada rencana yang tepat dan formal. *Kedua*, adalah kesepakatan sekolah

kognitif (*Cognitive School*) dengan asal usul strategi dan juga dengan proses mental pengembangan strategi. Hal ini menyangkut perumusan strategi sebagai proses mental, yang sebagian didasarkan pada persepsi individu. Ketiga, sekolah pembelajaran (*Learning School*) adalah belajar melihat perkembangan strategi pembelajaran sebagai proses pembelajaran. Ini mencakup pandangan bahwa rencana formal tidak statis, namun perlu ditinjau ulang dan disesuaikan, misalnya ketika kondisi lingkungan berubah, maka strategi juga berubah.

Pandangan berbasis sumber daya (*Resource-base value/RBV*) merupakan bagian literatur strategi yang mengalami peningkatan dan dominan dalam membahas masalah identitas organisasi dan pada prinsipnya berkaitan dengan sumber dan sifat kemampuan strategis. Perspektif berbasis sumber daya memiliki fokus intra-organisasi dan berpendapat bahwa kinerja adalah hasil dari sumber daya dan kemampuan spesifik perusahaan (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984).

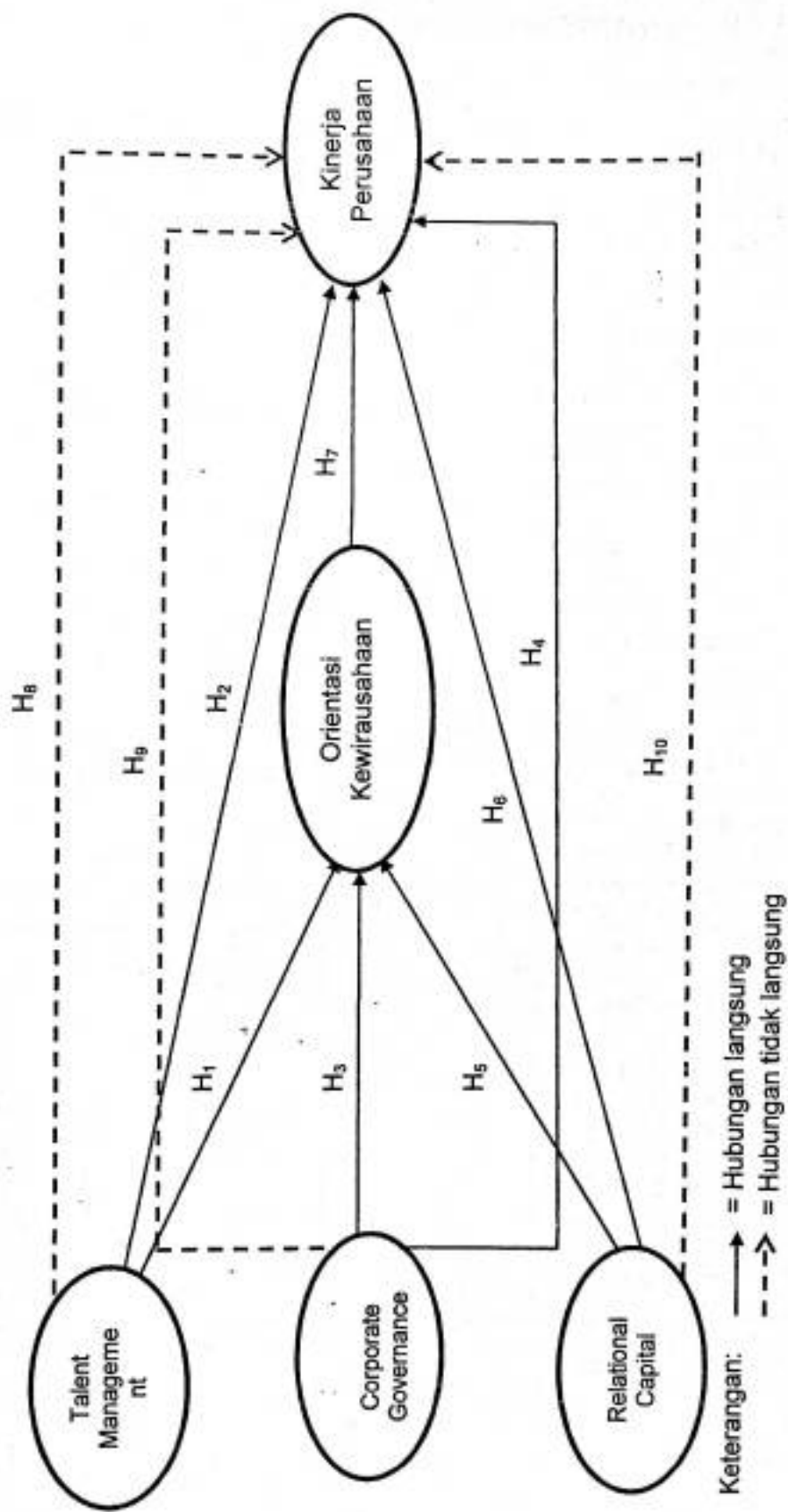
Pendekatan KBV menganggap perusahaan sebagai organisasi yang menghasilkan, mengintegrasikan dan mendistribusikan pengetahuan (Narasimha, 2000). Kemampuan untuk menciptakan nilai tidak didasarkan pada sumber daya fisik atau keuangan seperti pada seperangkat kemampuan berbasis pengetahuan tak berwujud. KBV menganggap bahwa keberhasilan perusahaan dalam bersaing sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk mengembangkan aset berbasis pengetahuan baru yang menciptakan kompetensi inti (Pemberton dan Stonehouse, 2000). Para ahli berkesimpulan bahwa pembahasan mengenai dampak dari isu yang berbasis pengetahuan (*knowledge-based issues*) dipusatkan pada konsep *intellectual capital* dalam penciptaan nilai perusahaan (Husinki et al., 2017).

Jensen dan Meckling (1976) mendefinisikan teori keagenan sebagai hubungan antara agen (manajemen suatu usaha) dan principal (pemilik usaha). Di dalam hubungan keagenan terdapat suatu kontrak dimana satu orang atau lebih (principal) memerintah orang lain (agen) untuk melakukan suatu jasa atas nama prinsipal dan memberi wewenang kepada agen untuk membuat keputusan yang terbaik bagi prinsipal. Pertentangan dan tarik menarik kepentingan antara prinsipal dan agen dapat menimbulkan permasalahan yang dalam *Agency Theory* dikenal sebagai *Asymmetric Information (AI)* yaitu informasi yang tidak seimbang yang disebabkan karena adanya distribusi informasi yang tidak sama antara prinsipal dan agen.

Berdasarkan teori *stakeholder*, manajemen organisasi diharapkan untuk melakukan aktivitas yang dianggap penting oleh *stakeholder* mereka dan melaporkan kembali aktivitas-aktivitas tersebut pada *stakeholder*. Teori ini menyatakan bahwa seluruh *stakeholder* memiliki hak untuk disediakan informasi tentang bagaimana aktivitas organisasi mempengaruhi mereka (sebagai contoh, melalui polusi, *sponsorship*, inisiatif pengamanan, dan lain- lain), bahkan ketika mereka memilih untuk tidak menggunakan informasi tersebut dan bahkan ketika mereka tidak dapat secara langsung memainkan peran yang konstruktif dalam kelangsungan hidup organisasi (Deegan, 2004:208). Lebih lanjut Deegan (2004:209) menyatakan bahwa teori *stakeholder* menekankan akuntabilitas organisasi jauh melebihi kinerja keuangan atau ekonomi sederhana. Teori ini menyatakan bahwa organisasi akan memilih secara sukarela mengungkapkan informasi tentang kinerja lingkungan, sosial dan intelektual mereka, melebihi dan di atas permintaan wajibnya, untuk memenuhi ekspektasi sesungguhnya atau yang diakui oleh *stakeholder*.

Berdasarkan hubungan konstruk yang diteliti secara utuh akan

terbangun sebuah kerangka konseptual penelitian dalam model kerangka konseptual ditunjukkan pada gambar 3.1



Gambar 3.1 Kerangka Konseptual Penelitian

Sumber: Dikembangkan dalam penelitian ini, 2019

Berdasarkan kerangka konseptual pada gambar 3.1 maka sifat hubungan atau pengaruh antar variabel pada penelitian ini serta membandingkannya dengan hasil penelitian sebelumnya, secara ringkas ditunjukkan pada tabel 3.1.

**Tabel 3.1. Referensi Hubungan antar Variabel**

Hubungan antar Variabel			Referensi
Talent Management (X1)	Terhadap	Orientasi Kewirausahaan (Y1)	Ratten dan Ferreira (2016), Ziyae B, (2016), Arif MR (2013), Chang S.et al. (2011), Yang Fong, et al.,(2013), Castrogiovanni (2011), Hayton, (2005), Winne dan Sels (2010, Subramaniam dan Youndt (2005), Twomey dan Harris (2000), Tang et al. (2014), Fischer (2016), Prieto dan Santana (2014), Fischer (2016), Ram et al. (2000)
Corporate Governance (X2)	Terhadap		Albu et al., (2015), Eklund (2014), Zahra, S.A. ,(1996); (2000); (2009), Tan (2004), Lee (2005), Deng et al. (2012), Aghion (2013), Coleman dan Biekpe (2006), Abor dan Adjasi (2007), Elgharbawy dan A. Kadir (2016), Belloc (2011), Morck et al.(2005)
Relational Capital (X3)	Terhadap		Faccin et al., (2017), Blatt (2009), Uziene (2015), Jamshidavid (2014), Okapor (2012), Ornek & Ayas (2015),Subramaniam dan Youndt (2005), Salehani et al.(2015), Chang Hung et al. (2013), Verbano et al. (2015), Tsai dan Wen (2009), Pena (2002), Vosta (2014), Subramaniam dan Youndt (2005)



Lanjutan tabel 3.1

Hubungan antar Variabel		Referensi
Talent Management (X1)	Terhadap	Kinerja Perusahaan (Y2)
Corporate Governance (X2)	Terhadap	
Relational Capital (X3)	Terhadap	

Ingram (2016), Li et al.(2015), Ahmad at el. (2015), Vural at el. (2012), Tansley (2011), Altinay et al. (2008), Liu et al.(20 17), Arif dan Uddin (2016), Happerman et al.(2016), Lu dan Zu (2015), Osman et al. (2011), Storey (2004), Wang et al. (2008), Storey (2002)

Kabir dan Thai (2017), Bhatt & Bhatt (2017), Mishra & Mohanti (2014), Siagian at el., 2013), Andrian dan Supatmi, (2010), Prasojo (2015), Cho et al. (2007), Choi et al. (2012), Delgado-Garcia et al. (2010), Douma (2006), Ghosh (2017), Sharma (2016), Kowalewski (2016), Shahwan (2015)

Sulistyo & Siyamtinah (2016), Abdullah & Sofian (2012), Yeganeh (2014), Kalkan (2014), Gogan et al.(2016), Datta dan Tanushree De, (2017), Chien dan Chao (2011), Ting dan Lean (2009), Gutierrez et al. (2016), Cohen dan Kaimenakis (2007), Wang dan Chang (2005), Firer & William SM, (2003), Dženopoljac et al. (2016), F-Jardon dan Martos (2009), Chan (2009 a),(2009b)

Sumber: Dikembangkan dalam Penelitian ini, 2019

### 3.2 Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan latar belakang masalah, tujuan dan manfaat penelitian, kajian teoritik dan empirik yang telah diuraikan dibagian awal, dapat dipergunakan sebagai dasar dalam pembuatan model koseptual dalam penelitian ini. Penelitian ini membangun kerangka konseptual dengan mendasarkan pada keterkaitan variabel secara teoritis, dengan kajian-kajian penelitian sebelumnya dan secara spesifik adalah mempertimbangkan variabel-variabel yang telah tersepsikasi dalam rumusan permasalahan maupun tujuan dari penelitian ini.

Untuk merumuskan dan mengembangkan sejumlah hipotesis penelitian dan penyusunan kerangka konseptual variabel yang digunakan dalam penelitian ini, maka kerangka konseptual hasil penelitian empiris dijelaskan sebagai berikut:

#### 3.2.1. Hubungan antara *Talent Management* dan Orientasi Kewirausahaan

Studi mengenai hubungan antara talent management dan EO telah dilakukan beberapa ahli dan menghasilkan hasil yang beragam. Chang (2011) menguji faktor-faktor yang mendorong inovasi melalui praktik HRM, yaitu seleksi, proses training pada konteks industri hotel dan restoran di China. Studi dilakukan dengan menyebarkan kuesioner pada manajer dan karyawan di 196 hotel kecil, sedang, dan besar di China. Hasil studi menyimpulkan bahwa karyawan dengan *multi-skill* dan *training* yang intensif akan berpengaruh signifikan pada inovasi kewirausahaan.

Tujuan penelitian empiris Ziyae B. (2016) adalah menyajikan model evaluasi pengaruh manajemen sumber daya manusia terhadap corporate entrepreneurship. Populasi statistik mencakup 185 manajer senior, menengah, dan operasional (dan staf ahli senior) Direktorat Jenderal Pendidikan Teknik dan kejuruan dari Khorasan Utara, Iran. Hasil studi menunjukkan bahwa bahwa strategik HRM (struktur organisasi, pengembangan SDM, manajemen kinerja, pengawasan dan supervise,

pelatihan dan pemberdayaan, dan *reward management*) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap corporate entrepreneurship. Selanjutnya, dimensi budaya organisasi (responsibilitas, loyalitas, integritas, penanganan konflik, dan komunikatif dapat memoderasi hubungan antara strategic HRM dan kewirausahaan perusahaan.

Hasil studi yang dilakukan Tang et al. (2014) menghasilkan kesimpulan bahwa terdapat hubungan signifikan antara strategik HRM dengan kewirausahaan perusahaan yang dimediasi oleh keterlibatan manajemen. Temuan lainnya adalah bahwa hubungan antara strategik HRM dan keterlibatan manajemen terbukti lebih kuat bagi perusahaan jika dimoderasi oleh SDM yang lebih terampil. Studi dilakukan dengan melakukan survei melalui kuesioner pada 201 perusahaan di China dengan 727 karyawan (posisi CEO dan manajer keuangan).

Sebaliknya, beberapa hasil penelitian lain tentang hubungan talent management dan EO menghasilkan temuan yang berbeda. Hasil studi ini Ram et al. (2000) menunjukkan bahwa pelatihan bisnis gagal meningkatkan keterampilan karyawan yang berdampak pada kemajuan kewirausahaan restoran yang independen yang dimiliki oleh etnik minoritas di Birmingham, Inggris. Obyek penelitian dilakukan terhadap etnik Bangladeshi, Pakistan dan *White Indian* dan *African-Caribbean*. Metode penelitian dilakukan melalui wawancara pada 37 pengusaha restoran dan 86 karyawan.

Penelitian Twomey & Harris (2000) dilakukan dengan menyebarkan kuesioner pada manajer senior pemasaran dan SDM di 800 perusahaan besar di Amerika Serikat. Hasil studi ini menyimpulkan bahwa praktik HRM melalui dimensi *staffing, training and development, performance management* berhubungan positif dan signifikan dengan inovasi. Akan tetapi, *reward* dan *recognition* berhubungan tidak signifikan dengan inovasi.

Berdasarkan kajian empiris tersebut, maka, penulis mengajukan hipotesis H<sub>1</sub> sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: *Talent management* berpengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap orientasi kewirausahaan.

### 3.2.2. Hubungan antara Talent Management dan Kinerja Perusahaan

Studi yang dilakukan Ingram (2016) menemukan bahwa faktor *climate for creativity* memidiasi hubungan antara *Talent Management* dan kinerja perusahaan. Hasil studi menyarankan bahwa untuk mencapai kinerja perusahaan yang tinggi melalui talent manajemen, maka kreativitas karyawan harus ditingkatkan. Studi ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner pada sejumlah karyawan di 326 perusahaan besar di Polandia.

Ahmad *et al.* (2015) melakukan investigasi pada 26 perusahaan yang listing di Bursa Efek Malaysia. Metode penelitian dilakukan dengan penyebaran kuesioner pada 520 karyawan eksekutif pada perusahaan yang dijadikan sampel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *talent management* dan *management of change* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja perusahaan. Sebaliknya, penelitian Wang *et al.* (2008) menghasilkan dua temuan penting, yaitu bahwa: (a) Pengembangan karir berhubungan negatif dan tidak signifikan dengan daya saing. Demikian juga, tidak ada efek signifikan yang ditemukan untuk pengembangan karir dengan profitabilitas dan pangsa pasar; (b) perubahan proaktif dan antisipasi risiko memiliki dampak signifikan pada ketiga indikator kinerja termasuk daya saing, keuntungan, dan pangsa pasar, tetapi kemampuan adaptif dan inovasi tidak secara signifikan berhubungan dengan indikator kinerja. Demikian juga, hasil studi Storey (2002) menyimpulkan bahwa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara

*Education, Training and Development* (ETD) dengan kinerja perusahaan UKM di UK. Temuan lainnya adalah meskipun mendapat dukungan finansial yang besar dari pemerintah, namun tidak ada hubungan positif langsung antara pelatihan bisnis formal dan pertumbuhan bisnis kecil dan menengah di Inggris.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian empiris tersebut, maka peneliti mengajukan  $H_2$  sebagai berikut:

$H_2$ : *Talent management* berpengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap kinerja perusahaan

### 3.2.3 Hubungan antara *Corporate Governance* dan Orientasi

#### Kewirausahaan

Para ahli telah banyak mengkaji mengenai hubungan antara CG dan EO. Zahra (1996) melakukan survei dengan penyebaran kusioner dan data skunder pada 138 perusahaan yang terdaftar di Fortune 500 AS. Hasil studi mendukung pentingnya CG dan variabel kepemilikan dalam menjelaskan komitmen corporate entrepreneurship pada perusahaan yang terdaftar di Fortune 500 AS. Hasil studi menyimpulkan bahwa ada hubungan positif antara kepemilikan anggota dewan direktur eksternal, dualitas CEO dan corporate entrepreneurship.

Studi yang dilakukan Albu (2015) ditujukan untuk melakukan investigasi mengenai hubungan antara CG dan kewiraswastaan perusahaan non-keuangan dengan melakukan survei pada 17 perusahaan non-keuangan. Hasil studi menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara beberapa variabel CG dan variabel kewiraswastaan perusahaan, sehingga memberikan dukungan pada *agency theory*, misalnya variabel leverage dan profitabilitas.

Hasil riset Coleman dan Biekpe (2006) menemukan bahwa komposisi dewan

dan struktur kepemilikan memiliki dampak positif terhadap kinerja kewirausahaan. Riset ini menyimpulkan bahwa tata kelola perusahaan membawa pandangan baru dan meningkatkan kewiraswastaan korporat perusahaan dan daya saing. Untuk meningkatkan kinerja yang efisien, perusahaan tradisional non-ekspor (*non-traditional export NTE*) di Ghana harus memiliki kepemilikan asli dan harus memastikan lebih banyak direktur non-eksekutif di dewan.

Sebaliknya, studi yang dilakukan Morck *et al.* (2005) menunjukkan bahwa kepemilikan yang terkonsentrasi memungkinkan struktur kontrol akan didominasi oleh keluarga yang memiliki modal sedikit untuk berinvestasi. Morck *et al.* menyimpulkan bahwa kondisi ini pada gilirannya dapat menyebabkan mis-alokasi sumber daya dan secara negatif dapat mempengaruhi tingkat inovasi yang merupakan dimensi EO baik pada tingkat perusahaan maupun secara agregat (menyeluruh).

Selanjutnya, studi Belloc (2011) menyimpulkan bahwa literatur tentang tata kelola perusahaan dan inovasi sangat heterogen. Hubungan antara tata kelola perusahaan dan inovasi menunjukkan hasil yang beragam yang jarang menunjukkan kekompakan. Oleh karena itu, dimensi CG tidak boleh dipelajari secara terpisah jika kita ingin mengeksplorasi secara memuaskan pengaruhnya terhadap aktivitas inovasi kewirausahaan perusahaan.

Berdasarkan kajian empiris tersebut, maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>3</sub>: *Corporate governance* berpengaruh langsung, positif, dan signifikan

terhadap Orientasi Kewirausahaan

### 3.2.4. Hubungan antara *Corporate Governance* dan Kinerja Perusahaan

Kabir dan Thai (2017) melakukan penelitian pada 1960 perusahaan yang terdaftar di bursa efek Vietnam selama tahun 2008-2013. Hasil studi menemukan bahwa dimensi *corporate governance* seperti kepemilikan asing, ukuran dewan direksi dan independensi dewan memperkuat hubungan positif antara CSR dan kinerja keuangan perusahaan yang diukur dengan *return on equity (ROE)*, *return on assets (ROA)*, *return on sales (ROS)*, *Q* dan *stock return (RET)*. Selanjutnya, penelitian Prasojo (2015) dilakukan dengan mendistribusikan kuesioner terhadap 258 karyawan di 25 bank syariah di Indonesia. Hasil studi menemukan bahwa penerapan *Good corporate governance (GCG)* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja perusahaan yang diukur dengan CAR, ROA, dan ROE perusahaan.

Sebaliknya, Kowalewski (2016) menginvestigasi hubungan CG dan kinerja perusahaan dalam masa krisis dan sebelum krisis. Investigasi dilakukan pada 298 perusahaan non keuangan di Bursa efek Warsawa, Polandia. Hasil studi menunjukkan bahwa terdapat hubungan tidak signifikan dan positif antara dimensi CG dengan kinerja keuangan perusahaan selama masa krisis yang diukur dengan ROA. Demikian juga, pada saat sebelum krisis, korelasi hubungannya juga sangat lemah antara CG dan kinerja perusahaan. Selanjutnya, Shahwan (2015) melakukan penelitian pada 86 perusahaan non-keuangan di bursa efek Mesir. Hasil studi Shahwan menunjukkan bahwa tidak ada hubungan positif antara CG dengan kinerja keuangan perusahaan. Selain itu, terdapat hubungan negative dan tidak signifikan antara CG dengan *financial distress*. Dimensi CG meliputi *Disclosure and transparency (DC)*; *composition of the board of directors (BOD)*; *shareholders' rights and investor relations (SI)*; dan *ownership and control structure*. Sedangkan kinerja keuangan diukur dengan metode Tobin's Q.

berpengaruh tidak signifikan terhadap keberhasilan entrepreneurship perusahaan. Penelitian dilakukan dengan mewawancarai pemilik dan manajer pada 20 UKM di Negeria. Selanjutnya, Subramaniam dan Youndt (2005) menyatakan bahwa modal organisasi secara positif mempengaruhi kemampuan inovatif perusahaan, Namun demikian, modal relasi berhubungan negatif dengan kemampuan inovasi perusahaan. Penelitian ini dilakukan melalui survei dengan mendistribusikan kuesioner pada 208 karyawan di 93 perusahaan di USA.

Berdasarkan beberap hasil penelitian empiris tersebut, maka peneliti mengajukan  $H_5$  sebagai berikut:

$H_5$ : *Relational capital* berpengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap orientasi kewirausahaan

### 3.2.6. Hubungan antara *relational capital* dan kinerja perusahaan

Hasil penelitian Datta dan Tanushree De (2017) menunjukkan bahwa relasional individual berpengaruh secara signifikan dan beberapa indikator juga ditemukan secara signifikan mempengaruhi tingkat kinerja perusahaan. Dimensi *relational capital* meliputi *supplier, sharing of technological knowledge, bonding with external groups, Informal relation with firms in cluster, location, reputation, trust and good faith relationship*. Sedangkan dimensi kinerja perusahaan yaitu keuntungan per kapita. Selanjutnya, studi Gutierrez *et al.* (2016) untuk melihat hubungan *intellectual capital/IC* dengan kinerja UKM di Meksiko. Komponen *intellectual capital* meliputi *human capital, structure capital* dan *relational capital*. Hasil studi menunjukkan bahwa seluruh dimensi *IC* termasuk *relational capital* berpengaruh pada kinerja UKM yang diukur dengan tingkat daya saing (*competitiveness*). Makalah ini menyajikan validasi teoritis dari faktor-faktor yang berdampak pada *IC* dan daya



saing dan oleh karena itu merupakan elemen kunci yang paling banyak mempengaruhi masing-masing variabel yang dianalisis.

Sebaliknya, hasil penelitian Chan (2009) menunjukkan bahwa tidak ada bukti konklusif untuk mendukung hubungan antara IC (modal relasional, modal struktural dan human capital), yang diukur dengan VAIC (*Value Added Intellectual*), dan empat dimensi kinerja keuangan, yaitu *market valuation*, *productivity*, *ROE*, dan *profitability* di perusahaan sampel yang disurvei di Bursa efek Hong Kong. Demikian juga, penelitian hasil F-Jardon dan Martos (2009) menyimpulkan bahwa *relational capital* tidak berpengaruh secara langsung pada kinerja perusahaan. *Relational capital* memberikan efek langsung pada kinerja perusahaan jika dimediasi oleh modal struktural. Dimensi *relational capital* meliputi pelanggan, klien, dan system loyalitas. Sedangkan dimensi kinerja perusahaan meliputi profit, arus kas, produktivitas, dan profesionalisme karyawan.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian empiris tersebut, maka peneliti mengajukan  $H_6$  sebagai berikut:

$H_6$ : *Relational capital* berpengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan

### 3.2.7. Hubungan antara Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja

#### Perusahaan

Wiklund, J & Shepherd, 2003 melakukan survei pada 225 perusahaan besar di Swedia. Hasil studi menyimpulkan bahwa *Knowledge Based Resources* dan *entrepreneurship orientation* secara positif berhubungan dengan kinerja perusahaan. Pada tahun 2004, Wiklund, J & Shepherd kembali melakukan penelitian terkait dengan hubungan EO dengan kinerja perusahaan. Sebanyak 413 perusahaan kecil

di Swedia sebagai obyek penelitiannya dengan model *longitudinal design*. Hasil penelitian menunjukkan adanya konsistensi dengan penelitian sebelumnya bahwa EO berhubungan positif pada kinerja perusahaan. Demikian juga, hasil penelitian Rauch *et al.* (2009) yang mereview dan mengevaluasi hubungan EO dengan kinerja perusahaan dengan melibatkan 53 responden dan 51 studi yang pernah dilakukan. Hasil penelitian menunjukkan adanya korelasi EO dengan kinerja cukup besar ( $r = 0.242$ ) yang mengindikasikan bahwa pengaruh dimensi EO terhadap kinerja perusahaan sangat kuat. Selanjutnya, dalam penelitian Alarape (2014), dimensi EO yang diterapkan yaitu *innovativeness*, *risk-taking*, dan *proaktif*. Studi ini melibatkan 279 manajer UKM di Nigeria. Hasil penelitian menunjukkan pertumbuhan kinerja UKM di Southwestern Nigeria secara umum rendah dan EO berhubungan positif dengan kinerja.

Guzman *et al.* (2017) melakukan survei terhadap 318 UKM di Meksiko dengan tujuan menganalisis hubungan yang ada antara orientasi kewirausahaan dan pertumbuhan UKM di negara berkembang, seperti di México. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kelima dimensi dari EO (kreativitas, pengambilan risiko dan inovasi bersama dengan agresivitas persaingan dan otonomi yang kompetitif) memiliki efek signifikan dan positif terhadap pertumbuhan usaha kecil dan menengah. Selanjutnya, riset yang dilakukan Shehu & Mahmood (2014) mengenai hubungan dimensi EO terhadap kinerja UKM yang melibatkan 500 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa EO dan budaya organisasi secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Budaya organisasi terbukti memediasi hubungan antara EO dengan FP.

Sebaliknya, Ambad & Wahab (2016) melakukan survei pada 130 perusahaan besar yang *Listing* di kantor bursa efek di Malaysia. Tujuan penelitiannya adalah

untuk menguji pengaruh dimensi CE terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi yang membangun CE, yaitu *innovate*, *take-risks*, *proactive* dan *Corporate Venturing* tidak memiliki hubungan signifikan dengan kinerja perusahaan yang diukur pertumbuhan perusahaan. Selanjutnya, Arshad et al. (2014) dalam penelitiannya berjudul "*The Impact of Entrepreneurial Orientation on Business Performance: A Study of Technology-based SMEs in Malaysia*" menghasilkan kesimpulan bahwa tidak ada korelasi yang ditemukan mengenai dimensi EO, yaitu otonomi dengan kinerja UKM berbasis teknologi di Malaysia. Demikian juga hasil penelitian Brownhilder (2016) menemukan bahwa dimensi inovasi dan dimensi proaktif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Sementara, hubungan antara *risk taking* dengan kinerja dimoderasi secara negatif oleh *Environmental Hostility*. Studi ini dilakukan dengan mendistribusikan kuesioner pada 200 pengusaha pada UKM di Afrika Selatan.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian empiris tersebut, maka peneliti mengajukan H<sub>7</sub> sebagai berikut:

H<sub>7</sub>: Orientasi kewirausahaan berpengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap kinerja perusahaan

### **3.2.8. Hubungan antara *talent management* dan kinerja perusahaan melalui Orientasi Kewirausahaan**

Hasil penelitian K. Lu dan J. Zhu (2015) menunjukkan bahwa dampak HRM berkinerja tinggi terhadap kinerja perusahaan cukup signifikan. Selain itu, inovasi memainkan peran memediasi secara parsial hubungan antara keduanya. Selanjutnya, partisipasi karyawan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja perusahaan, sedangkan dampak bagi hasil, pengembangan karyawan dan

evaluasi kinerja terhadap kinerja perusahaan tidak signifikan. Studi ini dilakukan dengan mendistribusikan kuesioner pada 205 karyawan pada industri manufaktur di China. Selanjutnya data penelitian dianalisis dengan menggunakan SEM dan Regresi.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian empiris tersebut, maka peneliti mengajukan  $H_3$  sebagai berikut:

$H_3$ : *talent management* berpengaruh tidak langsung, positif, dan signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui orientasi kewirausahaan

### **3.2.9. Hubungan antara *Corporate Governance* dan Kinerja Perusahaan melalui Orientasi Kewirausahaan**

Penelitian Abdel-Kader (2016) melakukan investigasi pada sejumlah perusahaan besar dan menengah yang terdaftar di bursa efek UK dalam periode 2010. Tujuan penelitian Abdel-Kader (2016) adalah menginvestigasi hubungan *corporate governance* dengan CE dan kinerja perusahaan. Abdel-Kader (2016) menemukan bahwa terdapat hubungan signifikan CG terhadap CE, tetapi terdapat hubungan tidak signifikan antara CE dan kinerja perusahaan. Penelitian Abdel-Kader (2016) menyimpulkan bahwa CE tidak memediasi pengaruh CG terhadap kinerja perusahaan. Riset Abdel-Kader (2016) tersebut merupakan penelitian survei dengan *cross-section approach* dan dianalisis dengan menggunakan SEM-PLS.

Berdasarkan hasil penelitian empiris tersebut, maka peneliti mengajukan  $H_4$  sebagai berikut:

$H_4$ : *Corporate governance* berpengaruh tidak langsung, positif, dan tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui orientasi kewirausahaan

### 3.2.10. Hubungan antara *relational capital* dan Kinerja Perusahaan melalui Orientasi Kewirausahaan

Hasil studi Sulistyو & Siyamtinah (2016) menemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif dari kewiraswastaan, kemampuan pemasaran, modal relasional dan pemberdayaan terhadap kemampuan dan kinerja inovasi. Demikian juga, kinerja inovasi secara signifikan dan positif mempengaruhi keunggulan kompetitif. Hasil studi juga menemukan bahwa *relational capital* berpengaruh pada kinerja perusahaan. Sulistyو & Siyamtinah (2016) menyimpulkan bahwa semakin tinggi modal relasional perusahaan, maka semakin baik kinerja bisnisnya. Studi Sulistyو & Siyamtinah (2016) yang dilakukan pada 120 pengusaha anyaman di Jepara dianalisis dengan menggunakan SEM-PLS dan metode *purposive sampling* sebagai metode penarikan sampel.

H<sub>10</sub>: *Relational capital* berpengaruh tidak langsung, positif, dan signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui orientasi kewirausahaan

## BAB IV

### METODE PENELITIAN

#### 4.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian survei yang bersifat eksplanasi (*Explanatory Research*) yaitu menjelaskan dan menganalisis adanya pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel yang dihipotesiskan dengan menggunakan persamaan struktural. Metode survei umumnya digunakan dalam penelitian eksploratif dan deskriptif untuk mengumpulkan data tentang orang, peristiwa, atau situasi. peneliti untuk mengamati perubahan dari waktu ke waktu. Instrumen survei biasanya disusun dalam bentuk kuesioner, wawancara dan observasi terstruktur. (Sekaran dan Bougie, 2013).

Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan dan menguji hipotesis. Lebih khusus, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Variabel eksogen meliputi: *talent management*, *Corporate Governance*, dan *Relational Capital*. Sedangkan variabel endogen meliputi kinerja perusahaan. Selain variabel eksogen dan variabel endogen, penelitian ini juga menggunakan variabel mediasi.

#### 4.2 Obyek dan waktu Penelitian

Obyek penelitian adalah perusahaan lembaga keuangan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Sulawesi Selatan sebanyak 20 BPR (Tabel 4.1). sebanyak 18 BPR berbadan hukum Perseroan Terbatas (PT) dan 2 BPR berbadan hukum Perusahaan Daerah (PD).

Waktu penelitian yang meliputi proses pengumpulan data dilakukan pada bulan Maret – Juli 2018, sedangkan proses pengolahan data dan penulisan disertasi dilaksanakan pada bulan Agustus – Desember 2018.

### 4.3 Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

#### 4.3.1 Populasi Penelitian

Populasi penelitian adalah seluruh kelompok orang, peristiwa, atau hal-hal menarik yang ingin diselidiki peneliti (Sekaran dan Bougie, 2013). Populasi penelitian ini adalah seluruh BPR konvensional di Sulawesi Selatan yang masih tercatat di Kantor Regional 6 OJK Sulawesi, Maluku, dan Papua dan tergabung dalam Perhimpunan Bank Perkreditan Rakyat Indonesia (Perbarindo). Dengan demikian, jumlah populasi penelitian ini sebanyak 20 BPR.

#### 4.3.2 Sampel Penelitian

Sampel adalah bagian dari populasi yang terdiri dari beberapa anggota yang mewakili populasi. Dengan kata lain, beberapa dari populasi menjadi sampel tetapi tidak semua, elemen populasi membentuk sampel (Sekaran dan Bougie, 2013). Sampel penelitian ini adalah BPR di Sulawesi Selatan dengan unit analisis adalah BPR konvensional di Sulawesi Selatan yang masih aktif dan tercatat di Kantor Regional 6 OJK Sulawesi, Maluku, dan Papua. Dengan demikian, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 20 BPR. Jumlah sampel tersebut merupakan jumlah dari semua populasi yang ada sebanyak 20 kantor BPR. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan **sampel jenuh** karena populasi relatif kecil. Sampel jenuh adalah pengambilan sampel dari seluruh populasi yang ada (Sekaran dan Bougie, 2013).

Penelitian ini merupakan penelitian sosial, menurut (Sekaran dan Bougie, 2013) kelonggaran ukuran sampel untuk penelitian-penelitian sosial berkisar 30 sampai 500 sampel, dan penelitian yang menggunakan banyak variabel dianjurkan menggunakan sampel sepuluh kali jumlah variabel. Dengan pertimbangan tersebut, maka penelitian menggunakan 5 (lima) variabel, sehingga jumlah responden minimal 50 responden. Jumlah kuesioner dari

responden yang dapat diolah dan dianalisis dalam penelitian ini sebanyak 69 kuesioner dengan responden terdiri atas 12 komisaris dan 57 staf manajerial. Artinya, sudah memenuhi kriteria jumlah pengambilan sampel.

Menurut Cohen *et.al* dalam Sholihin dan Ratmono (2013) dalam menentukan minimum ukuran sampel, perlu mempertimbangkan *statiscal power* dan *effect size*. Panduan menentukan ukuran sampel model SEM-PLS melalui pendekatan Cohen ditunjukkan pada tabel 4.1.

Tabel. 4.1 Panduan Penentuan Ukuran Sampel (*Pendekatan Cohen*)

Maximum Number of Arrows Pointing at a construct	Significance Level											
	1%				5%				10%			
	Minimum R				Minimum R				Minimum R			
	0,10	0,20	0,50	0,75	0,10	0,25	0,50	0,75	0,10	0,25	0,50	0,75
2	158	75	47	38	110	52	33	26	88	41	26	21
3	176	84	53	42	124	59	38	30	100	48	30	25
4	191	91	58	46	137	65	42	33	111	53	34	27
5	205	98	62	50	147	70	45	36	120	58	37	30
6	217	103	66	53	157	75	48	39	128	62	40	32
7	228	109	69	56	166	80	51	41	136	66	42	35
8	238	114	73	59	174	84	54	44	143	69	45	37
9	247	119	76	62	181	88	57	46	150	73	47	39
10	256	123	79	64	189	91	59	48	156	76	49	41

Sumber: Cohen (1992) dikutip dari Sholihin & Ratmono (2013)

Penelitian ini menggunakan 7 (Tujuh) anak panah yang mengarah satu konstruk atau terdapat 5 variabel laten, tingkat signifikansi yang diharapkan 5% ( $p < 0,05$ ) dan  $R^2$  (koefisien determinasi) minimum sebesar 0,50 maka ukuran sampel minimum adalah 51. Dengan demikian, berdasarkan tabel 4.1, maka jumlah sampel penelitian sebanyak 69 sudah memenuhi kriteria pendekatan Cohen.



Daftar sampel penelitian ditunjukkan pada tabel 4.2 berikut:

Tabel. 4.2 Daftar Nama-Nama BPR di Sulawesi Selatan

No.	Nama BPR	Alamat	Kota
1	PT. BPR Gerbang Masa Depan	Jl. Karaeng Bontomarannu No.31A, Galesong	Takalar
2	PT. BPR Sulawesi Mandiri	Jl. A.P. Pettarani No.45	Makassar
3	PT. BPR Suar Data	Jl. Salak No.12, Watampone	Bone
4	PT. BPR Pataru Laba	Jl. Poros Panciro Gowa-Takalar KM.14 No.40, Bajeng	Gowa
5	PT. BPR Harapan Sejahtera Malili	Jl. Andi Nyiwi No.14, Malili	Luwu Timur
6	PT. BPR Batara Wajo	Komp. Pusat Niaga Daya Blok F2/B22	Makassar
7	KOP. BP Abang Pasar	Jl. Sultan Hasanuddin No.96, Sungguminasa	Gowa
8	PD. BPR Kota Tk. II Ujung Pandang	Jl. Gunung Bawakaraeng No.154	Makassar
9	PT. BPR Taruna Jujur Sakti	Jl. Gunung Bawakaraeng No.87	Makassar
10	PT. BPR Sulawesi Danajaya	Jl. Kumala No.19-21	Makassar
11	PT. BPR Daramandiri	Jl. Mangga, Ruko PNP No.8	Palopo
12	PT. BPR Tritama Abadi Mengkendek	Jl. Pasar Bolu Blok A No.7-8, Rantepao	Tana Toraja
13	PT. BPR Capta Sakti Sejahtera	Jl. Andi Djemma No.283, Bone-Bone	Luwu Utara
14	PT. BPR Capta Mulia Abadi	Jl. Achmad Yani No.119, Rantepao	Tana Toraja
15	PT. BPR Puangrimanggalatung	Jl. A. Malingkaan No.69, Tanasitolo	Wajo
16	PT. BPR Tabungan Rakyat	Jl. Pengayoman Komp. Ruko Pasar Segar Blok RB.21	Makassar
17	PT. BPR Hasa Mitra	Jl. DR. Wahidin Sudirohusodo, Komp. Pusat Pertokoan No.5-6	Makassar
18	PD. BPR Citra Mas	Kompleks Ruko Palampang Blok D No.9	Pangkep
19	PT. BPR Pesisir Tanadoang	Jl. Hamang D.M. No.2, Benteng	Kepulauan Selayar
20	PT. BPR Putra Niaga Mandiri	Jl. Rambutan No.32, Ruko PNP	Palopo

Sumber: Kantor Regional 6 OJK Sulawesi, Maluku, dan Papua (2019)

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa terdapat 20 BPR yang dapat menjadi sampel penelitian ini. Namun demikian, tiga BPR tidak bersedia menjadi responden dalam penelitian ini, yaitu PT. BPR Batara Wajo, PT. BPR Capta Mulia Abadi, dan PT. BPR Putra Niaga Mandiri sedangkan satu BPR tidak terdapat pengurus lagi dan dalam proses pengawasan OJK, yaitu KOP. BP

Abang Pasar. Dengan demikian terdapat 16 BPR yang menjadi sampel dalam penelitian ini atau jumlah sampel 80% dari jumlah populasi sebanyak 20 BPR. dengan jumlah responden sebanyak 69 orang.

Daftar nama-nama BPR dan jumlah responden penelitian ditunjukkan pada tabel 4.3

Tabel. 4.3 Daftar Nama-Nama BPR di Sulawesi Selatan dan Jumlah Responden Penelitian

No.	Nama BPR	Jumlah Responden
1	PT. BPR Gerbang Masa Depan	4
2	PT. BPR Sulawesi Mandiri	4
3	PT. BPR Suar Data	5
4	PT. BPR Pataru Laba	4
5	PT. BPR Harapan Sejahtera Malili	5
6	PD. BPR Kota Tk. II Ujung Pandang	4
7	PT. BPR Taruna Jujur Sakti	3
8	PT. BPR Sulawesi Danajaya	5
9	PT. BPR Daramandiri	5
10	PT. BPR Tritama Abadi Mengkendek	3
11	PT. BPR Capta Sakti Sejahtera	4
12	PT. BPR Puangrimanggalatung	4
13	PT. BPR Tabungan Rakyat	5
14	PT. BPR Hasa Mitra	7
15	PD. BPR Citra Mas	3
16	PT. BPR Pesisir Tanadoang	4
	Jumlah	69

Sumber: Kantor Regional 6 OJK Sulawesi, Maluku, dan Papua (Data Diolah, 2019)

#### 4.3.3 Teknik Pengambilan Sampel

Penelitian ini merupakan penelitian *survei*, dimana teknik pengambilan sampel yang akan dilakukan adalah melalui kuesioner yang diberikan kepada

setiap karyawan BPR yang memiliki posisi sebagai staf manajerial serta komisaris dijadikan sebagai responden. Pemilihan karakteristik responden didasarkan atas pertimbangan bahwa staf manajerial dan komisaris merupakan jabatan yang selalu dilibatkan dalam pengambilan keputusan penting organisasi. Penulis melakukan penarikan sampel dengan menggunakan metode purposive sampling yaitu pemilihan sampel berdasarkan kriteria tertentu yang dianggap memiliki sangkut paut dengan obyek atau karakteristik yang sudah diketahui sebelumnya (Sugiono, 2007). Oleh karena itu, ruang lingkup penarikan sampel dibatasi dengan kriteria sebagai berikut: (a) jabatan saat ini responden adalah staf manajerial atau komisaris; (b) BPR, tempat responden bekerja telah beroperasi lebih tiga tahun; (c) BPR, tempat responden bekerja telah mempublikasikan laporan keuangannya minimal selama tiga tahun terakhir; (c) BPR, tempat responden bekerja telah melaksanakan GCG minimal selama tiga tahun terakhir.

Selanjutnya, responden yang terpilih diberikan kuesioner yang memuat beberapa pertanyaan yang disusun dalam bentuk pertanyaan tertutup dan terbuka dengan menggunakan Lima Skala Likert (*five-point scale of Likert*) yang merefleksikan Sangat Tidak Setuju (Poin 1) sampai Sangat Setuju (Poin 5). Bentuk kuesioner penelitian ini terdapat pada lampiran 1.

#### **4.4 Jenis dan Sumber Data**

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer yaitu data inti yang berkaitan dengan permasalahan obyek/subyek penelitian, dan diperoleh secara langsung dari responden. Data primer yang dikumpulkan dari responden melalui instrumen penelitian, yaitu kuesioner, yang merupakan instrumen utama dalam penelitian ini. Kuesioner berisi pernyataan yang jawabannya tertutup dan terbuka, yang

didasarkan pada studi teoritis dan studi empiris dari beberapa studi sebelumnya. Untuk melengkapi melengkapi metode pengumpulan melalui angket, telah dilakukan pula wawancara mendalam (*indepth interview*) dengan sebagian manajer BPR dan staf Perhimpunan Bank Perkreditan Rakyat Indonesia (Perbarindo) Sulawesi Selatan.

Selanjutnya penelitian ini juga menggunakan data sekunder. Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari pihak lain selain sumber primer, dan diperoleh melalui pencatatan langsung dari dokumen laporan yang telah dibuat oleh perusahaan/instansi terkait, misalnya Kantor Regional 6 OJK Sulawesi, Maluku, dan Papua serta penelusuran melalui situs [www.okj.go.id/](http://www.okj.go.id/) dan situs Bank Indonesia: [www.bi.go.id/](http://www.bi.go.id/). Data sekunder yang dikumpulkan dari kedua lembaga pemerintah tersebut meliputi daftar nama BPR yang masih terdaftar di OJK dan Bank Indonesia serta perkembangan BPR baik secara nasional maupun BPR di Sulawesi Selatan, yang meliputi jumlah simpanan, jumlah kredit yang disalurkan jumlah nasabah, dan jumlah asset BPR.

#### **4.5 Metode Pengumpulan Data**

Data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner di sebagian besar diantar langsung dan diambil langsung dari responden. Sedangkan sebagian melalui pengiriman jasa pos dan pengisian angket melalui *google form*. Dalam penelitian ini, responden yang mengisi angket adalah manajer atau komisaris BPR Sulawesi Selatan. Hasil angket yang terkumpul, kemudian diverifikasi untuk melihat kelengkapan pengisian data kuesionernya. Kuesioner yang tidak lengkap dikeluarkan dan tidak dilakukan proses pengolahan selanjutnya. Setelah mengeluarkan data yang tidak lengkap, maka diperoleh 69 kuesioner yang diisi oleh responden dan selanjutnya diolah dan dianalisis. Sebelum kuesioner disebar ke responden, terlebih dahulu dilakukan uji coba (*Pilot Test*) untuk

melihat validitas dan realibilitas kuesioner tersebut. Tahap uji coba dilakukan terhadap 30 reponden di Kota Makassar. Menurut Solimun *et al.*(2017) tahap uji coba kuesioner sekurang-kurangnya 30 responden karena penelitian yang menggunakan sampel besar, bisa didekati dengan distribusi normal jika sampel  $\geq 30$ . Data yang terkumpul melalui uji coba diukur tingkat validitas dan reliabilitasnya dengan menggunakan *software WarpPLs* versi 5.0. Selanjutnya tahapan yang dilakukan terhadap 69 responden adalah sebagai berikut:

- a) Mengidentifikasi karakteristik responden yang meliputi jenis kelamin, umur, jabatan, lama menduduki jabatan saat ini, lama bekerja di perusahaan sekarang, dan pendidikan terakhir. pada tahap ini dilakukan juga pengidentifikasian data perusahaan yang meliputi nama perusahaan, tahun berdiri, jumlah karyawan, dan produk BPR.
- b) Menabulasi hasil angket dan kuesioner untuk mengetahui frekuensi dan presentase karakteristik responden dan identitas BPR. pada tahap ini juga dilakukan tabulasi jawaban responden untuk menentukan persepsi mereka terhadap item dari indikator yang digunakan.
- c) Mengevaluasi model atau outer model untuk menilai validitas dan reliabilitas dengan menggunakan *software Warp Partial Least Square (PLS) 5.0*.
- d) Mengevaluasi model struktural atau inner model untuk mengetahui *R Square ( $R^2$ )* dan *predictive relevance model (Q2)* dengan menggunakan *software WarpPLS*.
- e) Menguji hipotesis pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dari variabel yang dianalisis.

#### **4.6 Variabel penelitian dan Defenisi Operasional**

Kuesioner sebagai metode pengumpulan data penelitian diadopsi dari hasil penelitian sebelumnya dan melakukan penyesuaian sesuai dengan obyek penelitian ini. Kuesioner diukur dengan menggunakan Lima Skala Likert (*five-*

*point scale of Likert*) yang merefleksikan **Sangat Tidak Setuju (Poin 1)** sampai **Sangat Setuju (Poin 5)**. Variabel yang diunculkan dalam penelitian ini, yaitu variabel *talent management*, *Corporate Governance*, *Relational Capital*, Orientasi Kewirausahaan, dan kinerja perusahaan. Selanjutnya, setiap variabel dilakukan interpretasi dengan menghitung rata-rata setiap indikator atau setiap variabel (Solimun, *et al.*, 2017). Menurut Solimun, dkk.(2017) jika nilai dari variabel yang diukur dengan kontinum rendah-tinggi, baik-jelek, bagus - tidak bagus, maka kriteria yang dapat digunakan adalah sebagai berikut: 1 - 1.5 (Sangat Tidak Setuju); 1.5> - 2.5 (Tidak Setuju); 2.5> - 3.5 (Netral atau Sedang); 3.5> - 4.5 (Setuju); dan 4.5 > (Sangat Setuju).

Sebagai upaya untuk menyamakan persepsi dalam menginterpretasikan terhadap variabel-variabel yang digunakan dan dapat diukur, maka dikemukakan variabel dan definisi operasional sebagai berikut:

#### **A. Variabel Penelitian**

Penelitian ini menggunakan beberapa variabel, yaitu

- Variabel Independen (*Independent variable*) atau disebut juga variabel eksogen (*exogenous variable*). Variabel Independen adalah salah satu variabel yang mempengaruhi variabel terikat baik secara positif maupun negatif (Sekaran dan Bougie, 2013). Variabel Independen penelitian ini meliputi *talent management* ( $X_1$ ), *corporate governance* ( $X_2$ ), *relational capital* ( $X_3$ );
- Variabel Dependen (*Dependent variable* atau *endogenous dependent*). Variabel dependen adalah variabel yang menjadi minat utama bagi peneliti dan merupakan variabel utama yang layak untuk diteliti (Sekaran dan Bougie, 2013). Variabel dependen penelitian adalah Kinerja Perusahaan ( $Y_2$ ).

- Variabel intervening atau *Intervening Variable* or *Mediating Variable*. Variabel Intervening atau variabel mediasi adalah variabel yang bersifat menjadi perantara dari hubungan variabel independen dengan variabel dependen (Solimun *et al.*, 2017). Penelitian ini menggunakan variabel orientasi kewirausahaan (Y1) sebagai Variabel intervening.

1) *Talent Management* ( $X_1$ )

*Talent Management* dalam penelitian ini didefinisikan sebagai proses yang berkaitan dengan usaha penarikan, pengidentifikasian, pengembangan, melibatkan dan mempertahankan (*retaining*) individu berbakat di BPR. Dimensi dan indikator yang digunakan untuk menggambarkan variabel *Talent Management* dalam penelitian diadaptasi dari pendapat: CIPD (2016); Hugos dan Rog (2006); Armstrong (2006); Arif, MR (2013), (Arif & Uddin, 2016) yaitu: (1) penarikan karyawan, (2) seleksi karyawan, (3) pengembangan karyawan, (4) keterlibatan karyawan, dan (5) perencanaan karir dan mempertahankan karyawan.

2) *Corporate Governance* ( $X_2$ )

*Corporate governance* dalam penelitian ini merujuk pada pengertian *Good Corporate Governance* (GCG) diartikan sebagai tata kelola perusahaan yang dilakukan BPR dengan penerapan prinsip-prinsip keterbukaan (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), pertanggungjawaban (*responsibility*), independensi (*independency*), dan kewajaran (*fairness*). Indikator yang digunakan untuk menggambarkan variabel *Corporate governance* dalam penelitian diadaptasi dari OECD (2004), pedoman *Corporate governance* dilakukan Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG) tahun 2006, dan Setiawan (2016) yaitu (1) keterbukaan; (2) akuntabilitas; (3) pertanggungjawaban; (4) independensi; dan (5) kewajaran.

### 3) *Relational Capital* ( $X_3$ )

*Relational capital* terkait dengan bagaimana BPR berhubungan dengan pihak eksternal atau dengan para pemangku kepentingan (*stakeholders*). Dimensi dan indikator yang digunakan untuk menggambarkan variabel *Relational capital* dalam penelitian ini diadaptasi dari pendapat Bontis (1998); Das, *et al.* (2003); (Henry, 2013), yaitu: (1) *Government*, (2) *Customers*, dan (3) *Competitors*.

### 4) Orientasi Kewirausahaan ( $Y_1$ )

Orientasi Kewirausahaan merupakan strategi BPR yang berorientasi pada lima dimensi utama, yaitu kemauan untuk berinovasi, keberanian mengambil risiko dan relatif proaktif terhadap peluang pasar yang mengarah pada otonomi dan agresivitas dalam bersaing. Dimensi dan indikator yang digunakan untuk menggambarkan variabel *Relational capital* dalam penelitian ini diadaptasi dari pendapat Miller(1983); Lumpkin & Dess (1996); Zahra & Garvis (2000), yaitu: (1) *Autonomy*, (2) *Innovation*, (3) *Pro-activeness*, (4) *Competitive aggressiveness*, dan (5) *Risk-taking*

### 5) Kinerja Perusahaan ( $Y_2$ )

Kinerja perusahaan dalam penelitian ini didefinisikan sebagai penilaian kinerja BPR secara menyeluruh, baik faktor keuangan maupun non-keuangan. Dimensi atau indikator yang diukur dalam variabel kinerja perusahaan menggunakan konsep *Balanced Scorecard/BSC* yang kemukakan oleh Kaplan & Norton (2004); Ing & Jian (2014); Owusu (2017) yang meliputi: (1) proses bisnis internal (*internal business process*); (2). pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*); dan (3). pelanggan (*customer*); dan keuangan (*finance*).

Ringkasan variabel, sumber dan Indikator/konstruk ditunjukkan pada tabel



### 3) *Relational Capital* ( $X_3$ )

*Relational capital* terkait dengan bagaimana BPR berhubungan dengan pihak eksternal atau dengan para pemangku kepentingan (*stakeholders*). Dimensi dan indikator yang digunakan untuk menggambarkan variabel *Relational capital* dalam penelitian ini diadaptasi dari pendapat Bontis (1998); Das, et al. (2003); (Henry, 2013), yaitu: (1) *Government*, (2) *Customers*, dan (3) *Competitors*.

### 4) Orientasi Kewirausahaan ( $Y_1$ )

Orientasi Kewirausahaan merupakan strategi BPR yang berorientasi pada lima dimensi utama, yaitu kemauan untuk berinovasi, keberanian mengambil risiko dan relatif proaktif terhadap peluang pasar yang mengarah pada otonomi dan agresivitas dalam bersaing. Dimensi dan indikator yang digunakan untuk menggambarkan variabel *Relational capital* dalam penelitian ini diadaptasi dari pendapat Miller(1983); Lumpkin & Dess (1996); Zahra & Garvis (2000), yaitu: (1) *Autonomy*, (2) *Innovation*, (3) *Pro-activeness*, (4) *Competitive aggressiveness*, dan (5) *Risk-taking*

### 5) Kinerja Perusahaan ( $Y_2$ )

Kinerja perusahaan dalam penelitian ini didefinisikan sebagai penilaian kinerja BPR secara menyeluruh, baik faktor keuangan maupun non-keuangan. Dimensi atau indikator yang diukur dalam variabel kinerja perusahaan menggunakan konsep *Balanced Scorecard/BSC* yang kemukakan oleh Kaplan & Norton (2004); Ing & Jian (2014); Owusu (2017) yang meliputi: (1) proses bisnis internal (*internal business process*); (2). pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*); dan (3). pelanggan (*customer*); dan keuangan (*finance*).

Ringkasan variabel, sumber dan Indikator/konstruk ditunjukkan pada tabel

Tabel 4.4 Variabel, Sumber dan Indikator

No.	Variabel	Indikator	Skala	Sumber
1.	Talent Management ( $X_1$ )	(1) <i>Attracting/Recruitment</i> (2) <i>Selection</i> (3) <i>Developing</i> (4) <i>Employee engagement</i> , dan (5) <i>Career Planning dan Retaining</i>	Skala Interval	CIPD (2006); Hughes & Rog (2008); Collings & Mellahi (2009)Armstrong (2006); <i>et al</i> (2013); Arif MR (2013); (Arif & Uddin, 2016)
2.	Corporate Governance ( $X_2$ )	(1) <i>Transparency</i> (2) <i>Accountability</i> (3) <i>Responsibility</i> (4) <i>Independency dan</i> (5) <i>Fairness</i>	Interval	OECD(2004); KNKG (2006); Setiawan (2016)
3.	Relational Capital ( $X_3$ )	(1) <i>Governments</i> (2) <i>customers</i> (3) <i>competitors</i>	Interval	Bontis (1998); Das, <i>et al.</i> (2003); (Henry, 2013).
4.	Orientasi Kewirausahaan ( $Y_1$ )	(1) <i>Autonomy</i> (2) <i>Innovation</i> (3) <i>Pro-activeness</i> (4) <i>Competitive aggressiveness</i> (5) <i>Risk-taking</i>	Interval	Miller(1983); Lumpkin & Dess (1996); Zahra & Garvis (2000)
5	Kinerja Perusahaan ( $Y_2$ )	(1) Pembelajaran dan pertumbuhan ( <i>learning and growth</i> ); (2) Proses bisnis internal ( <i>internal business process</i> ) (3) Pelanggan ( <i>customer</i> ); dan (4) Keuangan ( <i>finance</i> ).	Interval	Kaplan & Norton (2004); Ing & Jian (2014); Owusu (2017)

Sumber: Dikembangkan dalam Disertasi ini (2019)

#### 4.7 Instrumen penelitian

##### A. Kuesioner

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang berisi pertanyaan dan pernyataan yang diadopsi dari berbagai peneliti sebelumnya. Kuesioner diberikan kepada responden untuk mendapatkan jawaban terkait variabel penelitian ini, yaitu talent management, corporate

governance, relational capital, entrepreneurial orientation, dan kinerja perusahaan.

## B. Wawancara

Pedoman wawancara dibuat untuk memudahkan peneliti berkomunikasi dengan responden yang dapat digunakan oleh peneliti untuk melengkapi pengetahuan dan pemahaman terhadap sampel penelitian. Wawancara ini dilakukan kepada beberapa responden dengan harapan adanya konsistensi jawaban responden terhadap kuesioner yang diisi. Wawancara dilakukan dengan pada staf manajerial (*Middle-Top management*).

## 4.8 Metode Analisis Data

### 4.8.1 Uji Validitas

Validitas sebagai alat ukur dapat diartikan sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam mengukur apa yang ingin diukur sesuai dengan kondisi sebenarnya (Solimun, *et al.*, 2017). Suatu alat ukur dikatakan memiliki validitas yang tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurannya atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan tujuan dilakukannya pengukuran tersebut. Validitas instrumen dalam penelitian ini diukur dengan validitas isi yang berarti sejauh mana item-item dalam skala mencakup keseluruhan kawasan isi obyek yang akan diukur. (Solimun, *et al.*, 2017) menyatakan bahwa bilangan koefisien korelasi antar satu skor suatu indikator dengan total keseluruhan indikator lebih besar atau sama dengan 0.3 ( $\geq 0.3$ ) atau nilai signifikansi (*p-value*)  $< 0.05$ , maka instrumen tersebut dianggap valid. Jenis-jenis validitas kuesioner diuraikan sebagai berikut:

- a) Validitas isi; suatu alat yang mengukur sejauh mana kuesioner atau alat ukur tersebut mewakili semua aspek yang dianggap sebagai kerangka konsep.

- b) Validitas kriteria; pengukuran validitas dilakukan dengan cara menghitung koefisien korelasi antara skor masing-masing item pertanyaan dengan skor total korelasi. Teknik korelasi yang digunakan adalah *Product Moment Pearson Correlation*.
- c) Validitas undimensional; dapat dilihat dari *Goodness of Fit Index (GFI)*. Bilamana GFI lebih besar dari 0.90, maka kuesioner bersangkutan dikatakan valid.
- d) Validitas konvergen; validitas ini diukur dengan menggunakan muatan faktor (*factor loading*) untuk model indikator reflektif dan bobot komponen (*component loading*) untuk model indikator formatif. Jika muatan faktor suatu indikator  $\geq 0.30$ , maka indikator yang bersangkutan memenuhi validitas konvergen.
- e) Validitas diskriminan; validitas ini diukur dengan menggunakan perbandingan antar *loading* dengan *crossloading factor*. Jika nilai *loading* suatu indikator lebih besar dari nilai *crossloading*, maka indikator yang bersangkutan memenuhi validitas diskriminan. Validitas diskriminan kuesioner dapat dilihat dari perbandingan nilai akar AVE (*Average Variance Extracted*) dengan koefisien korelasi. Jika akar AVE lebih besar dari koefisien korelasi variabel lainnya, maka kuesioner tersebut dikatakan valid.

#### 4.8.2 Uji reliabilitas

Reliabilitas merupakan sejauh mana suatu kuesioner mampu mengukur suatu variabel secara tetap (konsisten) (Solimun, *et al.*, 2017). Pengukuran secara konsisten berarti bagaimana item pertanyaan tersebut apabila pengukuran lebih besar dari sekali untuk suatu kejadian dengan alat ukur yang sama, maka hasilnya akan relatif sama. Analisis reliabilitas yang sering digunakan adalah reliabilitas *internal consistency*, dengan dengan cara memeriksa koefisien *Alpha Crombach*. Jika nilai  $\alpha \geq 0.60$  maka instrumen

tersebut dianggap reliabel (Ghozali, 2013). Sedangkan menurut Malhotra dalam Solimun dkk (2017) menyatakan jika nilai *Alpha Cronbach*  $\geq 0.6$  menunjukkan item pertanyaan kuesioner *reliabel*. Demikian juga pendapat Nunally dan Berstein dalam Omsa (2016) mengaggap tingkat keandalan antara 0.5 dan 0.6 dapat diterima. Gliem dan Gliem (2003) membuat batasan ketentuan nilai *Alpha Cronbach (r)* sebagai berikut: jika  $r > 0.9$  (reliabilitas sangat tinggi), jika  $r > 0.8$  (reliabilitas tinggi); jika  $r > 0.7$  (reliabilitas cukup baik); jika  $r > 0.6$  (reliabilitas sedang); jika  $r > 0.5$  (reliabilitas rendah); jika  $r > 0.4$  (reliabilitas sangat rendah.tidak dapat diterima).

#### 4.8.3 Analisis Deskriptif

Analisis Deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan persentase masing-masing variabel. Pengukuran pada variabel dilakukan dengan menggunakan skala likert dengan lima alternatif jawaban masing-masing diberi skor yaitu: Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Kurang Setuju (KS), Tidak Setuju (TS), Sangat Tidak Setuju (STS), yang digunakan untuk mengukur variabel independen dan variabel dependen.

Analisis Deskriptif digunakan dalam penelitian ini untuk menggambarkan demografis responden seperti jenis kelamin, umur, jabatan, lama menduduki jabatan saat ini, lama bekerja di perusahaan sekarang, dan pendidikan terakhir. Selanjutnya, dilakukan juga deskripsi terhadap variabel penelitian. analisis deskriptif terhadap demografis responden dilakukan baik dalam frekuensi maupun persentase. Selanjutnya, deskripsi terhadap variabel penelitian bertujuan untuk menggambarkan persepsi responden terhadap item pernyataan dari indikator untuk setiap variabel penelitian.

#### 4.8.4 Analisis Statistik Inferensial

Hubungan kausal yang dirumuskan dalam penelitian ini menggunakan model yang tidak sederhana. Bentuk hubungan kausal seperti ini membutuhkan

alat analisis yang mampu menjelaskan secara simultan tentang hubungan tersebut, sehingga metode statistik inferensial yang bisa digunakan dalam analisis data penelitian ini adalah SEM-PLS (*Structural Equation Modeling-Partial Least Square*) dengan pendekatan WarpPLS.

#### 4.8.5 *Goodness of Fit*

Model pengukuran merupakan atau *outer model* menyangkut pengujian validitas dan reliabilitas instrumen penelitian (Solimun *et al.*, 2017). Pengujian validitas kuesioner meliputi validitas konvergen (*convergen validity*) dan validitas diskriminan (*discriminant validity*). Validitas konvergen dapat dilihat dari koefisien korelasi antar skor indikator reflektif dengan skor variabel latennya yang dapat dilihat pada hasil nilai muatan faktor (*loading factor*). Beberapa ahli berpendapat bahwa jika *loading factor*  $\geq 0.50-0.60$ , maka validitas konvergen sudah terpenuhi (Solimun *et al.*, 2017). Menurut Chin dalam Latan dan Ghozali (2012), nilai *loading factor* untuk penelitian yang bersifat *eksploratori* dianggap valid jika  $> 0.60$ . Bahkan Hair *et. al* dalam Solimun dkk., (2017) memberikan *role of thumb* yang lebih longgar, dimana *loading factor* dipandang bermakna jika  $\geq 0.30$ . Validitas diskriminan dapat dilihat dari *loading* dan *cross loading*. Bilamana nilai *loading* setiap indikator pada variabel bersangkutan lebih besar dibandingkan dengan *cross loading* maka dikatakan memenuhi validitas diskriminan. Untuk menilai validitas diskriminan, maka kriteria yang digunakan adalah *Average Variance Extracted* (AVE). Untuk dikatakan valid, sebuah indikator harus memiliki nilai AVE minimum 0.5 (Chin dalam Latan dan Ghozali, 2012; Hair, 2011).

Untuk mengukur reliabilitas atau keandalan item atau indikator digunakan pengukuran *composite reliability*. Suatu kuesioner dikatakan memiliki reliabilitas komposit yang baik jika nilai *composite reliability*  $> 0.7$ , meskipun bukan merupakan standar mutlak (Solimun dkk., 2017). Sedangkan menurut Malhotra

dalam Solimun dkk. (2017) kuesioner dikatakan reliabel jika nilai *composite reliability* > 0.6.

Selain menggunakan pengukuran terhadap *outer model*, penelitian ini juga mengevaluasi jalur struktural pada *inner model*-nya dengan menggunakan *R Square* ( $R^2$ ) dan *predictive relevance model* ( $Q^2$ ). Menurut Chin dalam Latan dan Ghazali (2012), nilai  $R^2$  0.67; 0.33; 0.19 menunjukkan model kuat, moderat, dan lemah.

#### 4.8.6 *Partial Least Square (PLS)*

Menurut Wiyono, (2011), *Partial Least Square (PLS)* adalah salah satu teknik *Structural Equation Modeling (SEM)* yang mampu menganalisis variabel laten, variabel indikator, dan kesalahan pengukuran secara langsung. PLS dikembangkan sebagai alternatif apabila teori yang digunakan lemah atau indikator yang tersedia tidak memenuhi model pengukuran reflektif. PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak banyak membutuhkan asumsi, dan ukuran sampel tidak harus besar. Selain dapat digunakan untuk konfirmasi teori, PLS juga dapat digunakan untuk membangun hubungan belum ada landasan teorinya atau untuk pengujian proposisi.

Penelitian ini menggunakan metode analisis data PLS (*Partial Least Square*) dengan *software* Warp PLS 5.0 untuk mengukur validitas, reliabilitas, *t-statistic*, *R Square* ( $R^2$ ) dan *predictive relevance model* ( $Q^2$ ). PLS juga digunakan untuk menguji hipotesis dan menghasilkan model penelitian.

Menurut Latan & Ghazali (2012), penggunaan instrument PLS dilakukan dengan beberapa pertimbangan, yaitu:

- a) Mampu menguji hubungan yang kompleks dengan banyak konstruk dan indikator.

- b) Model regresi terdiri dari beberapa variabel laten dan banyak indikator berbentuk reflektif (manifes) dan formatif (kausal).
- c) Tidak mensyaratkan data harus distribusi normal sehingga dapat mengolah semua jenis skala pengukuran nominal, ordinal, interval dan rasio, dan tidak memerlukan banyak asumsi serta tidak memerlukan sampel data yang besar.
- d) Mampu mengestimasi model *causal-predictive* dengan kompleksitas tinggi.
- e) Mampu memberikan hasil estimasi yang akurat walaupun jumlah konstruk dalam model banyak dengan rendahnya dukungan teori.

a. Uji Model

Uji model dilakukan melalui *outer model* dan *inner model*. *Outer model* atau model pengukuran pada prinsipnya adalah menguji indikator terhadap variabel laten, atau dengan kata lain mengukur seberapa jauh indikator itu dapat menjelaskan variabel latennya. Indikator reflektif diuji dengan *convergent validity*, *discriminant validity* atau dengan *average variance extracted (AVE)*, dan *composite reliability*. Sedangkan indikator formatif diuji berdasarkan *substantive content*-nya, yaitu dengan membandingkan besarnya *relative weight* dan melihat signifikansinya. Adapun *inner model* atau model struktural pada prinsipnya adalah menguji pengaruh antara satu variabel laten dengan variabel laten lainnya baik eksogen maupun endogen. Dapat dikatakan juga menguji hipotesis (apabila penelitian menggunakan hipotesis) antara satu variabel laten yang satu dengan yang lain. Pengujian dilakukan dengan melihat persentase varian yang dijelaskan yaitu  $R^2$  untuk variabel laten dependen yang dimodelkan mendapatkan pengaruh dari variabel laten independen dengan menggunakan ukuran *stone-geisser Q squares test*, serta melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari



estimasi ini diuji dengan menggunakan uji t-statistik yang diperoleh dari prosedur *bootstrapping*. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.5. *Rule of Thumb* evaluasi Model Pengukuran (Outer Model) untuk Indikator Replektif

Validitas dan Reliabilitas	Parameter	Rule of Thumb
Validitas Convergent	a. <i>Loading Factor</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• &gt; 0.70 untuk <i>confirmatory research</i></li> <li>• &gt; 0.60 untuk <i>exploratory research</i></li> </ul>
	b. <i>Average Variance Extranced (AVE)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• &gt; 0.50 untuk <i>confirmatory research</i> maupun untuk <i>exploratory research</i></li> </ul>
Validitas Discriminant	Akar kuadrat AVE dan korelasi antar konstruk laten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nilai korelasi <i>cross loading</i> dengan variabel latennya harus lebih besar dibandingkan dengan korelasi terhadap variabel laten yang lain.</li> </ul>
Reliabilitas	a. <i>Composite Reliability</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• &gt; 0,70 untuk <i>confirmatory research</i></li> <li>• &gt; 0.60 untuk <i>exploratory research</i></li> </ul>
	b. <i>Crombach's Alpha</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• &gt; 0,70 untuk <i>confirmatory research</i></li> <li>• &gt; 0.60 untuk <i>exploratory research</i></li> </ul>

Sumber: Hair, J *et al.* (2011), Latan & Ghazali (2012)

Tabel 4.6. *Rule of Thumb* evaluasi Model Struktural (Inner Model) untuk Indikator Replektif

Kriteria	Rule of Thumb
R-Square	0.75, 0.50, 0.25 menunjukkan model model kuat, moderat dan lemah
<i>Effect size</i>	0.02, 0.15, dan 0.35
Q <sup>2</sup> Predictive relevance	Q <sup>2</sup> > 0; artinya model mempunyai Predictive relevance. 0.02; 0.15 dan 0.35 menunjukkan lemah, moderat, dan kuat

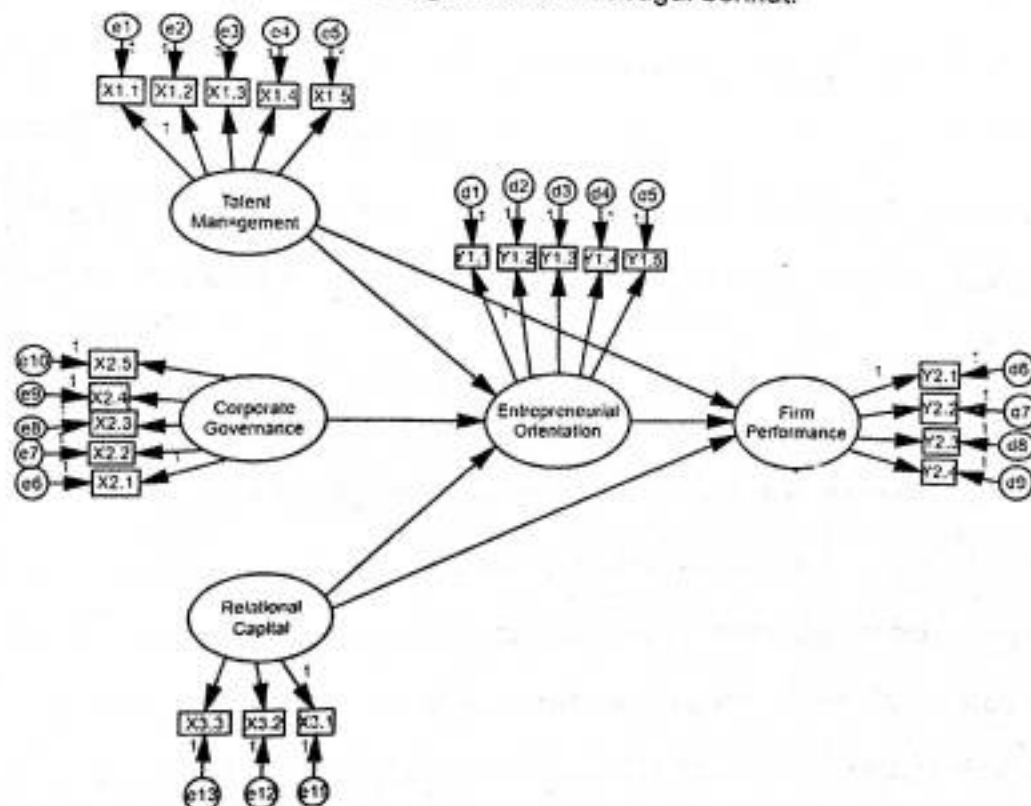
Sumber: Hair, J *et al.* (2011), Latan & Ghazali (2012)

b. Ukuran sampel

SEM yang berbasis kovarian mengharuskan ukuran sampel yang besar yang dapat mencakup ratusan bahkan ribuan observasi, tetapi SEM-PLS cukup dengan menggunakan ukuran sampel yang kecil. Ukuran sampel kecil dengan persyaratan minimal adalah: 10 kali dari besarnya indikator formatif terbanyak yang digunakan untuk mengukur 1 variabel laten atau 10 kali dari jumlah jalur struktural terbanyak yang ditujukan ke variabel laten tertentu dalam model struktural. Penelitian yang dilakukan oleh Chin dan Newsted (1999) membuktikan hanya dengan menggunakan 20 data mereka dapat menggunakan PLS SEM dengan benar.

#### 4.8.7 Gambar model hubungan dalam PLS-SEM

Model hubungan antar variabel dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini dalam aplikasi PLS digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.1 Diagram *Path Model Pengukuran* yang dikembangkan dalam Disertasi ini

Berdasarkan kerangka model hubungan antar variabel pada gambar 4.1,

maka model matematis yang dibangun dalam penelitian ini sebagai berikut:

$$Y_1 = f(X_1, X_2, X_3) \dots\dots\dots (1)$$

$$Y_2 = f(X_1, X_2, X_3, Y_1) \dots\dots\dots (2)$$

Dimana:

- $X_1$  = Talent Mangement  
 $X_2$  = Coporate Governance  
 $X_3$  = Relational Capital  
 $Y_1$  = Orientasi Kewirausahaan  
 $Y_2$  = Kinerja Perusahaan

Berdasarkan pada model yang dibangun pada gambar 4.1, maka model persamaan regresi linear berganda dapat ditulis sebagai berikut:

- a. Pengaruh Talent Mangement, Coporate Governance, dan Relational terhadap Orientasi Kewirausahaan.

$$Y_1 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \epsilon_1 \dots\dots\dots (1)$$

Dimana:  $\beta_1$ ,  $\beta_2$ , dan  $\beta_3$  adalah parameter yang ditaksir dan  $\epsilon_1$  adalah error term *Enterpreneurial Orientation*

- b. Pengaruh Talent Mangement, Coporate Governance, Relational, Orientasi Kewirausahaan, dan ukuran perusahaan terhadap kinerja Kinerja Perusahaan.

$$Y_2 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 Y_1 + \epsilon_2 \dots\dots\dots (2)$$

Dimana:  $\beta_0$  adalah konstanta;  $\beta_1$ ,  $\beta_2$ ,  $\beta_3$ ,  $\beta_4$  dan  $\beta_5$  adalah parameter yang ditaksir dan  $\epsilon_2$  adalah *error term* terhadap kinerja perusahaan.

Berdasarkan model fungsional (persamaan 1 dan 2), maka model persamaan fungsi linear atau bentuk persamaan regresi dapat ditulis dapat dilanjutkan dalam bentuk persamaan terkecil *reduce form*. Untuk mengestimasi persamaan diatas, tidak dapat dilakukan dengan OLS (*Ordinary Least Square*) sebelum dilakukan identifikasi koefisien dengan memindahkan semua variabel

endogen ke sebelah kiri dan variabel eksogen ke sebelah kanan, sebagai berikut:

$$Y_1 = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \alpha_3 X_3 + \varepsilon_1$$

$$Y_2 = \lambda_0 + \lambda_1 X_1 + \lambda_2 X_2 + \lambda_3 X_3 + \lambda_3 Y_1 + \varepsilon_2$$

$$Y_1 + 0Y_2 = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \alpha_3 X_3 + \varepsilon_1$$

$$-\lambda_4 Y_1 + Y_2 = \lambda_0 + \lambda_1 X_1 + \lambda_2 X_2 + \lambda_3 X_3 + \varepsilon_2$$

$$Y_1 + 0Y_2 = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \alpha_3 X_3 + \varepsilon_1$$

$$-\lambda_4 Y_1 + Y_2 = \lambda_0 + \lambda_1 X_1 + \lambda_2 X_2 + \lambda_3 X_3 + \varepsilon_2$$

$$\begin{bmatrix} Y_1 & 0Y_2 \\ -\lambda_4 Y_1 & Y_2 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \alpha_3 X_3 + \varepsilon_1 \\ \lambda_0 + \lambda_1 X_1 + \lambda_2 X_2 + \lambda_3 X_3 + \varepsilon_2 \end{bmatrix}$$

$$\begin{bmatrix} 1 & 0 \\ -\lambda_4 & 1 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} Y_1 \\ Y_2 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \alpha_3 X_3 + \varepsilon_1 \\ \lambda_0 + \lambda_1 X_1 + \lambda_2 X_2 + \lambda_3 X_3 + \varepsilon_2 \end{bmatrix}$$

Berdasarkan hasil *reduced form* diatas maka diperoleh model stocastic untuk masing-masing hubungan fungsional:

1. Model Talent Management, Corvorate Governance dan Relational Capital terhadap Orientasi Kewirausahaan.

$$Y_1 = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \alpha_3 X_3 + \varepsilon_1$$

Dimana:

Pengaruh langsung (*Direct effect*)

$\alpha_1$  = Pengaruh langsung Talent Management ( $X_1$ ) terhadap Orientasi Kewirausahaan ( $Y_1$ )

$\alpha_2$  = Pengaruh langsung Corvorate Governance ( $X_2$ ) terhadap Orientasi Kewirausahaan ( $Y_1$ )

$\alpha_3$  = Pengaruh langsung Relational Capital ( $X_3$ ) terhadap Orientasi Kewirausahaan ( $Y_1$ ).

2. Model Talent Management, Corvorate Governance dan Relational Capital terhadap Kinerja Perusahaan.

a) Pengaruh langsung (*Direct effect*)

$\lambda_1$  = Pengaruh langsung Talent Management ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Perusahaan ( $Y_2$ )

$\lambda_2$  = Pengaruh langsung Corvorate Governance ( $X_2$ ) terhadap Perusahaan ( $Y_2$ )

$\lambda_3$  = Pengaruh langsung Reaitional Capital ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Perusahaan ( $Y_2$ )

$\lambda_4$  = Pengaruh langsung Orientasi Kewirausahaan ( $Y_1$ ) terhadap Kinerja Perusahaan ( $Y_2$ )

b) Pengaruh tidak langsung (*Indirect effect*)

$\lambda_4\alpha_1$  = Pengaruh tidak langsung Talent Management ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Perusahaan ( $Y_2$ ) melalui Orientasi Kewirausahaan ( $Y_1$ )

$\lambda_4\alpha_2$  = Pengaruh tidak langsung Corvorate Governance ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Perusahaan ( $Y_2$ ) melalui Orientasi Kewirausahaan ( $Y_1$ )

$\lambda_4\alpha_3$  = Pengaruh tidak langsung Relational Capital ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Perusahaan ( $Y_2$ ) melalui Orientasi Kewirausahaan ( $Y_1$ )

c) Total Pengaruh (*Total effect*)

$\lambda_1 + \alpha_1\lambda_4$  = Total pengaruh Talent Management ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Perusahaan ( $Y_2$ )

$\lambda_2 + \alpha_2\lambda_4$  = Total pengaruh Corvorate Governance ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Perusahaan ( $Y_2$ )

$\lambda_3 + \alpha_3\lambda_4$  = Total pengaruh Relational Capital ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Perusahaan ( $Y_2$ )

#### 4.9 Pilot Tes (*Pilot Test*)

Sebelum dilakukan penelitian sebenarnya, maka dilakukan tahap uji coba (*Pilot Test*) yaitu menguji kuesioner pada 30 (Tiga puluh) responden yang bekerja pada BPR di kota Makassar. Pemilihan kota Makassar karena pertimbangan geografis sehingga memudahkan dalam mendistribusikan kuesioner dan secara umum, BPR lebih banyak beroperasi di kota tersebut.

##### 4.9.1 Uji Validitas terhadap 30 sampel

Validitas kuesioner menunjukkan sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam mengukur apa yang ingin diukur sesuai dengan kondisi sebenarnya (Solimun, *et al.* 2017).

Uji coba pengujian validitas terhadap 30 responden dilakukan dengan menggunakan *software WarpPLS* versi 5.0. Output hasil pengolahan pengujian validitas pada 30 responden tabel 4.7

Tabel 4.7  
Nilai *loading factor* dan *AVE* (*Pilot Test*) tahap Awal

Variabel	Indikator	<i>loading factor</i>	<i>AVE</i>	Keterangan
TM (X <sub>1</sub> )	Penarikan karyawan (X1.1)	0.867	0.682	Valid
	Seleksi Karyawan (X1.2)	0.924		
	Pengembangan Karyawan (X1.3)	0.832		
	Keterlibatan karyawan (X1.4)	0.658		
	Perencanaan Karir & mempertahankan karyawan (X1.5)	0.824		
CG (X <sub>2</sub> )	Keterbukaan (X2.1)	0.766	0.563	Valid
	Akuntabilitas (X2.2)	0.845		
	Pertanggung Jawaban (X2.3)	0.719		
	Independensi (X2.4)	0.766		
	Kewajaran (X2.5)	0.627		
RC (X <sub>3</sub> )	Hubungan dengan Pemerintah (X3.1)	0.831	0.726	Valid
	Hubungan dengan Pelanggan (X3.2)	0.895		
	Hubungan dengan Pesaing (X3.3)	0.828		
	Otonomi (Y1.1)	0.693	0.614	Valid

OK (Y <sub>1</sub> )	Inovasi (Y1.2)	0.820		
	Proaktif (Y1.3)	0.915		
	Agresivitas Bersaing (Y1.4)	0.637		
	Mengambil Resiko	0.820		
KP (Y <sub>2</sub> )	Pembelajaran & Pertumbuhan (Y2.1)	0.671	0.608	Valid
	Proses Bisnis Internal (Y2.2)	0.710		
	Pelanggan (Y2.3)	0.904		
	Keuangan (Y2.4)	0.812		

Sumber: Data Diolah (2019)

Pengujian validitas kuesioner meliputi validitas konvergen (*convergen validity*) dan validitas diskriminan (*discriminant validity*). Validitas konvergen dapat dilihat dari koefisien korelasi antar skor indikator reflektif dengan skor variabel latennya yang dapat dilihat pada hasil nilai muatan faktor (*loading factor*). Beberapa ilmuwan berpendapat bahwa jika *loading factor*  $\geq$  5-6, maka validitas konvergen sudah terpenuhi (Solimun *et al.*, 2017). Menurut Chin dalam Latan dan Ghazali (2012), nilai *loading factor* untuk penelitian yang bersifat eksploratori dianggap valid jika  $> 0.60$ . Bahkan pendapat yang agak longgar dari Hair *et. al* dalam Solimun *et al.* (2017) memberikan *role of thumb* bahwa *loading factor* dipandang bermakna jika  $\geq 0.30$ . Validitas diskriminan dapat dilihat dari *loading* dan *cross loading*. Bilamana nilai *loading* setiap indikator pada variabel bersangkutan lebih besar dibandingkan dengan *cross loading* maka dikatakan memenuhi validitas diskriminan. Untuk menilai validitas diskriminan, maka kriteria yang digunakan adalah *Average Variance Extracted* (AVE). Suatu variabel dikatakan valid, jika memiliki nilai AVE minimum 0.5 (Chin dalam Latan dan Ghazali, 2012; Hair, 2011; Solimun *et al.*, 2017). Dengan demikian, uji coba kuesioner pada 30 responden pada tahap awal sudah memenuhi uji validitas, sehingga tahap akhir untuk pengujian validitas, tidak perlu dilakukan.

#### 4.9.2 Uji Reliabilitas terhadap 30 sampel

Pengujian reliabilitas dilakukan untuk menentukan bahwa instrumen cukup dapat dipercaya sebagai alat pengumpul data. Pengujian ini dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten bila diukur dua kali atau lebih dari pernyataan atau benda yang diukur sama (Sakaran dan Bougie, 2013). Hasil uji reliabilitas pada tahap uji coba (*Pilot Test*) terhadap 30 responden ditunjukkan dalam tabel 4.8. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan *software WarpPLS* versi 5.0.

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menentukan nilai *Composite reliability* dan *Cronbach's Alpha* setiap variabel. Menurut Latan & Imam Ghozali (2012), koefisien *Alpha Cronbach* sebagai acuan reliabilitas, bilamana hasilnya lebih dekat dengan 1 menggambarkan item pertanyaan lebih dapat diandalkan (*reliable*). Jika nilai *Composite reliability* setiap variabel  $> 0.70$  dapat dikatakan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang tinggi (Hair et al., 20.11). Demikian juga jika nilai *Cronbach's Alpha* setiap variabel  $> 0.70$ , dapat dikatakan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang tinggi. Jika merujuk pendapat Malhotra dalam Solimun dkk. (2017), suatu konstruk masih reliabel jika memiliki nilai *Cronbach's Alpha*  $> 0.60$ .

**Tabel 4.8**  
***Composite reliability dan Cronbach's Alpha***

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Talent Management ( $X_1$ )	0.914	0.880	Reliabel
Corporate Governance ( $X_2$ )	0.864	0.803	Reliabel
Relational Capital ( $X_3$ )	0.888	0.811	Reliabel
Orientasi Kewirausahaan ( $Y_1$ )	0.887	0.837	Reliabel
Kinerja Perusahaan ( $Y_2$ )	0.860	0.779	Reliabel

Sumber: Data Diolah (2019)



Tabel 4.8 menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki *Composite reliability* > 0.70 dan *Alpha Cronbach* > 0.70. Jadi dapat disimpulkan bahwa setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini reliabel. Dengan demikian, uji coba kuesioner pada 30 responden pada tahap awal sudah memenuhi uji reliabilitas, sehingga tahap akhir untuk pengujian reliabilitas, tidak perlu dilakukan.

## BAB V

### HASIL PENELITIAN

Penelitian ini membahas bagaimana pengaruh variabel *talent management*, *corporate governance*, dan *relational capital* terhadap kinerja perusahaan melalui Orientasi Kewirausahaan serta beberapa gambaran karakteristik BPR sebagai objek penelitian ini. Penelitian ini bersifat eksplanatori yang menjelaskan hubungan antar variabel serta dilakukan secara asosiatif untuk menganalisis pengaruh antar variabel agar dapat memberikan penjelasan hubungan kausalitas antar variabel melalui pengujian hipotesis sekaligus melakukan eksplanasi dengan melihat tingkat signifikansi beberapa variabel yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan pada BPR di Sulawesi Selatan.

#### 1.1 Deskripsi Data

##### 1.1.1 Bank Perkreditan Rakyat (BPR)

Landasan hukum BPR adalah Undang-Undang No.7/1992 tentang perbankan sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang No.10/1998, undang-undang tersebut menyebutkan bahwa "BPR adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran". Secara umum, BPR merupakan bank yang memberi akses pelayanan perbankan kepada masyarakat yang sulit atau tidak memiliki akses ke bank umum, membantu pemerintah mendidik masyarakat dalam memahami pola nasional agar akselerasi pembangunan di sektor pedesaan dapat lebih dipercepat, dan menciptakan pemerataan kesempatan berusaha, terutama bagi masyarakat sehingga terhindar dari rentenir.

Bank Perkreditan Rakyat Konvensional adalah lembaga keuangan bank yang melaksanakan kegiatan usahanya secara konvensional dan tidak diperkenankan melaksanakan kegiatan berdasarkan prinsip syariah. Dalam melaksanakan usahanya BPR berasaskan demokrasi ekonomi dengan menggunakan prinsip kehati-hatian. Fungsi dari BPR adalah Sebagai penghimpun dan penyalur dana masyarakat dan tujuannya adalah menunjang pelaksanaan pembangunan nasional dalam rangka meningkatkan pemerataan, penumbuhan ekonomi, dan stabilitas nasional ke arah peningkatan kesejahteraan rakyat banyak.

Usaha BPR konvensional meliputi usaha untuk menghimpun dan menyalurkan dana dengan tujuan mendapat keuntungan yang diperoleh dari *spread effect* dan pendapatan lain. Adapun usaha BPR Konvensional adalah

- a. Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk deposito, tabungan dan/atau bentuk lain yang persamakan dengan itu.
- b. Memberikan kredit.
- c. Menerima dananya dalam bentuk Sertifikat Bank Indonesia (SBI), deposito berjangka, sertifikat deposito, dan/atau tabungan pada bank lain. SBI adalah sertifikat yang ditawarkan Bank Indonesia kepada BPR apabila BPR mengalami *over likuiditas*.

Agar peranan BPR meliputi usaha menghimpun dan menyalurkan dana khususnya untuk kelompok masyarakat berpendapatan rendah dan kelompok pengusaha ekonomi lemah yang belum mampu melakukan akses ke lembaga keuangan yang sudah ada dapat optimal, maka BPR dilarang melakukan kegiatan usaha sebagai berikut :

- (a). Menerima simpanan berupa giro.
- (b). Melakukan kegiatan dalam valuta asing.

- (c). Melakukan usaha perasuransian
- (d). Melakukan usaha lain di luar kegiatan usaha sebagaimana yang dimaksud dalam usaha BPR.

Selanjutnya, peraturan OJK tentang BPR diatur dalam Salinan Peraturan OJK Nomor 20/POJK.03/2014, sedangkan Penerapan Tata Kelola bagi BPR diatur dalam POJK No. 4/POJK.03/2015 dan SE. OJK No. 5/SEOJK.03/2016, Penerapan Fungsi Kepatuhan BPR diatur dalam SE OJK No. 6/SEOJK.03/2016, dan Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern BPR SE OJK No. 7/SEOJK.03/2016.

### 5.1.2 Perkembangan BPR di Indonesia

BPR mulai didirikan sejak zaman penjajahan Belanda pada abad 19 dengan berdirinya Bank Kredit Rakyat (BKR) dan Lumbung Desa, yang dibangun dengan tujuan untuk membantu para petani, pegawai, buruh, agar dapat melepaskan diri dari jeratan para rentenir yang membebani masyarakat karena memberikan bunga yang sangat tinggi.

Pada masa pemerintahan koloni Belanda, BPR dikenal oleh masyarakat dengan istilah Lumbung Desa, Bank Desa, Bank Tani, dan Bank Dagang Desa, yang pada saat itu hanya ada di Jawa dan Bali. Tahun 1929 berdiri badan yang menangani kredit dipedesaan yaitu, Badan Kredit Desa (BKD) yang berdiri di Jawa dan Bali, sementara untuk pengawasan dan pembinaan, Pemerintah Kolonial Belanda membentuk Kas Pusat dan Dinas Perkreditan Rakyat, dengan nama lembaga yaitu Instansi Kas Pusat (IKP).

Setelah Indonesia merdeka, didirikan beberapa jenis lembaga keuangan kecil dan lembaga keuangan di pedesaan seperti Bank Pasar, Bank Karya Produksi Desa (BKPD), dan Lembaga Dana Kredit Pedesaan (LDKP) oleh Pemerintah Daerah pada awal tahun 1970-an.

Pada tahun 1988, Pemerintah mengeluarkan Paket Kebijakan Oktober 1988 (PAKTO 1988) melalui Keputusan Presiden RI No.38 yang menjadi momentum awal pendirian BPR-BPR baru. Kebijakan tersebut memberikan kejelasan mengenai keberadaan dan kegiatan usaha BPR. Dengan dikeluarkannya Undang-Undang No.7 tentang Perbankan tahun 1992, BPR diberikan landasan hukum yang jelas sebagai salah satu jenis bank selain Bank Umum.

Selanjutnya PP No.71/1992 memberikan jangka waktu sampai dengan 31 Oktober 1997 bagi lembaga-lembaga keuangan tersebut untuk memenuhi persyaratan menjadi BPR. Sampai dengan batas waktu yang ditetapkan, tidak seluruh lembaga keuangan tersebut dapat dikukuhkan sebagai BPR karena tidak dapat memenuhi persyaratan yang ditetapkan.

BPR yang didirikan sesudah PAKTO 1988 maupun Lembaga Keuangan yang dikukuhkan menjadi BPR sesuai dengan PP No.71/1992, tunduk pada ketentuan-ketentuan yang diatur dalam Undang-undang Perbankan dan peraturan-peraturan yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia sebagai otoritas pengawas bank. Khusus Badan Kredit Desa (BKD), meskipun lembaga tersebut sesuai UU No.7/1992 tentang Perbankan, diberikan status sebagai BPR, namun karena organisasi dan manajemennya relatif sederhana, lingkup usahanya sangat kecil, serta operasionalnya tidak setiap hari, maka pengaturan dan pengawasan terhadap BKD pun tidak dapat disamakan dengan BPR.

Dengan mempertimbangkan karakteristik yang spesifik, jumlah dan sebarannya serta secara historis sebelum PAKTO 1988 pengawasan BKD dibawah kewenangan BRI maka pengawasan BKD dilakukan oleh BRI untuk dan atas nama Bank Indonesia.

Jumlah BPR konvensional berdasarkan Badan Hukum skala Nasional sampai akhir November 2016 ditunjukkan pada tabel 5.1

Tabel 5.1 Jumlah BPR Konvensional Berdasarkan Badan Hukum skala Nasional

Periode : November 2016

No	Provinsi	PT	PD	KOP	Jumlah BPR
1	Provinsi NAD	3	1	1	5
2	Provinsi Sumatera Utara	55	0	0	55
3	Provinsi Sumatera Barat	71	18	2	91
4	Provinsi Riau	28	6	0	34
5	Provinsi Jambi	18	1	0	19
6	Provinsi Sumatera Selatan	21	0	0	21
7	Provinsi Bengkulu	4	0	0	4
8	Provinsi Lampung	25	1	0	26
9	Provinsi Kep. Bangka Belitung	3	0	0	3
10	Provinsi Kep. Riau	38	3	0	41
11	Provinsi DKI Jaya	26	0	0	26
12	Provinsi Jawa Barat	232	61	2	295
13	Provinsi Jawa Tengah	190	60	3	253
14	Provinsi D.I Yogyakarta	48	5	0	53
15	Provinsi Jawa Timur	285	14	22	321
16	Provinsi Banten	58	6	0	64
17	Provinsi Bali	134	3	0	137
18	Provinsi Nusa Tenggara Barat	21	8	0	29
19	Provinsi Nusa Tenggara Timur	11	0	0	11
20	Provinsi Kalimantan Barat	21	1	0	22

Lanjutan Tabel 5.1

21	Provinsi Kalimantan Tengah	2	2	0	4
22	Provinsi Kalimantan Selatan	4	22	0	26
23	Provinsi Kalimantan Timur	12	2	0	14
24	Provinsi Sulawesi Utara	17	0	0	17
25	Provinsi Sulawesi Tengah	9	0	0	9
26	Provinsi Sulawesi Selatan	17	2	1	20
27	Provinsi Sulawesi Tenggara	4	12	0	16
28	Provinsi Gorontalo	4	0	0	4
29	Provinsi Sulawesi Barat	1	0	0	1
30	Provinsi Maluku	2	0	0	2
31	Provinsi Maluku Utara	2	0	0	2
32	Provinsi Papua	7	0	0	7
33	Provinsi Irian Jaya Barat	3	0	0	3
	Total	1.376	228	31	1.635

sumber: *www.bi.go.id*, data diolah (2019)

Tabel 5.1 menunjukkan bahwa jumlah BPR di Indonesia umumnya di daerah pulau Jawa, khususnya Jawa Timur (321 BPR), Jawa Barat (295 BPR), dan Jawa Tengah (253 BPR). Sebaliknya, terdapat beberapa provinsi yang hanya memiliki kurang dari 10 BPR, misalnya provinsi NAD (5 BPR), provinsi Bengkulu (4 BPR), Provinsi Kep. Bangka Belitung (3 BPR), Provinsi Kalimantan Tengah (4 BPR), Provinsi Sulawesi Tengah (9 BPR), Provinsi Gorontalo (4 BPR), Provinsi Sulawesi Barat (4 BPR), Provinsi Maluku (2 BPR), Provinsi Maluku Utara (2 BPR), Provinsi Papua (7 BPR), Provinsi Irian Jaya Barat (3 BPR).

Sementara, jumlah BPR di Sulawesi Selatan hanya 20 atau 1,3 % dari jumlah nasional sebesar 1.376 atau peringkat ke-15 dari 33 provinsi.

### 5.1.3 Perkembangan BPR di Sulawesi Selatan

Menurut laporan OJK sampai akhir Desember 2017, jumlah BPR di Sulawesi Selatan yang tercatat di OJK dan masih aktif berjumlah 20 BPR yang tersebar di kabupaten/Kota. Penelitian ini hanya menggunakan 16 BPR sebagai sampel, sedangkan ke-4 BPR lainnya tidak menjadi responden karena BPR tersebut dalam pengawasan operasi OJK serta beberapa BPR tidak bersedia menjadi responden. Responden yang menjadi sampel penelitian dijelaskan sebagai berikut:

#### (1) PT. BPR Gerbang Masa Depan

PT. BPR Gerbang Masa Depan (GMD) merupakan perusahaan milik pemerintah daerah tingkat II Kabupaten Takalar yang didirikan pada tahun 1996 di Takalar dengan kantor pusat di Galesong, Takalar. Saat ini, PT BPR GMD memiliki karyawan sebanyak 12 orang, jumlah nasabah 730, dan jumlah asset periode Desember 2017 sebesar Rp 4.581.979.000, jumlah tabungan Rp 604.499.000 dan deposito Rp 763.500.000.

Selain jabatan direktur utama, jabatan lainnya meliputi direktur operasional, kabag kredit, staf akunting (jabatan setingkat kabag) serta komisaris. Produk yang ditawarkan ke nasabah, yaitu tabungan, kredit, dan deposito.

#### (2) PT. BPR Sulawesi Mandiri

PT. BPR Sulawesi Mandiri didirikan pada tahun 2004 di Makassar. Saat ini, PT BPR Sulawesi Mandiri memiliki karyawan sebanyak 30 orang, jumlah nasabah 1.500 dan jumlah asset periode Desember 2017 sebesar Rp



106.597.659.000, jumlah tabungan Rp 3.345.380.000 dan deposito Rp 71.503.803.000.

Selain jabatan direktur utama, jabatan lainnya meliputi direktur MKT serta komisaris. Produk yang ditawarkan ke nasabah, yaitu simpanan dan pinjaman.

(3) PT. BPR Suar Data

PT. BPR Suar Data didirikan pada tahun 2004 di Watanpone, Kab.Bone. Saat ini, PT BPR Suar Data memiliki karyawan sebanyak 50 orang, jumlah nasabah 2.150 dan jumlah asset periode Desember 2017 sebesar Rp 17.067.076.000, jumlah tabungan Rp 4.394.563.000 dan deposito Rp 4.710.000.000.

Selain jabatan direktur, jabatan lainnya meliputi kabag dana, kabag accounting, kabag kredit serta komisaris. Produk yang ditawarkan ke nasabah, yaitu tabungan, kredit, dan deposito.

(4) PT. BPR Pataru Laba

PT. BPR Pataru Laba didirikan pada tahun 2004 di Sungguminasa, Kab.Gowa. Saat ini, PT BPR Pataru Laba memiliki karyawan sebanyak 54 orang, jumlah nasabah 455 dan jumlah asset periode Desember 2017 sebesar Rp 18.159.530.000; jumlah tabungan Rp 6.095.949.000 dan deposito Rp 4.912.800.000.

Selain jabatan direktur utama, jabatan lainnya meliputi kabag kepatuhan, kabag pembukuan, serta komisaris. Produk yang ditawarkan ke nasabah, yaitu tabungan, kredit, dan deposito.

(5) PT. BPR Harapan Sejahtera Malili

PT. BPR Harapan Sejahtera Malilididirikan pada tahun 2005 di Malili, Kab.Luwu Timur. Saat ini, PT BPR Harapan Sejahtera Malili memiliki karyawan sebanyak 16 orang dengan jumlah nasabah 1.050 dan jumlah asset periode Desember 2017 sebesar Rp 20.182.522.000; jumlah tabungan Rp 1.881.069.000 dan deposito Rp 1.015.000.000.

Selain jabatan direktur, jabatan lainnya meliputi kabag operasional, kabag kepatuhan dan manajemen, internal auditor serta komisaris. Produk yang ditawarkan ke nasabah, yaitu tabungan, kredit, dan deposito.

(6) PD. BPR Kota Tk. II Ujung Pandang

PD. BPR Kota Tk. II Ujung Pandang merupakan perusahaan di bawah naungan pemerintah kota Makassar yang didirikan pada tahun 1979 di Ujung Pandang (Makassar). Saat ini, PD BPR Kota Tk. II Ujung Pandang memiliki karyawan sebanyak 18 orang dengan jumlah nasabah 750 dan jumlah asset periode Desember 2017 sebesar Rp 3.571.316.000; jumlah tabungan Rp 776.698.000 dan deposito Rp 721.500.000.

Selain jabatan direktur, jabatan lainnya meliputi kabag umum, kabag kredit, internal auditor, kabag keuangan serta komisaris. Produk yang ditawarkan ke nasabah, yaitu tabungan, kredit, dan deposito.

(7) PT. BPR Taruna Jujur Sakti

PT. BPR Taruna Jujur Sakti yang didirikan pada tahun 1990 di Ujung Pandang (Makassar). Saat ini, PT. BPR Taruna Jujur Sakti memiliki karyawan sebanyak 8 orang dengan jumlah nasabah 540 dan jumlah asset periode Desember 2017 sebesar Rp 2,142,793.000; jumlah tabungan Rp 255,683.000.

Selain jabatan direktur utama, jabatan lainnya meliputi direktur serta komisaris. Produk yang ditawarkan ke nasabah, yaitu tabungan, kredit, dan deposito.

(8) PT. BPR Sulawesi Danajaya

PT. BPR Sulawesi Danajaya yang didirikan pada tahun 1990 di Ujung Pandang (Makassar). Saat ini, PT. BPR Sulawesi Danajaya memiliki karyawan sebanyak 8 orang dengan jumlah nasabah 540 dan jumlah asset periode Desember 2017 sebesar Rp 10.310.066.000, jumlah tabungan Rp 1.401.125.000 dan deposito Rp 7.048.000.000.

Selain jabatan direktur utama, jabatan lainnya meliputi beberapa direktur serta komisaris. Produk yang ditawarkan ke nasabah, yaitu tabungan, kredit, dan deposito.

(9) PT. BPR Daramandiri

PT. BPR Daramandiri yang didirikan pada tahun 1994 dan memiliki kantor pusat di Palopo. Saat ini, PT. BPR Daramandiri memiliki karyawan sebanyak 10 orang dengan jumlah nasabah 550 dan jumlah asset periode Desember 2017 sebesar Rp 3.059.647.000; jumlah tabungan Rp 409.004.000 dan deposito Rp 1.707.500.000.

Manajemen perusahaan meliputi direktur operasional, kabag operasional, accounting/jabatan setingkat kabag serta komisaris sebagai pengawas. Produk yang ditawarkan ke nasabah, yaitu tabungan, kredit, dan deposito.

(10) PT. BPR Tritama Abadi Mengkendek

PT. BPR Tritama Abadi Mengkendek yang didirikan pada tahun 1994 di Ratepao, Tanah Toraja. Saat ini, PT. BPR Tritama Abadi Mengkendek memiliki karyawan sebanyak 12 orang dengan jumlah nasabah 320 dan jumlah asset periode Desember 2017 sebesar Rp 817.699.000; jumlah tabungan Rp 170.911.000 dan deposito Rp 435.000.000. Manajemen perusahaan meliputi direktur operasional, kabag operasional, accounting/jabatan setingkat kabag serta

komisaris sebagai pengawas. Produk yang ditawarkan ke nasabah, yaitu tabungan, kredit, dan deposito.

(11) PT. BPR Capta Sakti Sejahtera

PT. BPR Capta Sakti Sejahtera yang didirikan pada tahun 1992 dan memiliki kantor pusat di Bone-Bone, Luwu Utara. Saat ini, PT. BPR Capta Sakti Sejahtera memiliki karyawan sebanyak 16 orang dengan jumlah nasabah 740 dan jumlah asset periode Desember 2017 sebesar Rp 10,272,689; jumlah tabungan Rp 2,907,506.000 dan deposito Rp 3,695,996.000. Manajemen perusahaan meliputi direktur operasional, kabag operasional, accounting/jabatan setingkat kabag serta komisaris sebagai pengawas. Produk yang ditawarkan ke nasabah, yaitu tabungan, kredit, dan deposito.

(12) PT. BPR Puangrimanggalatung

PT. BPR Puangrimanggalatung yang didirikan pada tahun 1994 dan memiliki kantor pusat di Tanahsitolo, Kab. Wajo. Saat ini, PT. BPR Puangrimanggalatung memiliki karyawan sebanyak 26 orang dengan jumlah nasabah 540 dan jumlah asset periode Desember 2017 sebesar Rp 3,061,517.000; jumlah tabungan Rp 2,142,027.000 dan deposito Rp 503,000.000. Manajemen perusahaan meliputi direktur utama, kabag kredit, accounting/jabatan setingkat kabag serta komisaris sebagai pengawas. Produk yang ditawarkan ke nasabah, yaitu tabungan, kredit, dan deposito.

(13) PT. BPR Tabungan Rakyat

PT. BPR Tabungan Rakyat yang didirikan pada tahun 1994 dan memiliki kantor pusat di Makassar. Saat ini, PT. BPR Tabungan Rakyat memiliki karyawan sebanyak 11 orang dengan jumlah nasabah 830 dan jumlah asset periode Desember 2017 sebesar Rp 4,162,441.000; jumlah tabungan Rp 970,577.000 dan deposito Rp 1,560,000.000. Manajemen perusahaan meliputi

direktur utama, kabag kredit, serta komisaris sebagai pengawas. Produk yang ditawarkan ke nasabah, yaitu tabungan, kredit, dan deposito.

(14) PT. BPR Hasa Mitra

PT. BPR Hasa Mitra yang didirikan pada tahun 2005 dan memiliki kantor pusat di Makassar. Saat ini, PT. BPR Hasa Mitra memiliki karyawan sebanyak 199 orang dengan jumlah nasabah 44.500 dan jumlah asset periode Desember 2017 sebesar Rp 1,987,079,542.000; jumlah tabungan Rp 168,371,054.000 dan deposito Rp 1,146,286,692.000. Manajemen perusahaan meliputi direktur, manajer, kabag kredit, serta komisaris sebagai pengawas. Produk yang ditawarkan ke nasabah, yaitu tabungan, kredit, dan deposito.

(15) PD. BPR Citra Mas

PT. BPR Citra Mas yang didirikan pada tahun 2007 dan memiliki kantor pusat di Pangkep. Saat ini, PT. BPR Citra Mas memiliki karyawan sebanyak 30 orang dengan jumlah nasabah 760 dan jumlah asset periode Desember 2017 sebesar Rp 37,091,311.000; jumlah tabungan Rp 4,008,325.000 dan deposito Rp 6,718,500.000. Manajemen perusahaan meliputi direktur, manajer, kabag kredit, serta komisaris sebagai pengawas. Produk yang ditawarkan ke nasabah, yaitu tabungan, kredit, dan deposito.

(16) PT. BPR Pesisir Tanadoang

PT. BPR Pesisir Tanadoang yang didirikan pada tahun 2008 dan memiliki kantor pusat di Benten, Selayar. Saat ini, PT. BPR Pesisir Tanadoang memiliki karyawan sebanyak 25 orang dengan jumlah nasabah 1.240 dan jumlah asset periode Desember 2017 sebesar Rp 21,416,429; jumlah tabungan Rp 8,063,725.000 dan deposito Rp 7,071,955.000. Manajemen perusahaan meliputi direktur, manajer, kabag kredit, serta komisaris sebagai pengawas. Produk yang ditawarkan ke nasabah, yaitu tabungan, kredit, dan deposito.

## 5.2 Analisis Deskriptif Karakteristik Responden dan Perusahaan

### 5.2.1 Analisis Deskriptif Karakteristik Responden

Unit analisis penelitian ini adalah BPR di Sulawesi Selatan dengan responden adalah komisaris staf manajerial yang meliputi jabatan direktur utama, jabatan manajer atau jabatan kepala bagian. Penelitian ini menggunakan sampel jenuh karena populasi relatif kecil. Pada bab sebelumnya, telah dijelaskan bahwa sampel jenuh adalah pengambilan sampel dari seluruh populasi yang ada (Sugiono, 2011). Dengan demikian, 20 jumlah BPR sekaligus menjadi sampel. Berdasarkan karakteristik responden, maka dari 16 sampel tersebut, diperoleh 69 responden yang bersedia menjadi sampel penelitian.

Metode pengumpulan data dilakukan melalui angket atau kuesioner dan wawancara. Responden mengisi sejumlah daftar pertanyaan, baik pertanyaan tertutup maupun pertanyaan terbuka. Kuesioner tersebut diantar langsung oleh penulis, maupun melalui *google form*. Namun demikian beberapa kuesioner didistribusikan melalui pengiriman pos karena faktor geografi dan permintaan responden. Metode wawancara dilakukan untuk memperdalam angket atau kuesioner yang dibagikan serta kesediaan responden untuk melakukan wawancara mendalam (*depth interview*). Wawancara mendalam dilakukan pada 3 (tiga) BPR, yaitu BPR Hasamitra yang mewakili BPR yang memiliki asset besar, PD..BPR Citra Mas pangkep yang mewakili BPR yang memiliki asset sedang, dan BPR Taruna Jujur Sakti mewakili BPR yang memiliki asset kecil. Selain terhadap ketiga BPR tersebut, wawancara juga dilakukan pada staf Perhimpunan Bank Perkreditan Rakyat Indonesia (Perbarindo) wilayah Sulawesi Selatan.

Adapun karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, umur, lama menduduki jabatan, lama bekerja di perusahaan, dan tingkat pendidikan ditunjukkan pada tabel 5.2

**Tabel 5.2**  
Karakteristik Responden Penelitian  
BPR di Sulawesi Selatan

Karakteristik Responden		Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1. Jenis Kelamin	a. Laki-Laki	46	66,67
	b. Perempuan	23	33,33
2. Umur	a. 25 – 40	28	40,58
	b. 41 – 50	23	33,33
	c. 51 – 60	15	21,74
	d. Diatas 60	3	4,35
3. Lama menduduki jabatan (Tahun)	a. 0 – 5	33	47,83
	b. 6 - 10	21	30,43
	c. 11 - 15	12	17,39
	d. Di atas 15	3	4,35
4. Lama bekerja di perusahaan (Tahun)	a. 0 – 5	15	21,74
	b. 6 - 10	25	36,23
	c. 11 - 15	19	27,54
	d. Di atas 15	10	14,49
5. Tingkat Pendidikan	a. SLTA	6	8,70
	b. S1	46	66,67
	c. S2	10	14,49
	d. S3	1	1,45
	e. Diploma	6	8,70

Sumber: Hasil olah data, (2019)

Tabel 5.2 menunjukkan responden laki-laki sebanyak 46 atau 66,67%, sementara responden perempuan sebanyak 23 atau 33,33%. Hal ini menggambarkan bahwa jumlah karyawan laki-laki lebih banyak dibandingkan karyawan perempuan. Responden dengan usia 25 – 50 tahun lebih mendominasi, dimana usia 25 – 40 sebanyak 28 responden atau 40,58%; usia 41 – 50 berjumlah 23 atau 33,33%. Sebaliknya, responden dengan usia diatas 60 tahun hanya 3 atau 4,35%. Hal ini mengindikasikan bahwa rata-rata BPR memiliki manajer pada usia yang relatif mudah karena target responden

penelitian ini adalah karyawan yang terlibat dalam pengambilan keputusan, mulai tingkat *low managers* sampai *top manager*. Dengan Usia yang relatif masih muda, mereka lebih fres, lebih energik sehingga diharapkan memiliki ide-ide, gagasan-gagasan baru atau inovasi baru dalam memajukan BPR yang mereka pimpin.

Ditinjau dari lamanya menduduki jabatan di perusahaan, secara umum responden sudah menduduki jabatan 0 – 10 tahun. Hal tersebut ditunjukkan dengan data bahwa sekitar 47,83% responden sudah menjabat 0 – 5 tahun dan sekitar 30,43% sudah menduduki jabatannya sekitar 6 – 10 tahun. Sebaliknya, sekitar 4,35% responden yang sudah menduduki jabatan di atas 15 tahun. Data ini menunjukkan bahwa responden masih belum terlalu lama menduduki jabatan tersebut, hal ini dapat disebabkan umumnya BPR di Sulawesi Selatan memberikan kesempatan pada karyawan yang berusia relatif muda untuk menduduki jabatan tertentu.

Selanjutnya, responden dilihat dari lamanya masa kerja di perusahaan, masa kerja 6 – 10 tahun lebih mendominasi, yaitu sekitar 36,23% disusul 11 – 15 tahun sekitar 27,54%; dan masa kerja 0 – 5 tahun sekitar 21,74%. Sedangkan responden yang sudah bekerja lebih 15 tahun terdapat 14,49%. Data ini mengindikasikan bahwa responden sudah cukup pengalaman untuk menduduki suatu jabatan karena rata-rata memiliki masa kerja 6 – 15 tahun.

Dari segi tingkat pendidikan, mayoritas responden yang terpilih bergelar sarjana (S1), yaitu 66,67%, disusul responden yang bergelar master (S2) terdapat 14,49%, dan hanya 1 responden yang bergelar doktor. Sebaliknya, responden yang lulusan SLTA dan Diploma sekitar 6%. Hal ini menggambarkan bahwa BPR di Sulawesi Selatan, dilihat dari kualitas SDM, sudah cukup bagus karena umumnya sudah bergelar sarjana.



### 5.2.2 Analisis Deskriptif Karakteristik Perusahaan

Unit analisis penelitian ini adalah BPR di Sulawesi Selatan yang masih aktif beroperasi dan terdaftar di OJK dan Perbarindo. Jumlah BPR di Sulawesi Selatan 20 perusahaan, dan yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah 16 BPR. Ke-4 BPR tidak dijadikan sampel karena ketidaksediaan BPR tersebut menjadi sampel dan alasan lainnya karena BPR tersebut dalam proses pengawasan OJK.

Karakteristik Perusahaan ditunjukkan pada tabel 5.3

**Tabel 5.3**  
**Karakteristik Perusahaan**

Karakteristik Perusahaan		Jumlah (BPR)	Persentase (%)
1. Jumlah Tenaga Kerja	a. Sampai 10	2	12,5
	b. 11 – 20	6	37,5
	c. 21 – 30	5	31,25
	d. 31 – 40	0	0
	e. Di atas 40	3	18,75
2. Produk	Semua BPR memiliki produk tabungan, deposito, dan kredit		

Sumber: Hasil olah data (2019)

Tabel 5.3 menunjukkan bahwa jumlah tenaga kerja yang digunakan BPR dan produk yang ditawarkan ke nasabah. Dari sisi penggunaan tenaga kerja, secara umum, BPR hanya memperkerjakan 11 – 20 orang atau 37,5% dari jumlah BPR yang ada di Sulawesi Selatan. Sementara, hanya 18,75% yang memiliki jumlah tenaga kerja di atas 40 orang.

### 5.3 Analisis Deskriptif Karakteristik Variabel Penelitian

Analisis deskripsi variabel penelitian bertujuan untuk mengetahui gambaran persepsi responden terhadap pernyataan yang diberikan dalam instrumen penelitian mengenai variabel-variabel yang diteliti. Berdasarkan skala pengukuran yang digunakan, yaitu skala Likert, dimana rentang skala responden

dari skor 1 sampai 5, dimana skor 1 berarti **sangat tidak setuju** sampai skor yang berarti **sangat setuju**. Analisis dilakukan dengan menghitung rerata (*mean*) variabel-variabel penelitian, yaitu *talent management*, *corporate governance*, *relational capital*, *entrepreneurial orientation*, dan kinerja perusahaan. Selanjutnya, interpretasi nilai rerata setiap variabel dijelaskan sebagai berikut:

### 5.3.1 Deskripsi variabel *talent management*

Talent management merupakan suatu proses yang strategis atau reaktif yang berkaitan dengan penarikan, pengidentifikasian, pengembangan, *melibatkan* dan mempertahankan (*retaining*) individu berbakat dalam organisasi.

Ruang lingkup variabel ini memfokuskan pada 5 (lima) indikator, yaitu penarikan karyawan, seleksi karyawan, pengembangan karyawan, keterlibatan karyawan, dan perencanaan karir dan mempertahankan karyawan. Deskripsi persepsi responden terhadap *talent management* ditunjukkan pada tabel 5.4 dan dapat dijelaskan sebagai berikut:

a) **Penarikan karyawan;** penarikan karyawan menggambarkan proses perencanaan karyawan baru bagi BPR. Penarikan karyawan tercermin dalam 4 (empat) item, yaitu perusahaan melakukan berbagai upaya dalam merekrut karyawan ( $X_{111}$ ), perusahaan merekrut karyawan berdasarkan tingkat keahlian dan kecakapan yang dimiliki ( $X_{112}$ ), perusahaan menggunakan jaringan usaha yang dimilikinya dalam merekrut karyawan ( $X_{113}$ ), dan perusahaan melakukan perekrutan karena adanya kebutuhan perusahaan ( $X_{114}$ ). Item perusahaan menggunakan jaringan usaha yang dimilikinya dalam merekrut karyawan ( $X_{113}$ ) memiliki tanggapan tertinggi dengan rerata sebesar 4.8. Artinya, dalam proses perekrutan karyawan BPR, umumnya menggunakan jaringan keluarga, bisnis dan rekanan. Adapun item perusahaan melakukan berbagai upaya dalam

merekrut karyawan ( $X_{111}$ ) memiliki tanggapan paling rendah dengan rerata sebesar 4.2. Hal ini mengindikasikan bahwa BPR belum melakukan upaya maksimal dalam merekrut karyawan baru.

b) **Seleksi karyawan;** seleksi karyawan menggambarkan proses pemelihan karyawan yang paling memenuhi syarat. Seleksi karyawan tercermin dalam 4 (empat) item, yaitu perusahaan melakukan proses seleksi yang terstruktur dengan baik untuk mendapatkan karyawan yang tepat ( $X_{121}$ ), Perusahaan melakukan tes yang mendetil untuk memilih karyawan yang tepat ( $X_{122}$ ), perusahaan melakukan proses seleksi karyawan secara transparan dan terbuka ( $X_{123}$ ), dan Perusahaan percaya bahwa karyawan hasil seleksi perlu ditempatkan pada sesuai bidang keahliannya ( $X_{124}$ ). Item perusahaan melakukan proses seleksi yang terstruktur dengan baik untuk mendapatkan karyawan yang tepat ( $X_{121}$ ), Perusahaan melakukan tes yang mendetil untuk memilih karyawan yang tepat ( $X_{122}$ ) memiliki tanggapan tertinggi dari responden. Sebaliknya, item perusahaan melakukan proses seleksi karyawan secara transparan dan terbuka ( $X_{123}$ ) memperoleh tanggapan paling kecil dari responden dengan rerata 4.1.

c) **pengembangan karyawan;** pengembangan karyawan menggambarkan upaya BPR dalam meningkatkan keterampilan dan keahlian karyawan. pengembangan karyawan tercermin dalam 4 (empat) item, yaitu perusahaan menyediakan program pelatihan secara berkala bagi karyawan potensial ( $X_{131}$ ), perusahaan menyediakan program pelatihan formal bagi setiap karyawan baru ( $X_{132}$ ), perusahaan menyediakan program pelatihan formal bagi karyawan potensial untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi ( $X_{133}$ ), dan Program pelatihan sebaiknya diadakan di luar perusahaan agar karyawan lebih fokus ( $X_{134}$ ). Item yang memperoleh tanggapan tertinggi adalah item perusahaan menyediakan program pelatihan secara berkala bagi karyawan potensial ( $X_{131}$ )

dan perusahaan menyediakan program pelatihan formal bagi setiap karyawan baru ( $X_{132}$ ) dengan rerata sama yaitu 4.2. Hal ini mengindikasikan bahwa secara umum, BPR sudah menyiapkan program pelatihan baik bagi karyawan potensial, maupun karyawan baru secara baik. Hal tersebut dapat dilihat di lapangan bahwa Perbarindo dan OJK secara berkala mengadakan pelatihan bagi karyawan BPR rata-rata satu kali dalam satu bulan. Sebaliknya, item perusahaan menyediakan program pelatihan formal bagi karyawan potensial untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi ( $X_{133}$ ) memperoleh tanggapan paling kecil dari responden dengan rerata 3.90. Hal ini mengindikasikan bahwa selama ini BPR program pelatihan formal bagi karyawan potensial untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi sudah mulai bagus.

d) **keterlibatan karyawan;** keterlibatan karyawan menggambarkan upaya BPR untuk melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Indikator keterlibatan karyawan memiliki 4 (empat) item, yaitu perusahaan perlu melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan ( $X_{141}$ ), keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan harus mengikuti prosedur yang diatur perusahaan ( $X_{142}$ ), keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan diharapkan dapat mendorong pencapaian tujuan organisasi ( $X_{143}$ ), dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan harus mempertimbangkan faktor pengalaman, masa kerja, jabatan ( $X_{144}$ ). Item  $X_{142}$  memperoleh tanggapan tertinggi dari responden dengan rerata sebesar 4.3. sedangkan item  $X_{141}$  memiliki tanggapan terendah dengan rerata sebesar 4.0.

e) **perencanaan karir dan mempertahankan karyawan;** perencanaan karir dan mempertahankan karyawan menyangkut upaya BPR dalam membantu karyawan dalam merencanakan karir dan bagaimana mempertahankan karyawan potensial supaya tetap bertahan. Indikator perencanaan karir dan

mempertahankan karyawan memiliki 4 (empat) item, yaitu perusahaan berharap agar karyawan potensial dapat bekerja sampai masa pensiun tiba ( $X_{151}$ ), perusahaan memberikan jaminan kerja yang jelas bagi karyawan potensial ( $X_{152}$ ), perusahaan sangat sulit memecat karyawan yang potensial ( $X_{153}$ ), perusahaan menyediakan jalur karir yang jelas bagi karyawan potensial ( $X_{154}$ ). Item  $X_{153}$  memiliki tanggapan terendah dengan rerata sebesar 3.6. Hal ini menggambarkan bahwa BPR dalam hal memecat karyawan potensial dipresepsikan suatu keputusan yang sulit karena BPR sudah mengeluarkan biaya yang cukup besar untuk mengembangkan keterampilannya dan mencari karyawan potensial sangat susah. sebaliknya, item  $X_{152}$  memperoleh tanggapan tertinggi dari responden dengan rerata sebesar 4.3. Hal ini menggambarkan bahwa selama ini, BPR dalam hal memberikan jaminan kerja yang jelas bagi karyawan potensial sudah bagus dengan harapan mereka dapat bertahan bekerja di BPR.

Tabel 5.4  
Deskripsi Variabel Talent Management ( $X_1$ )

Indikator	Frekuensi										Rerata Item
	STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
<b>X<sub>11</sub>. Penerimaan Karyawan</b>											
X <sub>111</sub>	0	0	0	0	7	10.1	44	63.8	18	26.1	4.2
X <sub>112</sub>	0	0	0	0	7	10.1	37	53.6	25	36.2	4.3
X <sub>113</sub>	0	0	9	13	24	34.8	29	42	7	10.1	4.8
X <sub>114</sub>	0	0	0	0	3	4.3	42	60.9	24	34.8	4.3
	Rerata Indikator										4.4
<b>X<sub>12</sub>.seleksi Karyawan</b>											
X <sub>121</sub>	0	0	0	0	5	7.2	39	56.5	25	36.1	4.3
X <sub>122</sub>	0	0	0	0	8	11.6	34	49.3	27	36.2	4.3
X <sub>123</sub>	0	0	1	1.4	8	11.6	38	55.1	22	31.9	4.1
X <sub>124</sub>	0	0	0	0	3	4.3	47	68.1	19	27.5	4.2
	Rerata Indikator										4.2
<b>X<sub>12</sub>.Keterlibatan Karyawan</b>											
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	

X <sub>131</sub>	0	0	0	0	8	11.6	41	59.4	20	29	4.2
X <sub>132</sub>	0	0	0	0	9	13	37	53.6	23	33.3	4.2
X <sub>133</sub>	0	0	0	0	13	18.8	47	68.1	9	13	3.9
X <sub>134</sub>	0	0	4	5.8	8	11.6	40	58	17	24.6	4
	Rerata Indikator										4.1
X12.Pengembang an Karyawan	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X <sub>141</sub>	0	0	4	5.8	12	17.4	35	50.7	18	26.1	4.0
X <sub>142</sub>	0	0	0	0	5	7.2	41	59.4	23	33.3	4.3
X <sub>143</sub>	0	0	0	0	6	8.7	43	62.3	20	29	4.2
X <sub>144</sub>	0	0	2	2.9	10	14.5	35	50.7	22	31.9	4.1
	Rerata Indikator										4.1
X12.Perenc.karir & memp.karyawan	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X <sub>151</sub>	0	0	1	1.4	8	11.6	35	50.7	25	36.2	4.2
X <sub>152</sub>	0	0	12	17.4	4	5.8	41	59.4	24	34.8	4.3
X <sub>153</sub>	0	0	7	10.1	24	34.8	30	43.5	8	11.6	3.6
X <sub>154</sub>	0	0	1	1.4	12	17.4	37	53.6	19	27.5	4.1
	Rerata Indikator										4.0

Sumber: Hasil Olah Data (2019)

### 5.3.2 Deskripsi variabel *corporate governance*

*Corporate governance* merupakan tata kelola BPR yang menerapkan prinsip-prinsip keterbukaan (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), pertanggungjawaban (*responsibility*), independensi (*independency*), dan kewajaran (*fairness*). BPR wajib menerapkan tata kelola dalam setiap kegiatan usahanya pada seluruh tingkatan atau jenjang organisasi sesuai pasal 2 ayat 1 salinan peraturan OJK No. 4/POJK.03/2015.

Ruang lingkup variabel *corporate governance* dalam penelitian ini memfokuskan pada 5 (lima) indikator, yaitu keterbukaan, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan kewajaran. Deskripsi persepsi responden terhadap indikator-indikator *Corporate governance* ditunjukkan pada tabel 5.5 dan dapat dijelaskan sebagai berikut:

a) **Keterbukaan;** prinsip keterbukaan tercermin dalam 3 (tiga) item, yaitu Perusahaan mengungkapkan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat dan mudah diakses oleh *stakeholders* ( $X_{211}$ ), perusahaan menjalankan prinsip keterbukaan dan tidak mengurangi kewajiban untuk memenuhi ketentuan rahasia bank sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku ( $X_{212}$ ), kebijakan perusahaan dikomunikasikan kepada *stakeholders* dan yang berhak memperoleh informasi tentang kebijakan tersebut ( $X_{213}$ ). Berdasarkan tabel 5.13, Item  $X_{212}$  memiliki tanggapan tertinggi dari responden dengan rerata sebesar 4.2, hal ini dapat dipresepsikan baik artinya, BPR telah menyikapi secara baik pelaksanaan prinsip keterbukaan dan kewajiban untuk memenuhi ketentuan rahasia bank sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dari OJK. Adapun Item  $X_{211}$  dan  $X_{213}$  memiliki tanggapan paling rendah dengan rerata yang seimbang sebesar 4.1 yang dapat dipresepsikan baik. Hal ini mengindikasikan bahwa BPR sudah melakukan upaya dalam merekrut karyawan baru, meskipun belum maksimal.

b) **Akuntabilitas;** prinsip akuntabilitas tercermin dalam 3 (tiga) item, yaitu perusahaan menetapkan tanggung jawab yang jelas yang selaras dengan visi, misi, sasaran usaha dan strategi perusahaan ( $X_{221}$ ), perusahaan meyakini bahwa semua bagian organisasi mempunyai kompetensi sesuai dengan tanggung jawabnya dan memahami perannya dalam pelaksanaan GCG ( $X_{222}$ ), perusahaan memiliki ukuran kinerja berdasarkan ukuran-ukuran yang disepakati secara konsisten dengan nilai perusahaan, sasaran usaha dan strategi bank ( $X_{223}$ ). Berdasarkan tabel 5.13, Item  $X_{221}$  dan  $X_{222}$  memiliki tanggapan tertinggi dari responden dengan rerata sebesar 4.3, hal ini dapat dipresepsikan baik artinya, BPR menetapkan tanggung jawab yang

jas yang selaras dengan visi, misi, sasaran usaha dan strategi perusahaan dengan baik dan setiap pengurus BPR sudah mempunyai kompetensi sesuai dengan tanggung jawabnya dan memahami perannya dalam pelaksanaan GCG, sudah diterapkan secara baik, meskipun masih perlu adanya perbaikan. Adapun Item  $X_{223}$  memiliki tanggapan paling rendah dari responden dengan rerata sebesar 4.2 yang dapat dipresepsikan baik. Hal ini mengindikasikan bahwa BPR memiliki ukuran kinerja yang bagus yang sudah konsisten dengan nilai perusahaan, sasaran usaha dan strategi bank.

**c) Tanggung jawab;** prinsip tanggung jawab tercermin dalam 3 (tiga) item, yaitu perusahaan berpegang pada prinsip kehati-hatian (*prudential banking practices*) ( $X_{231}$ ), perusahaan menjamin dilaksanakannya ketentuan yang berlaku ( $X_{232}$ ), perusahaan peduli terhadap lingkungan dan melaksanakan tanggung jawab sosial ( $X_{233}$ ). Berdasarkan tabel 5.10, Item  $X_{231}$  memiliki tanggapan tertinggi dari responden dengan nilai rerata sebesar 4.5, hal ini dapat dipresepsikan baik artinya, BPR sudah menerapkan prinsip kehati-hatian dengan baik untuk mencegah terjadinya kredit yang macet. Fakta di lapangan menunjukkan bahwa kredit macet yang terjadi di BPR, pada umumnya 81% kredit macet disebabkan oleh fraud dalam bentuk deposito fiktif, rekayasa kredit, rekayasa pembelian kredit (OJK, 2016). Sebaliknya, bagaimana kepedulian BPR terhadap lingkungan dan melaksanakan tanggung jawab sosial merupakan item dengan nilai rerata terendah, yaitu 4.2. Hal ini dapat dipresepsikan baik artinya, BPR sudah baik dalam melaksanakan tanggung jawab sosial, meskipun masih perlu ditingkatkan.

**d) Independensi;** prinsip independensi tercermin dalam 3 (tiga) item, yaitu perusahaan menghindari terjadinya dominasi yang tidak wajar oleh *stakeholder*



manapun ( $X_{241}$ ), perusahaan dalam mengambil keputusan harus obyektif dan bebas dari segala tekanan dari pihak manapun ( $X_{242}$ ), perusahaan tidak terpengaruh oleh kepentingan sepihak serta bebas dari benturan kepentingan ( $X_{243}$ ). Berdasarkan tabel 5.9, Item  $X_{242}$  memiliki tanggapan tertinggi dari responden dengan nilai rerata sebesar 4.4, hal ini dapat dipresepsikan baik artinya, BPR dalam mengambil keputusan sudah bagus dalam obyektivitas dan bebas dari segala tekanan dari pihak manapun, meskipun masih ada pengaruh dari pihak lain, terutama BPR yang dibawah naungan Pemerintah Daerah atau Pemkot. Sebaliknya, bagaimana BPR menghindari terjadinya dominasi yang tidak wajar oleh *stakeholder* merupakan item dengan nilai rerata terendah, yaitu 4.2. hal ini dapat dipresepsikan baik artinya, BPR sudah bagus dalam hal pembatasan dominasi yang tidak wajar oleh *stakeholder* tertentu. Fakta empiris menunjukkan bahwa BPR yang sahamnya mayoritas dimiliki koperasi atau pmda/pemkot kadang-kadang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan di BPR.

a) Kewajaran; prinsip kewajaran tercermin dalam 3 (tiga) item, yaitu perusahaan senantiasa memperhatikan kepentingan seluruh *stakeholders* berdasarkan azas kesetaraan dan kewajaran ( $X_{251}$ ), perusahaan memberikan kesempatan kepada seluruh *stakeholders* untuk memberikan masukan dan menyampaikan pendapat ( $X_{252}$ ), perusahaan memberikan kesempatan kepada seluruh *stakeholders* untuk mengakses informasi sesuai dengan prinsip keterbukaan ( $X_{253}$ ). Berdasarkan tabel 5.5, Item  $X_{251}$  memiliki tanggapan tertinggi dari responden dengan nilai rerata sebesar 4.1, hal ini dapat dipresepsikan baik artinya, BPR sudah bagus dalam melihat kepentingan seluruh *stakeholders* berdasarkan azas kesetaraan dan kewajaran, meskipun masih perlu ditingkatkan. Sebaliknya, bagaimana BPR memberikan kesempatan kepada

seluruh *stakeholders* untuk mengakses informasi sesuai dengan prinsip keterbukaan merupakan item dengan nilai rerata terendah, yaitu 3.9, hal ini dapat dipresepsikan kurang baik artinya, informasi yang dapat diakses di BPR masih terbatas. Fakta empiris menunjukkan bahwa BPR belum menerapkan secara baik system informasi teknologi yang handal, akibatnya bisa terjadi *fraud*. Kelemahan system informasi teknologi dapat menyebabkan: a) sistem tidak dapat memvalidasi data yang telah diinput, b) sistem yang dimiliki masih memungkinkan untuk diintervensi atau dimanipulasi, c) tidak ada otorisasi baik untuk kegiatan operasional harian maupun khusus, d) tidak ada limit jumlah transaksi yang dapat dilakukan teller tanpa melalui otorisasi.

Tabel 5.5  
Deskripsi Variabel Corporate Governance (X2)

Indikator	Frekuensi										Rerata Item
	STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X <sub>21</sub> . Keterbukaan											
X <sub>211</sub>	0	0	0	0	5	7.2	50	72.5	14	20.3	4.1
X <sub>212</sub>	0	0	1	1.4	6	8.7	41	59.4	21	30.4	4.2
X <sub>213</sub>	0	0	2	2.9	10	14.5	37	53.6	20	29	4.1
	Rerata Indikator										4.1
X <sub>22</sub> . Akuntabilitas	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X <sub>221</sub>	0	0	0	0	5	7.2	41	59.4	23	33.3	4.3
X <sub>222</sub>	0	0	0	0	2	2.9	47	68.1	20	29	4.3
X <sub>223</sub>	0	0	0	0	6	8.7	46	66.7	17	24.6	4.2
	Rerata Indikator										4.2
X <sub>23</sub> . Tanggung Jawab	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X <sub>231</sub>	0	0	0	0	1	1.4	31	44.9	37	53.6	4.5
X <sub>232</sub>	0	0	0	0	0	0	43	62.3	26	37.7	4.4
X <sub>233</sub>	0	0	0	0	3	4.3	52	75.4	14	20.3	4.2
	Rerata Indikator										4.4
X <sub>24</sub> . Independensi	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X <sub>241</sub>	0	0	1	1.4	4	5.8	47	68.1	17	24.6	4.2
X <sub>242</sub>	0	0	0	0	0	0	38	55.1	31	44.9	4.4
X <sub>243</sub>	0	0	1	1.4	3	4.3	36	52.2	29	42	4.3
	Rerata Indikator										4.3

X <sub>25</sub> .Kewajaran	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X <sub>251</sub>	0	0	1	1.4	6	8.7	50	72.5	12	17.4	4.1
X <sub>252</sub>	0	0	2	2.9	7	10.1	44	63.8	15	21.7	4.0
X <sub>253</sub>	0	0	4	5.8	12	17.4	41	59.4	12	17.4	3.9
	Rerata Indikator										4.0

Sumber: Data Diolah (2019)

### 5.3.3 Deskripsi variabel *relational capital*

*Relational capital* terkait dengan bagaimana BPR berhubungan dengan pihak eksternal atau dengan para pemangku kepentingan atau *stakeholders*. Ruang lingkup variabel *Relational capital* dalam penelitian ini memfokuskan pada 3 (Tiga) indikator, yaitu Hubungan dengan Pemerintah (X<sub>31</sub>), Hubungan dengan Pelanggan (X<sub>32</sub>), dan Hubungan dengan pesaing (X<sub>33</sub>). Deskripsi persepsi responden terhadap indikator-indikator *Relational capital* ditunjukkan pada tabel 5.6 dan dapat dijelaskan sebagai berikut:

**a) Hubungan dengan Pemerintah;** indikator hubungan dengan Pemerintah terkait bagaimana relasi yang terjadi antara BPR dan pemerintah (OJK). Indikator ini tercermin dalam 3 (tiga) item, yaitu perusahaan percaya hubungan dengan pemerintah atau OJK selama ini sudah dibangun dengan baik (X<sub>311</sub>), Perusahaan percaya membangun hubungan dengan pemerintah atau OJK akan memberikan keuntungan bagi perusahaan (X<sub>312</sub>), hubungan perusahaan selama ini dengan pemerintah atau OJK tidak terbatas pada hubungan pengawasan dan kepatuhan dalam memenuhi kewajiban (X<sub>313</sub>). Berdasarkan tabel 5.10, Item X<sub>312</sub> memiliki tanggapan tertinggi dari responden dengan rerata sebesar 4.3, hal ini dapat dipresepsikan baik artinya, selama ini, BPR dan OJK sudah membangun hubungan dengan baik sehingga akan memberikan keuntungan bagi BPR sendiri. Hubungan itu terkait dengan kewenangan OJK sebagai lembaga pengawas lembaga keuangan, termasuk BPR. Sebaliknya, Item X<sub>311</sub> dan X<sub>313</sub> memiliki tanggapan paling rendah dengan rerata yang sama sebesar 4.2 yang

dapat dipresepsikan baik. Hal ini mengindikasikan bahwa BPR dan OJK selama ini sudah dibangun hubungan dengan baik dan hubungan itu tidak terbatas pada hubungan pengawasan saja. Namun demikian hubungan tersebut perlu diperluas, misalnya hubungan dengan pemerintah (BPN) dalam hal pembuatan akte agunan debitur.

**b) Hubungan dengan Pelanggan;** indikator hubungan dengan pelanggan terkait bagaimana relasi yang terjadi antara BPR dan pelanggan. Indikator ini tercermin dalam 3 (tiga) item, yaitu pelayanan kepada konsumen merupakan bagian keunggulan bersaing ( $X_{321}$ ), konsumen merasa puas dengan produk atau pelayanan jasa perusahaan ( $X_{322}$ ), produk yang dikeluarkan perusahaan semakin bervariasi ( $X_{323}$ ), konsumen semakin loyal pada produk perusahaan ( $X_{324}$ ). Berdasarkan tabel 5.6, Item  $X_{321}$  memiliki tanggapan tertinggi dari responden dengan rerata sebesar 4.4, hal ini dapat dipresepsikan baik artinya, BPR sudah bagus dalam pelayanan kepada konsumen yang merupakan bagian keunggulan bersaing. Sebaliknya, Item  $X_{323}$  dan  $X_{324}$  memiliki tanggapan paling rendah dengan rerata yang sama sebesar 4.1 yang dapat dipresepsikan baik. Hal ini mengindikasikan bahwa produk BPR mulai baik karena terdapat berbagai macam produk serta konsumen semakin loyal pada produk perusahaan.

**c) Hubungan dengan Pesaing;** indikator hubungan dengan pesaing terkait bagaimana relasi yang terjadi antara BPR dan pesaing. Indikator ini tercermin dalam 3 (tiga) item, Tingkat persaingan di bisnis BPR sangat tinggi ( $X_{331}$ ), perusahaan memiliki lembaga formal dengan para pesaing ( $X_{332}$ ), perusahaan memiliki daya saing dibandingkan dengan perusahaan lain ( $X_{333}$ ). Berdasarkan tabel 5.6, Item  $X_{331}$  memiliki tanggapan tertinggi dari responden dengan rerata sebesar 4.3, hal ini dapat dipresepsikan tinggi artinya, tingkat persaingan di bisnis lembaga keuangan tinggi. Kondisi di lapangan menunjukkan bahwa

pesaing BPR tidak hanya dari antar BPR sendiri, tetapi juga datang dari bank umum, koperasi simpan pinjam, laku pandai, LKM, Masyarakat Ekonomi Asean. Sebaliknya, Item X<sub>332</sub> memiliki tanggapan paling rendah dengan rerata sebesar 3.8 yang dapat dipresepsikan kurang baik. Hal ini mengindikasikan bahwa lembaga formal yang ada terbatas pada antar BPR sendiri, misalnya terbentuknya Perbarindo, sementara dengan pesaing di luar Perbarindo belum ada.

Tabel 5.6  
Deskripsi Variabel Relational capital (X3)

Indikator	Frekuensi										Rerata Item
	STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X <sub>31</sub> . Hub.Pemerintah											
X <sub>311</sub>	0	0	1	1.4	5	7.2	41	59.4	22	31.9	4.2
X <sub>312</sub>	0	0	0	0	2	2.9	42	60.9	25	36.2	4.3
X <sub>313</sub>	0	0	3	4.3	3	4.3	43	62.3	20	29	4.2
	Rerata Indikator										4.2
X <sub>32</sub> . Hub.Pelanggan											
X <sub>321</sub>	0	0	0	0	4	5.8	30	43.5	35	50.7	4.4
X <sub>322</sub>	0	0	0	0	4	5.8	46	66.7	19	27.5	4.2
X <sub>323</sub>	0	0	1	1.4	8	11.6	41	59.4	19	27.5	4.1
X <sub>324</sub>	0	0	0	0	13	18.8	38	55.1	18	26.1	4.1
	Rerata Indikator										4.2
X <sub>33</sub> . Hub.Pesaing											
X <sub>331</sub>	0	0	0	0	4	5.8	42	60.9	23	33.3	4.3
X <sub>332</sub>	0	0	5	7.2	11	15.9	44	63.8	9	13	3.8
X <sub>333</sub>	0	0	1	1.4	10	14.5	51	73.9	7	10.1	3.9
	Rerata Indikator										4.0

Sumber: Data Diolah (2019)

#### 5.3.4 Deskripsi variabel Orientasi kewirausahaan

Deskripsi mengenai variabel Orientasi kewirausahaan ditunjukkan pada tabel 5.7

Tabel 5.7  
Deskripsi Variabel Orientasi Kewirausahaan (Y<sub>1</sub>)

Indikator	Frekuensi										Rerata Item
	STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y <sub>11</sub> . Otonomi											
Y <sub>111</sub>	0	0	3	4.3	10	14.5	44	63.8	12	17.4	3.9
Y <sub>112</sub>	0	0	0	0	7	10.1	51	73.9	11	15.9	4.1
Y <sub>113</sub>	0	0	4	5.8	3	4.3	49	71	13	18.8	4.0
Y <sub>114</sub>	0	0	7	10.1	16	23.2	39	56.5	7	10.1	3.7
	Rerata Indikator										3.9
Y <sub>12</sub> . Inovasi	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y <sub>121</sub>	0	0	0	0	15	21.7	35	50.7	19	27.5	4.1
Y <sub>122</sub>	0	0	1	1.4	11	15.9	45	65.2	12	17.4	4.0
Y <sub>123</sub>	0	0	1	1.4	6	8.7	48	69.6	14	20.3	4.1
Y <sub>124</sub>	0	0	2	2.9	8	11.6	43	62.3	16	23.2	4.1
	Rerata Indikator										4.0
Y <sub>13</sub> . Proaktif	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y <sub>131</sub>	0	0	0	0	7	10.1	43	62.3	19	27.5	4.2
Y <sub>132</sub>	0	0	1	1.4	3	4.3	44	63.8	21	30.4	4.2
Y <sub>133</sub>	0	0	0	0	6	8.7	46	66.7	17	24.6	4.2
Y <sub>134</sub>	1	1.4	0	0	15	21.7	44	63.8	9	13	3.9
	Rerata Indikator										4.1
Y <sub>14</sub> . Agresivitas Bersaing	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y <sub>141</sub>	0	0	6	8.7	11	15.9	41	59.4	11	15.9	3.8
Y <sub>142</sub>	0	0	5	7.2	14	20.3	45	65.2	5	7.2	3.7
Y <sub>143</sub>	0	0	0	0	5	7.2	52	75.4	12	17.4	4.1
Y <sub>144</sub>	0	0	0	0	6	8.7	49	71	14	20.3	4.1
	Rerata Indikator										3.9
Y <sub>15</sub> . Mengambil Resiko	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y <sub>151</sub>	0	0	0	0	6	8.7	50	72.5	13	18.8	4.1
Y <sub>152</sub>	0	0	0	0	10	14.5	34	49.3	25	36.2	4.2
Y <sub>153</sub>	0	0	8	11.6	22	31.9	33	47.8	6	8.7	3.5
	Rerata Indikator										4.0

Sumber: Data Diolah (2018)

Orientasi kewirausahaan merupakan strategi perusahaan yang berorientasi pada lima dimensi utama, yaitu inovasi, *risk taking*, proaktif, otonomi, dan kompetitif agresivitas. Ruang lingkup variabel orientasi kewirausahaan

dalam penelitian ini memfokuskan pada 5 (lima) indikator orientasi kewirausahaan, yaitu inovasi, risk taking, proaktif, otonomi, dan kompetitif agresivitas. Deskripsi persepsi responden terhadap indikator-indikator Orientasi kewirausahaan ditunjukkan pada tabel 5.7 dan dapat dijelaskan sebagai berikut:

a) Otonomi; otonomi menggambarkan keinginan kuat dari setiap pengurus dan karyawan BPR yang secara bebas dapat mengembangkan dan menerapkan idenya. Inovasi tercermin dalam 4 (item), yaitu karyawan diberi kebebasan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka ( $Y_{111}$ ), karyawan diberi kebebasan untuk mengutarakan pendapat tanpa dipengaruhi pihak lain ( $Y_{112}$ ), karyawan diberi tanggung jawab sesuai kepentingan perusahaan ( $Y_{113}$ ), dan karyawan diperbolehkan mendapatkan semua informasi penting perusahaan ( $Y_{114}$ ). Berdasarkan tabel 5.11, Item  $Y_{112}$  dan  $Y_{113}$  memiliki tanggapan tertinggi dari responden dengan rerata sebesar 4.1 dan 4.0 hal ini dapat dipresepsikan baik artinya, selama ini, setiap karyawan BPR sudah diberi kebebasan untuk mengutarakan pendapat tanpa dipengaruhi pihak lain dan diberikan tanggung jawab sesuai kepentingan perusahaan. Sebaliknya, Item  $Y_{114}$  memiliki tanggapan paling rendah dengan rerata sebesar 3.7 yang dapat dipresepsikan baik. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan BPR diperbolehkan mendapatkan semua informasi penting perusahaan.

b) Inovasi; inovasi menggambarkan kecenderungan BPR untuk terlibat dalam mendukung gagasan baru, eksperimen baru, dan proses kreatif yang dapat menghasilkan produk, layanan baru. Indikator ini tercermin dalam 4 (empat) item, yaitu perusahaan secara aktif mencari ide yang inovatif ( $Y_{131}$ ), perusahaan selalu mencari cara baru untuk menyelesaikan pekerjaan ( $Y_{132}$ ), perusahaan menawarkan produk yang memiliki manfaat lebih dari pesaing ( $Y_{133}$ ), dan perusahaan menghasilkan kualitas produk yang lebih baik dari pesaing ( $Y_{134}$ ).

Berdasarkan tabel 5.7, Item  $Y_{121}$ ,  $Y_{123}$ , dan  $Y_{124}$  memiliki tanggapan tertinggi dari responden dengan rerata sebesar 4.1, hal ini dapat dipresepsikan baik artinya, BPR sudah aktif mencari ide yang inovatif, menawarkan produk yang memiliki manfaat lebih dari pesaing, dan menghasilkan kualitas produk yang lebih baik dari pesaing. Sebaliknya, item  $Y_{122}$  memiliki tanggapan paling rendah dengan rerata yang sama sebesar 4.0 yang dapat dipresepsikan baik. Hal ini mengindikasikan bahwa BPR sudah aktif mencari cara baru untuk menyelesaikan pekerjaan.

c) Proaktif; proaktif menggambarkan bagaimana BPR merespons peluang pasar dengan mengembangkan prospek mencari peluang, dimana produk dan layanan baru diperkenalkan dibandingkan pesaing sebagai alat untuk meningkatkan persaingan. Indikator ini tercermin dalam 4 (empat) item, yaitu perusahaan secara aktif memonitor kebutuhan konsumen di masa datang ( $Y_{131}$ ), perusahaan secara aktif memonitor strategi pesaing dalam bisnis perbankan ( $Y_{132}$ ), perusahaan akan menjadi penggerak utama dalam perkembangan BPR ( $Y_{133}$ ), dan perusahaan secara aktif mencari teknologi baru dibandingkan pesaing dalam bisnis perbankan ( $Y_{134}$ ). Berdasarkan tabel 5.11, Item  $Y_{131}$ ,  $Y_{132}$ , dan  $Y_{133}$  memiliki tanggapan tertinggi dari responden dengan rerata sebesar 4.2, hal ini dapat dipresepsikan baik, artinya BPR aktif memonitor kebutuhan konsumen, aktif memonitor strategi pesaing, dan aktif menjadi penggerak utama dalam perkembangan BPR ( $Y_{133}$ ). Sebaliknya, item  $Y_{134}$  memiliki tanggapan paling rendah dengan rerata sebesar 3.9 yang dapat dipresepsikan baik. Hal ini mengindikasikan bahwa BPR sudah aktif mencari teknologi baru dibandingkan pesaing dalam bisnis perbankan.

d) Agresivitas bersaing; Agresivitas bersaing menggambarkan kemampuan BPR untuk memenangkan persaingan dalam meraih semua peluang. Indikator ini



tercermin dalam 4 (empat) item, yaitu perusahaan sangat agresif dalam menghadapi persaingan ( $Y_{141}$ ), perusahaan meningkatkan posisi kompetitifnya dengan menyalin praktik bisnis pesaing ( $Y_{142}$ ), Perusahaan memiliki kemauan mengejar peluang yang ada ( $Y_{143}$ ), perusahaan meningkatkan posisi kompetitifnya dengan memasuki pasar dengan bunga perbankan yang lebih bersaing ( $Y_{144}$ ). Berdasarkan tabel 5.11, Item  $Y_{143}$  dan  $Y_{144}$  memiliki tanggapan tertinggi dari responden dengan rerata sebesar 4.1, hal ini dapat dipresepsikan baik, artinya BPR aktif mengejar peluang yang ada dan BPR menawarkan bunga perbankan yang lebih bersaing untuk meningkatkan posisi kompetitifnya. Sebaliknya, item  $Y_{142}$  memiliki tanggapan paling rendah dengan rerata sebesar 3.7 yang dapat dipresepsikan baik. Hal ini mengindikasikan bahwa BPR sudah baik dalam meningkatkan posisi kompetitifnya dengan menyalin praktik bisnis pesaing.

e) Mengambil Risiko; mengambil risiko menggambarkan kemampuan BPR untuk menemukan risiko sejak awal dan menemukan jalan untuk mengurangi berbagi risiko tersebut. Indikator ini tercermin dalam 3 (tiga) item, yaitu perusahaan berani menghadapi berbagai tantangan bisnis ( $Y_{151}$ ), Perusahaan selalu membuat rencana untuk meminimalkan risiko ( $Y_{152}$ ), perusahaan meningkatkan posisi risiko kompetitifnya dengan dengan menerapkan teknik dan proses yang telah dipakai perusahaan lain ( $Y_{153}$ ). Berdasarkan tabel 5.11, Item  $Y_{151}$  dan  $Y_{152}$  memiliki tanggapan tertinggi dari responden dengan rerata sebesar 4.1 dan 4.2, hal ini dapat dipresepsikan baik, artinya BPR sudah baik dalam menghadapi berbagai tantangan bisnis, dan sudah baik dalam membuat rencana untuk meminimalkan risiko. Sebaliknya, item  $Y_{153}$  memiliki tanggapan paling rendah dengan rerata sebesar 3.5 yang dapat dipresepsikan kurang baik. Hal ini

mengindikasikan bahwa BPR dalam meningkatkan posisi risiko kompetitifnya kurang baik menerapkan teknik dan proses yang telah dipakai perusahaan lain.

### 5.3.5 Deskripsi variabel kinerja perusahaan

Presepsi responden mengenai variabel kinerja perusahaan ditunjukkan pada tabel 5.8

Tabel 5.8  
Deskripsi Variabel Kinerja Perusahaan(Y<sub>2</sub>)

Indikator	Frekuensi										Rerata Item
	STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y <sub>21</sub> . Learning & Growth											
Y <sub>211</sub>	0	0	0	0	8	11.6	54	78.3	7	10.1	4.0
Y <sub>212</sub>	0	0	0	0	7	10.1	52	75.4	10	14.5	4.0
Y <sub>213</sub>	0	0	0	0	4	5.8	54	78.3	11	15.9	4.1
	Rerata Indikator										4.0
Y <sub>22</sub> . Internal Business process											
Y <sub>221</sub>	0	0	1	1.4	12	17.4	46	66.7	10	14.5	3.9
Y <sub>222</sub>	0	0	0	0	5	7.2	55	79.7	9	13	4.1
Y <sub>223</sub>	0	0	1	1.4	8	11.6	48	69.6	12	17.4	4.0
	Rerata Indikator										4.0
Y <sub>23</sub> . customer											
Y <sub>231</sub>	0	0	0	0	8	11.6	50	72.5	11	15.9	4.0
Y <sub>232</sub>	0	0	1	1.4	7	10.1	52	75.4	9	13	4.0
Y <sub>233</sub>	0	0	0	0	7	10.1	52	75.4	10	14.5	4.0
Y <sub>234</sub>	0	0	0	0	4	5.8	44	63.8	21	30.4	4.2
	Rerata Indikator										4.1
Y <sub>24</sub> . Finance											
Y <sub>241</sub>	0	0	0	0	15	21.7	52	75.4	2	2.9	3.8
Y <sub>242</sub>	0	0	1	1.4	16	23.2	45	65.2	7	10.1	3.8
Y <sub>243</sub>	0	0	1	1.4	23	33.3	42	60.9	3	4.3	3.7
	Rerata Indikator										3.8

Sumber: Data Diolah (2019)

Kinerja perusahaan menggambarkan sekumpulan indikator keuangan dan non keuangan yang menawarkan informasi mengenai tingkat pencapaian tujuan dan hasil organisasi. Indikator kinerja perusahaan dalam penelitian ini mengadopsi pendapat Kaplan dan Norton dalam BSC, yang mencakup ukuran

non finansial lainnya, yaitu pelanggan, proses bisnis internal dan dimensi pembelajaran dan pertumbuhan untuk melengkapi ukuran keuangan (Kaplan & Norton, 1992). Dengan demikian, maka ruang lingkup variabel kinerja perusahaan dalam penelitian ini dibangun atas 4 (empat) indikator, yaitu Pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal, pelanggan dan keuangan. Deskripsi persepsi responden terhadap indikator-indikator kinerja perusahaan ditunjukkan pada tabel 5.12 dan dapat dijelaskan sebagai berikut:

a) Pembelajaran dan pertumbuhan; Pembelajaran dan pertumbuhan menggambarkan kemampuan BPR untuk meluncurkan produk baru, menciptakan lebih banyak nilai bagi pelanggan, dan meningkatkan efisiensi operasi. Indikator ini tercermin dalam 3 (tiga) item, perusahaan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan ( $Y_{211}$ ), perusahaan mampu meningkatkan keterampilan karyawan ( $Y_{212}$ ), perusahaan mampu meningkatkan produktivitas karyawan ( $Y_{213}$ ). Berdasarkan tabel 5.12, seluruh Item diprespsikan baik karena memiliki rerata 4.1 dan 4.0. kondisi ini mengindikasikan bahwa BPR mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan baik, BPR terus melakukan upaya secara baik untuk mampu meningkatkan keterampilan karyawan, dan BPR juga mampu meningkatkan produktivitas karyawan dengan baik.

b) Proses bisnis internal; salah satu pertanyaan kunci dalam Proses bisnis internal *Apa yang membuat perusahaan kita unggul?* (Kaplan & Norton, 1992). BPR harus menentukan proses dan kompetensi yang paling penting, dan menentukan ukuran, seperti waktu siklus, kualitas, keterampilan karyawan, dan produktivitas. Indikator ini tercermin dalam 3 (tiga) item, perusahaan mampu mengurangi biaya dalam operasi dan pelayanan jasa ( $Y_{221}$ ), perusahaan mampu menangani keluhan atau saran dari pelayanan jasa ( $Y_{222}$ ), dan perusahaan

mampu memperpendek proses kerja dan waktu penanganan tugas sehingga lebih efisien ( $Y_{223}$ ).

c) Pelanggan; pelanggan menggambarkan bagaimana BPR harus berusaha untuk mematuhi untuk mempertahankan pelanggan lama serta menarik pelanggan baru. Indikator pelanggan tercermin dalam 4 (empat) item, yaitu Citra perusahaan sudah terbangun ( $Y_{231}$ ), Perusahaan berhasil menekan biaya pemasaran ( $Y_{232}$ ), Perusahaan memiliki pangsa pasar yang bagus ( $Y_{233}$ ), Perusahaan terus berusaha menggaet pelanggan baru ( $Y_{234}$ ). Berdasarkan tabel 5.12, Item  $Y_{234}$  memiliki rerata tertinggi sebesar 4.2 yang diprespsikan baik. Kondisi ini mengindikasikan bahwa BPR sudah aktif dalam berusaha menggaet pelanggan baru. Sebaliknya, item  $Y_{231}$ ,  $Y_{232}$ , dan  $Y_{233}$  memiliki rerata yang sama sebesar 4.0 yang dapat dipresepsikan baik. Hal ini mengindikasikan bahwa Citra BPR, keberhasilan BPR menekan biaya pemasaran, dan pangsa pasar BPR sudah baik.

d) Keuangan; indikator keuangan menggambarkan kemampuan BPR meningkatkan tingkat penjualan, tingkat pengembalian investasinya, tingkat labanya. Indikator keuangan tercermin dalam 3 (tiga) item, yaitu Perusahaan berhasil meningkatkan penjualannya selama 3 tahun terakhir ( $Y_{241}$ ), Perusahaan berhasil meningkatkan tingkat pengembalian investasinya selama 3 tahun terakhir ( $Y_{242}$ ), Perusahaan berhasil meningkatkan pendapatannya (laba) selama 3 tahun terakhir ( $Y_{243}$ ). Berdasarkan tabel 5.12, Item  $Y_{241}$  dan  $Y_{242}$  memiliki rerata tertinggi sebesar 3.8 yang diprespsikan baik. Kondisi ini mengindikasikan bahwa pencapaian BPR selama 3 tahun terakhir terkait penjualan dan tingkat pengembalian investasinya agak baik. Sebaliknya, item  $Y_{243}$  memiliki rerata sebesar 3.7 yang dapat dipresepsikan baik. Kondisi ini mengindikasikan bahwa

mampu memperpendek proses kerja dan waktu penanganan tugas sehingga lebih efisien ( $Y_{223}$ ).

c) Pelanggan; pelanggan menggambarkan bagaimana BPR harus berusaha untuk mematuhi untuk mempertahankan pelanggan lama serta menarik pelanggan baru. Indikator pelanggan tercermin dalam 4 (empat) item, yaitu Citra perusahaan sudah terbangun ( $Y_{231}$ ), Perusahaan berhasil menekan biaya pemasaran ( $Y_{232}$ ), Perusahaan memiliki pangsa pasar yang bagus ( $Y_{233}$ ), Perusahaan terus berusaha menggaet pelanggan baru ( $Y_{234}$ ). Berdasarkan tabel 5.12, Item  $Y_{234}$  memiliki rerata tertinggi sebesar 4.2 yang diprespsikan baik. Kondisi ini mengindikasikan bahwa BPR sudah aktif dalam berusaha menggaet pelanggan baru. Sebaliknya, item  $Y_{231}$ ,  $Y_{232}$ , dan  $Y_{233}$  memiliki rerata yang sama sebesar 4.0 yang dapat dipresepsikan baik. Hal ini mengindikasikan bahwa Citra BPR, keberhasilan BPR menekan biaya pemasaran, dan pangsa pasar BPR sudah baik.

d) Keuangan; indikator keuangan menggambarkan kemampuan BPR meningkatkan tingkat penjualan, tingkat pengembalian investasinya, tingkat labanya. Indikator keuangan tercermin dalam 3 (tiga) item, yaitu Perusahaan berhasil meningkatkan penjualannya selama 3 tahun terakhir ( $Y_{241}$ ), Perusahaan berhasil meningkatkan tingkat pengembalian investasinya selama 3 tahun terakhir ( $Y_{242}$ ), Perusahaan berhasil meningkatkan pendapatannya (laba) selama 3 tahun terakhir ( $Y_{243}$ ). Berdasarkan tabel 5.12, Item  $Y_{241}$  dan  $Y_{242}$  memiliki rerata tertinggi sebesar 3.8 yang diprespsikan baik. Kondisi ini mengindikasikan bahwa pencapaian BPR selama 3 tahun terakhir terkait penjualan dan tingkat pengembalian investasinya agak baik. Sebaliknya, item  $Y_{243}$  memiliki rerata sebesar 3.7 yang dapat dipresepsikan baik. Kondisi ini mengindikasikan bahwa

pencapaian BPR meningkatkan pendapatannya (laba), meskipun belum maksimal.

#### 5.4 Hasil Analisis SEM

Analisis dan pengujian model bertujuan untuk mengevaluasi kontribusi ukuran-ukuran ganda (*multiple measures*) pada konstruk laten, termasuk validitas dan reliabilitas, sehingga hasil yang diperoleh merupakan model pengukuran dalam persamaan struktural.

##### 5.4.1 Evaluasi Model Pengukuran (*outer model*)

Penelitian ini menggunakan model pengukuran reflektif. Kriteria model pengukuran reflektif meliputi validitas konvergen (*convergent validity*), validitas diskriminan (*discriminant validity*) dan reliabilitas konsistensi internal: *composite reliability* dan *Cronbach Alpha* (Sholihin dan Ratmono, 2013). Pengujian validitas konstruk pada evaluasi model pengukuran terdiri dari:

##### 1. Uji validitas konvergen

*Rule of thumb* yang biasa digunakan memenuhi syarat memenuhi syarat validitas konvergen untuk konstruk reflektif, yaitu (1) *loading factor* harus di atas 0.70 dan (2) nilai *p* signifikan atau *p-value* < 0.5 (Hair *et al.*, 2015). Dalam beberapa kasus, sering syarat *loading factor* di atas 0.70 sering tidak terpenuhi khususnya untuk kuesioner yang baru dikembangkan. Oleh karena itu, *loading factor* 0.40 sampai 0.70 harus tetap dipertimbangkan dan dipertahankan (Hair *et al.*, 2015).

Berdasarkan hasil olah data dapat diketahui besarnya validitas konvergen sebagai berikut:

Tabel 5.9  
Validitas Konvergen

Variabel	Indikator	loading factor	p-value	Keterangan
TM (X <sub>1</sub> )	Penarikan karyawan (X1.1)	0.781	<0.001	Valid
	Seleksi Karyawan (X1.2)	0.867	<0.001	Valid
	Pengembangan Karyawan (X1.3)	0.825	<0.001	Valid
	Keterlibatan karyawan (X1.4)	0.711	<0.001	Valid
	Perencanaan Karir & mempertahankan karyawan (X1.5)	0.689	<0.001	Valid
CG (X <sub>2</sub> )	Keterbukaan (X2.1)	0.759	<0.001	Valid
	Akuntabilitas (X2.2)	0.738	<0.001	Valid
	Pertanggung Jawaban (X2.3)	0.689	<0.001	Valid
	Independensi (X2.4)	0.804	<0.001	Valid
	Kewajaran (X2.5)	0.751	<0.001	Valid
RC (X <sub>3</sub> )	Hubungan dengan Pemerintah (X3.1)	0.832	<0.001	Valid
	Hubungan dengan Pelanggan (X3.2)	0.886	<0.001	Valid
	Hubungan dengan Pesaing (X3.3)	0.799	<0.001	Valid
EO (Y <sub>1</sub> )	Otonomi (Y1.1)	0.648	<0.001	Valid
	Inovasi (Y1.2)	0.724	<0.001	Valid
	Proaktiv (Y1.3)	0.874	<0.001	Valid
	Agresivitas Bersaing (Y1.4)	0.677	<0.001	Valid
	Mengambil Resiko	0.788	<0.001	Valid
KP (Y <sub>2</sub> )	Pembelajaran & Pertumbuhan (Y2.1)	0.776	<0.001	Valid
	Proses Bisnis Internal (Y2.2)	0.818	<0.001	Valid
	Pelanggan (Y2.3)	0.860	<0.001	Valid
	Keuangan (Y2.4)	0.659	<0.001	Valid

Sumber: Data Diolah (2019)

Tabel 5.9 menunjukkan bahwa indikator pada umumnya baik pada setiap variabel eksogen dan endogen karena mempunyai nilai *loading factor* yang baik, karena rata-rata di atas 0.70 dan sangat signifikan karena *p-value* <0.001, meskipun terdapat lima indikator dengan *loading factor* di atas 0.60, tetapi masih dapat dipertahankan. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator yang digunakan untuk mengukur setiap konstruk sudah memenuhi validitas konvergen.

Suatu kuesioner dikatakan memiliki reliabilitas yang komposit yang baik jika nilai *Composite reliability*  $\geq 0.70$ , meskipun bukan merupakan angka absolut (Solimun dkk., 2017). Ukuran lain untuk melihat reliabilitas kuesioner adalah *Alpha Cronbach*. Kriteria yang sering digunakan adalah merujuk pendapat Malhotra dalam Solimun dkk. (2017), suatu kuesioner dikatakan reliabel jika memiliki nilai *Alpha Cronbach*  $> 0.60$ . Menurut Latan & Imam Ghozali (2012), koefisien *Alpha Cronbach* sebagai acuan reliabilitas, bilamana hasilnya lebih dekat dengan 1 menggambarkan item pertanyaan lebih dapat diandalkan (*reliabel*).

## 2. Uji validitas diskriminan

Uji validitas diskriminan dilakukan dengan membandingkan nilai akar AVE (*Average Variance Extracted*) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE lebih besar dari koefisien korelasi dengan variabel lain, maka kuesioner dikatakan memiliki validitas diskriminan yang baik (Solimun, dkk.). Berdasarkan hasil olah data, maka diperoleh nilai AVE dan nilai *square root of average extracted (AVE)* dan besarnya nilai korelasi setiap konstruk ditunjukkan pada tabel 5.10 dan 5.11 sebagai berikut.

**Tabel 5.10**

**Nilai Akar AVE**

Variabel	AVE	Square Root of AVE
Talent Management ( $X_1$ )	0.605	0.778
Corporate Governance ( $X_2$ )	0.561	0.749
Relational Capital ( $X_3$ )	0.705	0.839
Orientasi Kewirausahaan ( $Y_1$ )	0.558	0.747
Kinerja Perusahaan ( $Y_2$ )	0.610	0.781

Sumber: Data Diolah (2018)



Tabel 5.11  
 Nilai Akar AVE dan Koefisien Korelasi

Variabel	TM	CG	RC	OK	KP
TM	0.778				
CG	0.667	0.749			
RC	0.753	0.650	0.839		
OK	0.715	0.636	0.712	0.747	
KP	0.680	0.569	0.653	0.639	0.781

Sumber: Data Diolah (2019)

Tabel 5.10 dan 5.11 menunjukkan bahwa semua variabel memiliki AVE > 0.50, dan nilai akar AVE (pada diagonal utama) lebih tinggi terhadap nilai korelasi dengan variabel lainnya. Misalnya, variabel TM memiliki akar AVE 0.778, korelasinya dengan variabel lain 0.667 (CG), 0.753 (RC), 0.715 (OK), dan 0.680 (KP). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa evaluasi pengukuran model memiliki validitas diskriminan yang baik.

### 3. Uji reliabilitas: *Composite reliability* dan *Cronbach's Alpha*

Evaluasi pengukuran yang terakhir adalah menentukan nilai *Composite reliability* dan *Cronbach's Alpha* setiap variabel. Jika nilai *Composite reliability* setiap variabel > 0.70 dapat dikatakan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang tinggi (Hair et al., 20.11). Demikian juga jika nilai *Cronbach's Alpha* setiap variabel > 0.70, dapat dikatakan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang tinggi. Jika merujuk pendapat Malhotra dalam Solimun dkk. (2017), suatu kosntruk masih reliabel jika memiliki nilai *Cronbach's Alpha* > 0.60.

Dari hasil olah data dapat diketahui besarnya *Composite reliability* dan *Alpha Cronbach* setiap variabel, ditunjukkan pada tabel 5.12

Tabel 5.12  
Composite reliability dan Cronbach's Alpha:

Variabel	Composite reliability	Cronbach's Alpha	Keterangan
Talent Management ( $X_1$ )	0.884	0.834	Reliabel
Corporate Governance ( $X_2$ )	0.865	0.804	Reliabel
Relational Capital ( $X_3$ )	0.878	0.790	Reliabel
Orientasi Kewirausahaan ( $Y_1$ )	0.862	0.797	Reliabel
Kinerja Perusahaan ( $Y_2$ )	0.861	0.784	Reliabel

Sumber: Data Diolah (2019)

Tabel 5.12 menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki *Composite reliability* > 0.70 dan *Alpha Cronbach* > 0.70. jadi dapat disimpulkan bahwa setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini reliabel.

#### 5.4.2 Evaluasi Model Struktural (*Inner model*)

Setelah evaluasi terhadap model pengukuran, selanjutnya adalah mengevaluasi pengujian model struktural dengan melihat nilai dari *R-squared* ( $R^2$ ) atau koefisien determinasi hubungan diantara konstruk. *R-squared* menunjukkan berapa proporsi variabel respon yang dapat dijelaskan oleh variabel prediktor. Semakin tinggi *R-squared* maka model semakin baik, demikian juga sebaliknya (Solimun dkk, 2017). Kategori  $R^2$  terdiri atas model kuat (0.75), moderat (0.50), dan lemah (0.25) (Hair *et al.*, 2011).

Dari hasil pengolahan data, maka dapat diketahui besarnya *R-squared* yang ditunjukkan pada tabel 5.13

Tabel 5.13  
*R-squared* ( $R^2$ ) Variabel

Variabel	<i>R-squared</i> ( $R^2$ )	Keterangan
Talent management ( $X_1$ )		
Corporate governance ( $X_2$ )		
Relational capital ( $X_3$ )		
Orientasi kewirausahaan ( $Y_1$ )	0.628	Moderat
Kinerja perusahaan ( $Y_2$ )	0.598	Moderat

Sumber: Data Diolah (2018)

Berdasarkan tabel 5.13, terlihat bahwa nilai  $R^2$  orientasi kewirausahaan ( $Y_1$ ) sebesar 0.63, hal ini mengindikasikan bahwa kontribusi pengaruh *talent management*, *corporate governance*, dan *relational capital* secara bersama-sama terhadap orientasi kewirausahaan sebesar 63%, sisanya sebesar 37% ditentukan variabel lain di luar model penelitian ini. Demikian juga dengan nilai  $R^2$  kinerja perusahaan sebesar 0.60. Hal ini mengindikasikan bahwa kontribusi variabel pengaruh *talent management*, *corporate governance*, *relational capital* dan orientasi kewirausahaan secara bersama-sama terhadap kinerja perusahaan sebesar 60%, sisanya sebesar 40% ditentukan variabel lain di luar model penelitian ini.

Berdasarkan nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) tersebut, maka nilai *predictive relevance model*-nya ( $Q^2$ ) dapat dihitung sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,628) (1 - 0,598)$$

$$Q^2 = 0,850$$

Hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa nilai *predictive relevance model* ( $Q^2$ ) adalah sebesar 85 % yang berarti bahwa akurasi atau ketepatan model penelitian ini dapat menjelaskan keragaman variabel *Talent Management* ( $X_1$ ), *Corporate governance* ( $X_2$ ), *Relational capital* ( $X_3$ ) terhadap Orientasi kewirausahaan ( $Y_1$ ), dan Kinerja perusahaan ( $Y_2$ ) sebesar 85%. Sisanya sebesar 15% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dianalisis dalam penelitian ini. Oleh karena itu, model penelitian cukup baik karena memiliki *predictive relevance model* ( $Q^2$ )  $>$  0.000 (Latan & Ghazali, 2012), sehingga model tersebut dapat digunakan untuk melakukan pengujian terhadap hipotesis.

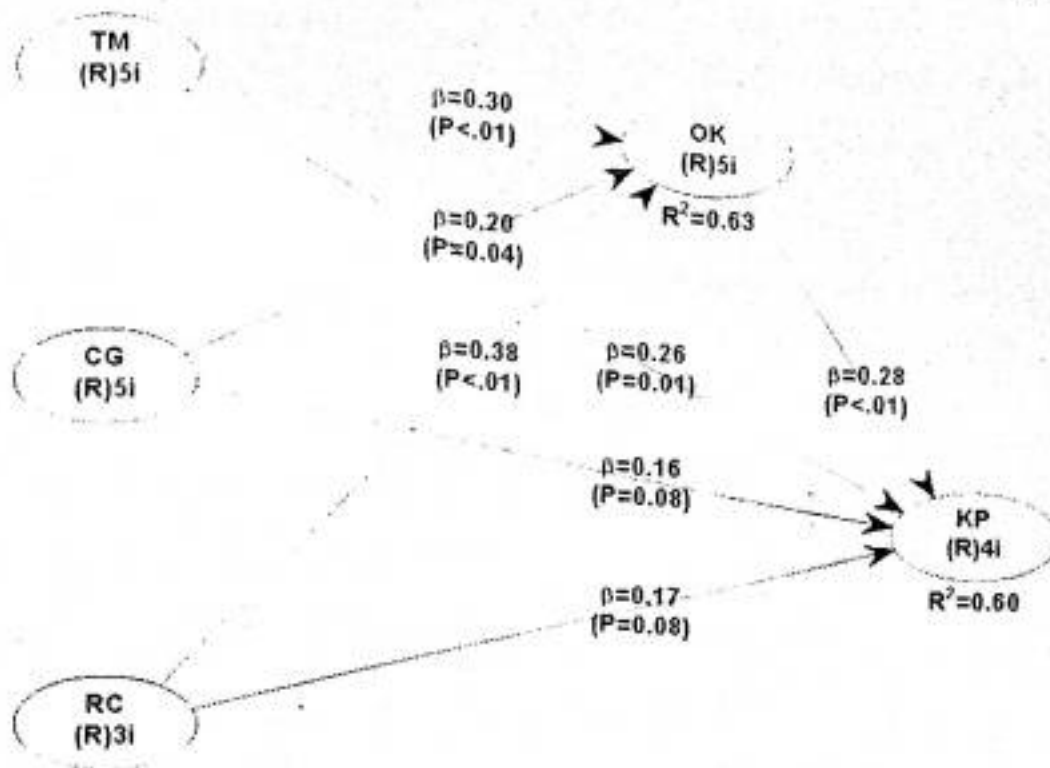
Selanjutnya, untuk melihat bagaimana pengaruh variabel prediktor terhadap variabel endogen dari pandangan praktis (*practical point of view*)

digunakan *effect size* (Sholihin & Ratmono, 2013). *Effect size* dikelompokkan dalam tiga kategori yaitu lemah (0.02), moderat (0.15), dan besar (0.35) (Hair, 2013; Sholihin & Ratmono, 2013). Output *effect size* (lampiran 5) menunjukkan pengaruh talent management terhadap orientasi kewirausahaan 0.217 (moderat) dan talent management terhadap kinerja adalah 0.189 (moderat). Selanjutnya, pengaruh corporate governance terhadap orientasi kewirausahaan 0.132 (moderat) dan corporate governance terhadap kinerja adalah 0.095 (lemah). Selanjutnya, pengaruh relational capital terhadap orientasi kewirausahaan 0.280 (moderat) dan relational capital terhadap kinerja adalah 0.116 (moderat) serta pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja adalah 0.198 (moderat). Berdasarkan hasil *effect size* tersebut, dapat dijelaskan bahwa relational capital paling berperan dalam kegiatan orientasi kewirausahaan, meskipun masih moderat. Sebaliknya, corporate governance yang paling kurang berperan dalam kegiatan orientasi kewirausahaan. Selanjutnya, talent management paling berperan dalam meningkatkan kinerja, disusul variabel relational capital dan corporate governance.

#### **5.4.3 Hasil *Structural Equation Modeling Partial Least Square* (SEM-PLS)**

Seperti telah dijelaskan sebelumnya bahwa tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis bagaimana pengaruh variabel *management talent*, *corporate governance*, dan *relational capital* terhadap kinerja BPR melalui orientasi kewirausahaan sebagai variabel mediasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis SEM dengan software WarpPLS versi 5.0.

Hasil evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*) sebagaimana dibahas sebelumnya, maka model struktural jalur digambarkan sebagai berikut:



Gambar 5.1 Hasil Model Struktural Jalur Penelitian

Berdasarkan model Struktural Jalur Penelitian pada gambar 5.1, maka dapat dibentuk persamaan fungsional dalam model simultan *Structural Equation Model* dengan *reduce form* sebagai berikut:

$$\text{Persamaan 1 : } Y_1 = 0.3X_1 + 0.20X_2 + 0.38X_3$$

$$R^2 = 0.63$$

$$\text{Persamaan 2 : } Y_2 = 0.26X_1 + 0.16X_2 + 0.17X_3 + 0.28Y_1$$

$$R^2 = 0.60$$

#### 5.4.4 Model Fit dan Quality Indices

Sebelum dilakukan interpretasi terhadap hasil pengujian hipotesis penelitian ini, maka model harus memiliki *Goodness of Fit Model* yang baik. *Goodness of Fit* merupakan indeks dan ukuran kebaikan hubungan antar variabel laten (*inner model*) terkait juga dengan asumsi-asumsinya (Solimun dkk, 2017). Kriteria Fit adalah bersifat *rule of thumb*, sehingga selayaknya tidak

berlaku secara kaku dan mutlak. Bilamana terdapat satu atau dua indikator yang tidak memenuhi *Model Fit* dan *Quality Indices* tentunya model masih bisa diterima.

Hasil ukuran *Model Fit* dan *Quality Indices* penelitian ini ditunjukkan pada tabel 5.14.

Tabel 5.14  
Model Fit dan Quality Indices

No.	Model Fit dan Quality Indices	Kriteria Fit	Hasil Analisis	Keterangan
1	Average path coefficient (APC)	$p < 0.05$	0.248 ( $p = 0.0007$ )	Baik
2	Average R-squared (ARS)	$p < 0.05$	0.613 ( $P < 0.001$ )	Baik
3	Average Adjusted R-squared (AARS)	$p < 0.05$	0.592 ( $P < 0.001$ )	Baik
4	Average block VIF (AVIF)	Acceptable if $\leq 5$ , ideally $\leq 3.3$	3.096	Diterima
5	Average full collinearity VIF (AFVIF)	Acceptable if $\leq 5$ , ideally $\leq 3.3$	2.576	Ideal
6	Tenenhaus GoF (GoF)	Small $\geq 0.1$ Medium $\geq 0.25$ Large $\geq 0.36$	0.610	Ideal
7	Sympson's Paradox ratio (SPR)	Acceptable if $\geq 0.7$ Ideally = 1	1.000	Ideal
8	R-squared contribution ratio (RSCR)	Acceptable if $\geq 0.9$ Ideally = 1	1.000	Ideal
9	Statistical suppression ratio (SSR)	Acceptable if $\geq 0.7$	1.000	Ideal
10	Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)	Acceptable if $\geq 0.7$	1.000	Ideal

Sumber: Data Diolah (2019)

Tabel 5.14 menunjukkan bahwa indikator APC, ARS, dan AARS signifikan karena  $p < 0.05$ . Demikian juga indikator AVIF, AFVIF, GoF, SPR, RSCR, SSR, dan NLBCDR juga memenuhi kriteria *Fit* dan *Quality Indices*. Dengan demikian, maka penelitian ini sudah memenuhi *Goodness of Fit Model* yang baik.

### 5.4.5 Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis pada dasarnya untuk menguji teori berdasarkan bukti empiris di lapangan. Dari hasil pengolahan data, maka dapat diketahui besarnya hubungan variabel eksogen terhadap endogen baik hubungan langsung, hubungan tidak langsung, maupun total hubungan dan uji kemaknaan signifikansi. Kaidah keputusan pengujian hipotesis dilakukan sebagai berikut, bilamana diperoleh  $p\text{-value} \leq 0.10$  atau alpha 10 %, maka dikatakan *weakly significant*; jika  $p\text{-value} \leq 0.05$  atau alpha 5 %, maka dikatakan *significant*, dan jika  $p\text{-value} \leq 0.01$  atau alpha 1 %, maka dikatakan *highly significant* (Solimun dkk., 2017). Hasil pengujian hipotesis mengenai hubungan langsung, hubungan tidak langsung, maupun total hubungan ditunjukkan pada tabel 5.15, 5.16, dan 5.17

**Tabel 5.15**  
**Struktur Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)**

Konstruk	Pengaruh Langsung	P-Value	Keterangan *)	Keputusan
TM -> OK	0.30	<0.01	Signifikan	Diterima
TM -> KP	0.26	0.01	Signifikan	Diterima
CG -> OK	0.20	0.04	Signifikan	Diterima
CG -> KP	0.16	0.08	Tidak Signifikan	Ditolak
RC -> OK	0.38	<0.01	Signifikan	Diterima
RC -> KP	0.17	0.078	Tidak Signifikan	Ditolak
OK -> KP	0.28	<0.01	Signifikan	Diterima

Keterangan:

\*) signifikan pada taraf uji signifikansi 5% (0.05)

Sumber: Data Diolah (2019)

Berdasarkan tabel 5.15, maka hasil uji penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Talent management berpengaruh terhadap orientasi kewirausahaan dengan nilai koefisien jalur 0.30 dengan  $p\text{-value} < 0.01$  (signifikan karena di bawah 0.05) sehingga hipotesis diterima.

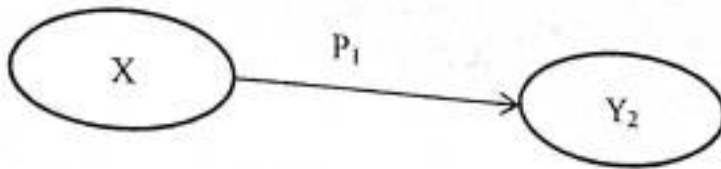
- b. Talent management berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dengan nilai koefisien jalur 0.26 dengan  $p$ -value 0.01 (signifikan karena di bawah 0.05) sehingga hipotesis diterima.
- c. Corporate governance berpengaruh terhadap orientasi kewirausahaan dengan nilai koefisien jalur 0.20 dengan  $p$ -value 0.04 (signifikan karena di di bawah 0.05) sehingga hipotesis diterima.
- d. Corporate governance berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dengan nilai koefisien jalur 0.16 dengan  $p$ -value 0.08 (tidak signifikan karena di atas 0.05) sehingga hipotesis ditolak.
- e. Relational capital berpengaruh terhadap orientasi kewirausahaan dengan nilai koefisien jalur 0.38 dengan  $p$ -value  $<0.01$  (signifikan karena di bawah 0.05) sehingga hipotesis diterima.
- f. Relational capital berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dengan nilai koefisien jalur 0.16 dengan  $p$ -value 0.078 (tidak signifikan karena di atas 0.05) sehingga hipotesis ditolak.
- g. Orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dengan nilai koefisien jalur 0.28 dengan  $p$ -value 0.007 (signifikan karena di bawah di bawah 0.05) sehingga hipotesis diterima.

Selanjutnya hubungan tidak langsung (*Indirect Effect*) variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui variabel mediasi dianalisis dengan menggunakan metode pemeriksaan (Hair *et al.*, 2011; Solimun *et al.*, 2017).

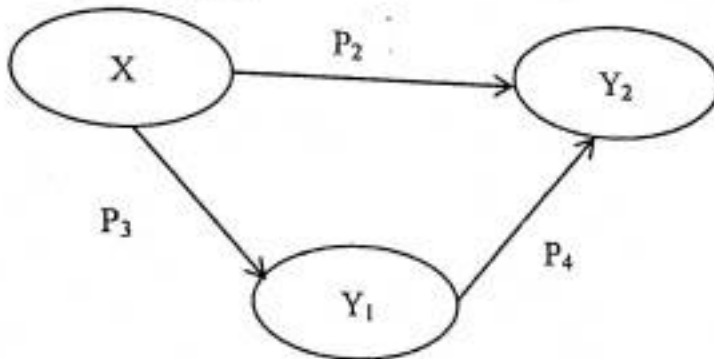
Langkah-langkah menganalisis variabel mediasi ditunjukkan dengan ilustrasi berikut:



### A. Model tanpa Mediasi



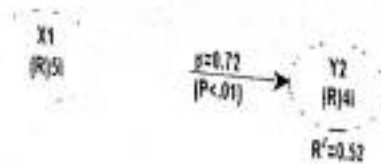
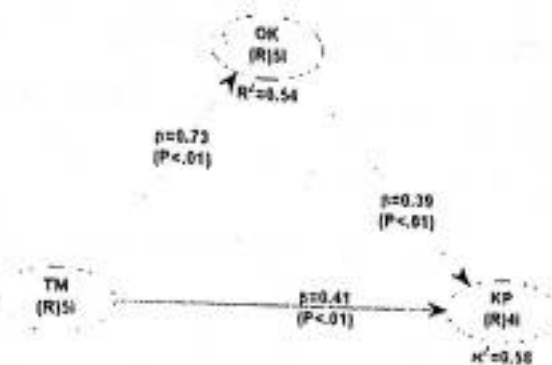
### B. (Model dengan Mediasi)



#### Penjelasan:

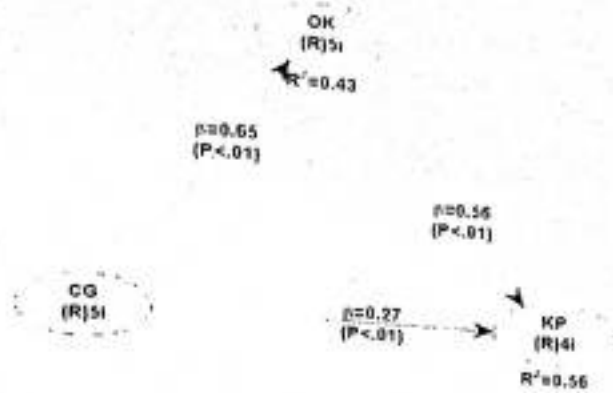
- Hasil analisis, koefisien jalur  $P_1$  harus signifikan
- Jika  $P_3$  dan  $P_4$  signifikan, tetapi  $P_2$  tidak signifikan, maka  $Y_1$  dikatakan sebagai variabel mediasi lengkap
- Jika  $P_3$  dan  $P_4$  signifikan, serta  $P_2$  juga signifikan, dimana koefisien jalur  $P_2$  lebih kecil dari  $P_1$ , maka  $Y_1$  merupakan variabel mediasi parsial
- Jika  $P_3$  dan  $P_4$  signifikan, serta  $P_2$  juga signifikan, dimana koefisien jalur  $P_2$  sama atau hampir  $P_1$ , maka  $Y_1$  merupakan bukan variabel mediasi
- Jika salah satu dari  $P_3$  atau  $P_4$  tidak signifikan atau keduanya tidak signifikan, maka  $Y_1$  merupakan bukan variabel mediasi.

Berdasarkan ilustrasi tersebut, maka pengaruh variabel eksogen (TM, CG, dan RC) terhadap variabel endogen (KP) yang dimediasi oleh OK ditunjukkan pada gambar 5.2, 5.3, dan 5.4.

A. Model direct effect (TM  $\rightarrow$  OK)B. Model indirect effect (TM  $\rightarrow$  OK  $\rightarrow$  KP)Gambar 5.2 Pengujian mediasi TM  $\rightarrow$  OK  $\rightarrow$  KP

Gambar 5.2 menunjukkan bahwa *direct effect* variabel *talent management* ke kinerja perusahaan adalah signifikan dengan nilai koefisien 0.72. Sedangkan pada model *indirect effect* hubungan *talent management* ke kinerja perusahaan juga signifikan dengan nilai koefisien turun menjadi 0.41. Sementara pada model *indirect effect* hubungan *talent management* ke orientasi kewirausahaan signifikan dan orientasi kewirausahaan ke kinerja perusahaan juga signifikan. Hasil mengindikasikan terjadi *partial mediation* atau dengan kata lain orientasi kewirausahaan memediasi secara parsial pengaruh *talent management* ke kinerja perusahaan.

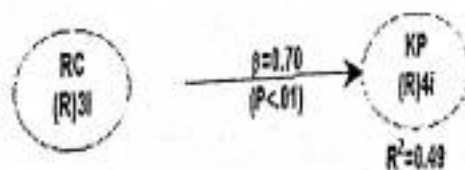
A. Model direct effect (CG  $\rightarrow$  OK)B. Model indirect effect (CG  $\rightarrow$  OK  $\rightarrow$  KP)



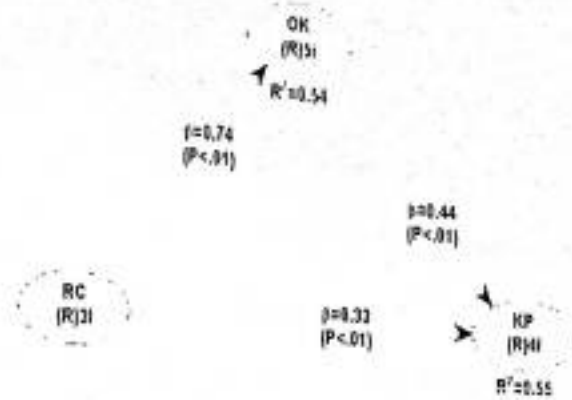
Gambar 5.3 Pengujian mediasi CG  $\rightarrow$  OK  $\rightarrow$  KP

Gambar 5.3 menggambarkan bahwa *direct effect corporate governance* ke kinerja perusahaan adalah signifikan dengan nilai koefisien 0.60. Sedangkan pada model *indirect effect* hubungan *corporate governance* ke kinerja perusahaan juga signifikan dengan nilai koefisien turun menjadi 0.27. Sementara hubungan *talent management* ke orientasi kewirausahaan signifikan dan orientasi kewirausahaan ke kinerja perusahaan juga signifikan. Hasil mengindikasikan terjadi *partial mediation* atau dengan kata lain orientasi kewirausahaan memediasi secara parsial pengaruh *corporate governance* ke kinerja perusahaan.

A. Model direct effect (RC  $\rightarrow$  OK)



B. Model indirect effect (RC  $\rightarrow$  OK  $\rightarrow$  KP)



Gambar 5.4 Pengujian mediasi RC -> OK->KP

Gambar 5.4 menggambarkan bahwa *direct effect* variabel *relational capital* ke kinerja perusahaan adalah signifikan dengan nilai koefisien 0.70. Sedangkan pada model *indirect effect* hubungan *relational capital* ke kinerja perusahaan juga signifikan dengan nilai koefisien turun menjadi 0.33. Sementara hubungan *relational capital* ke orientasi kewirausahaan signifikan dan orientasi kewirausahaan ke kinerja perusahaan juga signifikan. Hasil mengindikasikan terjadi *partial mediation* atau dengan kata lain orientasi kewirausahaan memediasi secara parsial pengaruh *relational capital* ke kinerja perusahaan.

Berdasarkan pengujian variabel mediasi, maka *Indirect Effect* variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui variabel mediasi dapat dilihat pada tabel 5.16.

Tabel 5.16  
Struktur Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Konstruk	Pengaruh TdkLangsung	P-Value	Keterangan	Keputusan
TM -> KP melalui OK	0.082	0.163	Tidak signifikan	Mediasi Parsial
CG -> KP melalui OK	0.056	0.253	Tidak signifikan	Mediasi Parsial
RC -> KP melalui OK	0.105	0.103	Tidak signifikan	Mediasi Parsial

Keterangan:

\*) signifikan pada taraf uji signifikansi 5% (0.05)

Sumber: Data Diolah (2019)

Berdasarkan Tabel 5.16 dapat dijelaskan bahwa:

- Pengaruh tidak langsung talent management terhadap kinerja perusahaan melalui Orientasi kewirausahaan dengan koefisien jalur 0.082 dan *p value* 0.163 dan tidak signifikan, namun orientasi kewirausahaan memediasi secara parsial hubungan talent management dan kinerja perusahaan.
- Pengaruh tidak langsung corporate governance terhadap kinerja perusahaan melalui orientasi kewirausahaan dengan koefisien jalur 0.056 dan *p value* 0.253 dan tidak signifikan, namun orientasi kewirausahaan memediasi secara parsial hubungan corporate governance dan kinerja perusahaan.
- Pengaruh tidak langsung relational capital terhadap kinerja perusahaan melalui orientasi kewirausahaan dengan koefisien jalur 0.105 dan *p value* 0.103 dan tidak signifikan, namun orientasi kewirausahaan memediasi secara parsial hubungan relational capital dan kinerja perusahaan.

Selanjutnya, berdasarkan pengaruh langsung dan tidak langsung, maka dapat dihitung total pengaruh (*total effects*) variabel eksogen terhadap variabel endogen. Total pengaruh dapat digunakan untuk menjelaskan bagaimana tujuan dapat tercapai, misalnya apa yang menjadi prioritas di dalam memperbaiki variabel terikat (Solimun *et al.*, 2017). Total pengaruh ditampilkan pada tabel 5.17 sebagai berikut:

**Tabel 5.17**  
**Struktur Total Pengaruh (*Total Effects*)**

Konstruk	Prediksi	Pengaruh Total	<i>p-Value</i>	Keterangan
TM -> KP	+	0.343	0.001	Signifikan
CG -> KP	+	0.216	0.029	Signifikan
RC -> KP	+	0.269	0.009	Signifikan

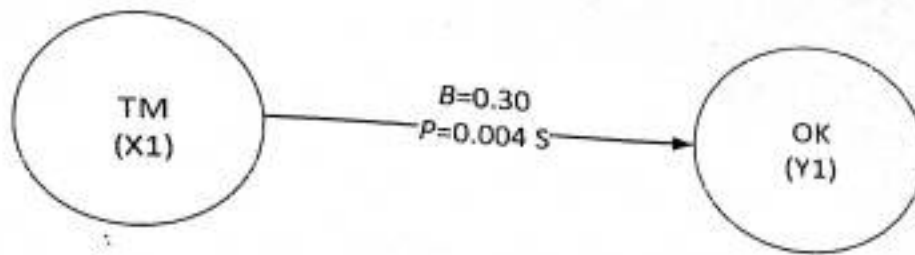
Keterangan:

\*) signifikan pada taraf uji signifikansi 5% (0.05)

Sumber: Data Diolah (2019)

#### 5.4.5.1 Pengaruh *talent managemet* terhadap orientasi kewirausahaan (H1)

Pengujian hipotesis pengaruh *talent managemet* terhadap orientasi kewirausahaan secara grafik disajikan sebagai berikut:

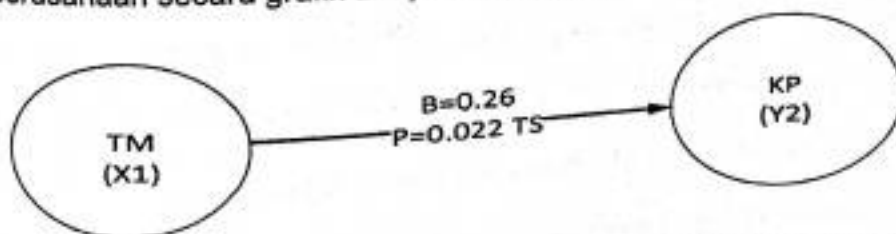


Gambar 5.5 Hubungan *talent managemet* dan orientasi kewirausahaan

Berdasarkan gambar 5.5 terlihat bahwa nilai estimasi pengaruh *talent managemet* terhadap orientasi kewirausahaan sebesar 0.30. Hasil ini menunjukkan bahwa terjadi hubungan positif antara *talent managemet* dan orientasi kewirausahaan, artinya semakin baik penerapan *talent managemet*, maka orientasi kewirausahaan perusahaan semakin meningkat. Jika *talent management* naik 1%, maka akan diikuti peningkatan orientasi kewirausahaan sebesar 30% dengan asumsi variabel lain tetap. Pengaruh *talent managemet* terhadap orientasi kewirausahaan adalah signifikan pada taraf uji signifikansi  $\alpha = 5\%$  karena memiliki nilai *p-value* sebesar 0.004. Dengan demikian hipotesis yang diajukan diterima bahwa *talent managemet* berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi kewirausahaan.

#### 5.4.5.2 Pengaruh *talent managemet* terhadap kinerja perusahaan (H2)

Pengujian hipotesis pengaruh *talent managemet* terhadap kinerja perusahaan secara grafik disajikan sebagai berikut:

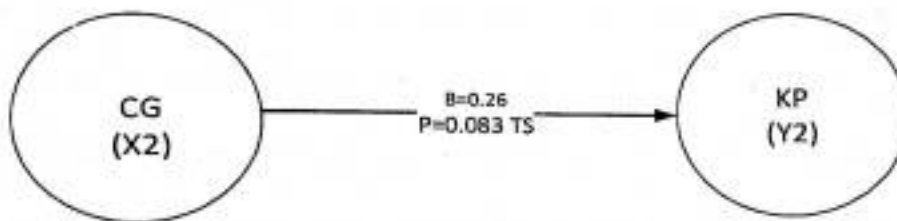


Gambar 5.6 Hubungan *talent managemet* dan kinerja perusahaan

kewirausahaan sebesar 20% dengan asumsi variabel lain tetap. Pengaruh Corporate Governance terhadap orientasi kewirausahaan adalah signifikan pada taraf uji signifikansi  $\alpha = 5\%$  karena memiliki nilai *p-value* sebesar 0.039. Dengan demikian hipotesis yang diajukan diterima bahwa Corporate Governance berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi kewirausahaan.

#### 5.4.5.4 Pengaruh Corporate Governance terhadap kinerja perusahaan (H4)

Pengujian hipotesis pengaruh Corporate Governance terhadap kinerja perusahaan secara grafik disajikan sebagai berikut:



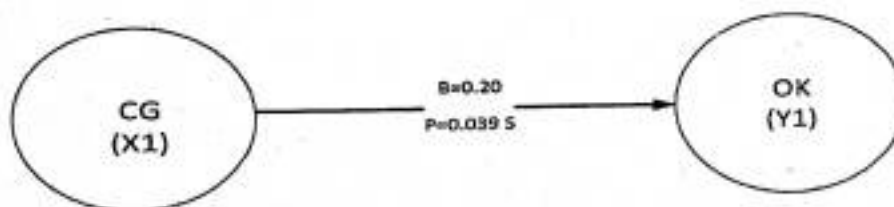
Gambar 5.8 Hubungan Corporate Governance dan kinerja perusahaan

Berdasarkan gambar 5.8 terlihat bahwa nilai estimasi pengaruh Corporate Governance terhadap kinerja perusahaan sebesar 0.26. Hasil ini menunjukkan bahwa terjadi hubungan positif antara Corporate Governance dan kinerja perusahaan, artinya semakin baik penerapan Corporate Governance di BPR, maka kinerja BPR juga meningkat. Jika Corporate Governance naik 1%, maka akan diikuti peningkatan kinerja perusahaan sebesar 26% dengan asumsi variabel lain tetap. Pengaruh Corporate Governance terhadap kinerja perusahaan adalah tidak signifikan pada taraf uji signifikansi  $\alpha = 5\%$  karena memiliki nilai *p-value* sebesar 0.083. Dengan demikian hipotesis yang diajukan ditolak bahwa Corporate Governance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Berdasarkan gambar 5.6 terlihat bahwa nilai estimasi pengaruh talent managemet terhadap kinerja perusahaan sebesar 0.26. Hasil ini menunjukkan bahwa terjadi hubungan positif antara *talent managemet* dan kinerja perusahaan, artinya semakin baik penerapan *talent managemet*, maka kinerja perusahaan semakin meningkat. Jika *talent management* naik 1%, maka akan diikuti peningkatan kinerja perusahaan sebesar 26% dengan asumsi variabel lain tetap. Pengaruh *talent managemet* terhadap kinerja perusahaan adalah signifikan pada taraf uji signifikansi  $\alpha = 5\%$  karena memiliki nilai *p-value* sebesar 0.022. Dengan demikian hipotesis yang diajukan diterima bahwa talent managemet berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

#### 5.4.5.3 Pengaruh Corporate Governance terhadap orientasi kewirausahaan (H3)

Pengujian hipotesis pengaruh Corporate Governance terhadap orientasi kewirausahaan secara grafik disajikan sebagai berikut:



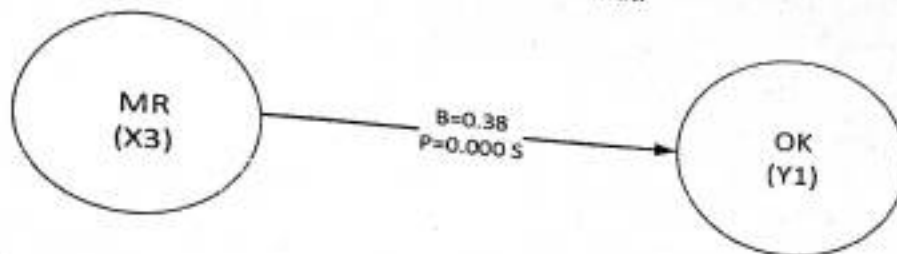
Gambar 5.7 Hubungan Corporate Governance dan orientasi kewirausahaan

Berdasarkan gambar 5.7 terlihat bahwa nilai estimasi pengaruh Corporate Governance terhadap orientasi kewirausahaan sebesar 0.20. Hasil ini menunjukkan bahwa terjadi hubungan positif antara Corporate Governance dan orientasi kewirausahaan, artinya semakin baik penerapan Corporate Governance di BPR, maka orientasi kewirausahaan di BPR semakin meningkat. Jika Corporate Governance naik 1%, maka akan diikuti peningkatan orientasi



#### 5.4.5.5 Pengaruh modal relasi terhadap orientasi kewirausahaan

Pengujian hipotesis pengaruh modal relasi terhadap orientasi kewirausahaan secara grafik disajikan sebagai berikut:

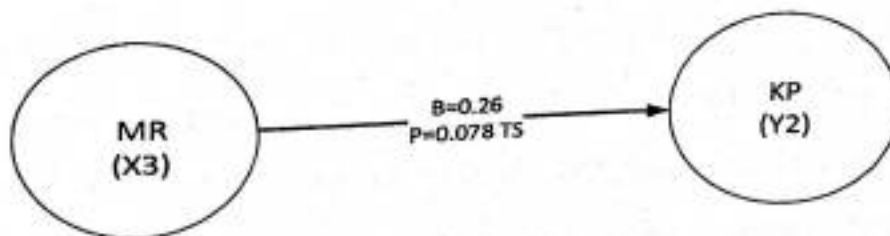


Gambar 5.9 Hubungan modal relasi dan orientasi kewirausahaan

Berdasarkan gambar 5.9 terlihat bahwa nilai estimasi pengaruh modal relasi terhadap orientasi kewirausahaan sebesar 0.38. Hasil ini menunjukkan bahwa terjadi hubungan positif antara modal relasi dan orientasi kewirausahaan, artinya semakin baik penerapan modal relasi, maka orientasi kewirausahaan BPR juga meningkat. Jika modal relasi naik 1%, maka akan diikuti peningkatan orientasi kewirausahaan sebesar 38% dengan asumsi variabel lain tetap. Pengaruh modal relasi terhadap orientasi kewirausahaan adalah signifikan pada taraf uji signifikansi  $\alpha = 5\%$  karena memiliki nilai *p-value* sebesar 0.000. Dengan demikian hipotesis yang diajukan diterima bahwa modal relasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi kewirausahaan.

#### 5.4.5.6 Pengaruh modal relasi terhadap kinerja perusahaan

Pengujian hipotesis pengaruh modal relasi terhadap kinerja perusahaan secara grafik disajikan sebagai berikut:

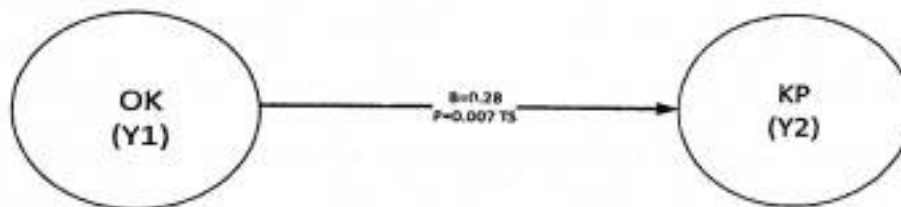


Gambar 5.10 Hubungan modal relasi dan kinerja perusahaan

Berdasarkan gambar 5.10 terlihat bahwa nilai estimasi pengaruh modal relasi terhadap kinerja perusahaan sebesar 0.26. Hasil ini menunjukkan bahwa terjadi hubungan positif antara modal relasi dan kinerja perusahaan, artinya semakin baik penerapan modal relasi, maka kinerja perusahaan BPR juga meningkat. Jika modal relasi naik 1%, maka akan diikuti peningkatan kinerja perusahaan sebesar 26% dengan asumsi variabel lain tetap. Pengaruh modal relasi terhadap kinerja perusahaan adalah tidak signifikan pada taraf uji signifikansi  $\alpha = 5\%$  karena memiliki nilai *p-value* sebesar 0.078. Dengan demikian hipotesis yang diajukan ditolak bahwa modal relasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

#### 5.4.5.7 Pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan

Pengujian hipotesis pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan secara grafik disajikan sebagai berikut:



Gambar 5.10 Hubungan orientasi kewirausahaan dan kinerja perusahaan

Berdasarkan gambar 5.10 terlihat bahwa nilai estimasi pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan sebesar 0.28. Hasil ini menunjukkan bahwa terjadi hubungan positif antara orientasi kewirausahaan dan kinerja perusahaan, artinya semakin baik penerapan orientasi kewirausahaan, maka kinerja perusahaan BPR juga meningkat. Jika orientasi kewirausahaan naik 1%, maka akan diikuti peningkatan kinerja perusahaan sebesar 28% dengan asumsi variabel lain tetap. Pengaruh orientasi

kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan adalah signifikan pada taraf uji signifikansi  $\alpha = 5\%$  karena memiliki nilai *p-value* sebesar 0.007. Dengan demikian hipotesis yang diajukan diterima bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

#### **5.4.5.8 Pengaruh talent management terhadap kinerja perusahaan melalui orientasi kewirausahaan**

Pengujian pengaruh talent management terhadap kinerja perusahaan melalui orientasi kewirausahaan ditunjukkan pada tabel 5.26. Hasil pengujian menunjukkan hasil yang tidak signifikan dengan *p value* 0.163 lebih besar dari 0.05 dengan nilai koefisien jalur 0.082 (positif). Jadi dapat disimpulkan bahwa orientasi kewirausahaan memperkuat pengaruh positif *talent management* terhadap kinerja perusahaan. Hasil pengujian *indirect effect* TM  $\rightarrow$  OK  $\rightarrow$  KP pada gambar 5.2 mengindikasikan terjadi *partial mediation* atau dengan kata lain orientasi kewirausahaan memediasi secara parsial pengaruh *talent management* ke kinerja perusahaan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa orientasi kewirausahaan bukan satu-satunya faktor pemediasi hubungan antara talent management terhadap kinerja, tapi terdapat faktor pemediasi lain.

#### **5.4.5.9 Pengaruh corporate governance terhadap kinerja perusahaan melalui orientasi kewirausahaan**

Pengujian pengaruh corporate governance terhadap kinerja perusahaan melalui orientasi kewirausahaan ditunjukkan pada tabel 5.26. Hasil pengujian menunjukkan hasil yang tidak signifikan dengan *p value* 0.253 lebih besar dari 0.05 dengan nilai koefisien jalur 0.056(positif). Jadi dapat disimpulkan bahwa orientasi kewirausahaan memperkuat pengaruh positif corporate governance terhadap kinerja perusahaan meskipun tidak signifikan. Hasil pengujian *indirect effect* TM  $\rightarrow$  OK  $\rightarrow$  KP merupakan *partial mediation* yang

ditunjukkan pada gambar 5.3 yang menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan memediasi secara parsial pengaruh corporate governance ke kinerja perusahaan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa orientasi kewirausahaan bukan satu-satunya faktor pemediasi hubungan antara corporate governance terhadap kinerja, tapi terdapat faktor pemediasi lain.

#### 5.4.5.10 Pengaruh relational capital terhadap kinerja perusahaan melalui orientasi kewirausahaan

Pengujian pengaruh relational capital terhadap kinerja perusahaan melalui orientasi kewirausahaan ditunjukkan pada tabel 5.26. Hasil pengujian menunjukkan hasil yang tidak signifikan dengan *p value* 0.103 lebih besar dari 0.05 dengan nilai koefisien jalur 0.105 (positif). Jadi dapat disimpulkan bahwa orientasi kewirausahaan memperkuat pengaruh positif relational capital terhadap kinerja perusahaan meskipun tidak signifikan. Hasil pengujian *indirect effect* RC -> OK->KP merupakan *partial mediation* yang ditunjukkan pada gambar 5.4 yang menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan memediasi secara parsial pengaruh relational capital ke kinerja perusahaan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa orientasi kewirausahaan bukan satu-satunya faktor pemediasi hubungan antara relational capital terhadap kinerja, tapi terdapat faktor pemediasi lain.

## BAB VI

### PEMBAHASAN

Dalam bab ini akan dilakukan pembahasan terhadap hasil penelitian yang didasarkan pada konsep '*Talent management, Corporate Governance, dan Relational Capital* terhadap kinerja perusahaan, dimana Orientasi kewirausahaan menjadi variabel mediasi. Pembahasan dilakukan dengan mempertimbangkan teori yang telah mapan dari para ahli dibidangnya sesuai konteks permasalahan yang dihadapi, serta membandingkan hasil penelitian sebelumnya yang terkait dengan penelitian ini. Pada bagian lain, pembahasan ini juga menguraikan hubungan kausal antar variabel yang saling terkait melalui penggunaan hasil pengujian dengan model *Structural Equation Modeling (SEM)* melalui pendekatan PLS dengan software *WarpPLS*. Selanjutnya, model SEM-PLS digunakan untuk menguji hipotesis berdasarkan fakta empiris dilapangan. Pada akhir pembahasan, akan diuraikan temuan teoritis yang relevan dengan fakta empiris yang terjadi. Adapun pembahasan dan analisis temuan penelitian ini akan dijelaskan sebagai berikut.

#### 6.1 Pengaruh *Talent Management* terhadap Orientasi Kewirausahaan

Merujuk pada data hasil penelitian, variabel *Talent Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi kewirausahaan. Nilai koefisien jalur yang ditemukan antara kedua variabel tersebut signifikan secara statistik. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik pelaksanaan praktek talent management, maka pelaksanaan orientasi kewirausahaan juga semakin baik. Pengaruh positif dan signifikan tersebut menggambarkan bahwa praktek *Talent Management* yang meliputi proses penarikan karyawan, seleksi karyawan, pengembangan karyawan, keterlibatan karyawan, dan perencanaan karir dan

mempertahankan karyawan merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh BPR dalam rangka meningkatkan kegiatan orientasi kewirausahaan. Hasil secara empiris mengkonfirmasi gagasan teoritis bahwa praktik manajemen sumber daya manusia adalah faktor penting dalam mempromosikan kegiatan orientasi kewirausahaan (Hayton, 2005). Covin & Slevin (1991) dan Miller (1983) sebagai penggagas kewirausahaan menyimpulkan faktor-faktor manajemen sumber daya manusia mempengaruhi keberhasilan kewirausahaan perusahaan kecil dan menengah.

*Talent management* dalam penelitian ini didefinisikan sebagai suatu proses yang strategis atau reaktif yang berkaitan dengan penarikan, pengidentifikasian, pengembangan, melibatkan dan mempertahankan (*retaining*) individu berbakat di BPR. Variabel *Talent Management* mempunyai lima indikator, yaitu penarikan karyawan, seleksi karyawan, pengembangan karyawan, keterlibatan karyawan, dan perencanaan karir dan mempertahankan karyawan. Kelima indikator tersebut dianalisis sebagai berikut.

Semua indikator *talent management* dalam penelitian ini memiliki *loading factor* yang cukup tinggi. *Loading factor* menggambarkan bagaimana kontribusi indikator terhadap konstruk latennya. Indikator dengan *loading factor* yang tinggi memiliki kontribusi yang lebih tinggi untuk menjelaskan konstruk latennya. Sebaliknya pada indikator dengan *loading factor* rendah memiliki kontribusi yang lemah untuk menjelaskan konstruk latennya (Bafadal, 2012).

Dari kelima indikator *talent management*, dua indikator yang memiliki *loading factor* tertinggi dan hampir berimbang yaitu seleksi karyawan dan pengembangan karyawan yang disertai juga dengan respon responden rata-rata baik. Namun demikian, terlihat bahwa semua indikator berkontribusi cukup baik terhadap variabel *talent management* karena memiliki *loading factor*

yang cukup tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa seleksi karyawan dan pengembangan merupakan faktor yang sangat penting yang harus diperhatikan oleh BPR dalam penerapan praktek *talent management*. Sedangkan, indikator proaktif, inovasi, dan *risk-taking* memiliki *loading factor* yang tinggi dibandingkan indikator lainnya. Kondisi ini mengindikasikan bahwa pelaksanaan seleksi dan pengembangan karyawan di BPR secara baik, maka akan meningkatkan tindakan proaktif, inovasi dan kemampuan mengelola resiko di BPR.

Secara umum, proses seleksi yang dilaksanakan di BPR melalui seleksi administrasi, tes Potensi Akademik (TPA), wawancara serta program magang (rata-rata satu bulan) dengan didampingi oleh supervisor. Pada kurun waktu magang tersebut calon karyawan akan dinilai kecakapan kerjanya baik secara operasional maupun *attitudenya*. Pada level direktur seleksi dilaksanakan dengan lebih selektif dengan pertimbangan komisaris serta pemegang saham. Faktor-faktor yang menjadi pertimbangan adalah: pengetahuan, keterampilan, pengalaman, *networking* dan *marketing* (Sayekti & Kartika, 2016).

Fakta empiris menunjukkan bahwa BPR sudah melaksanakan proses seleksi karyawan dengan baik yang terlihat dari persepsi responden rata-rata baik. Hal tersebut disebabkan adanya proses seleksi yang terstruktur dan pemberian tes yang mendetil untuk memilih karyawan yang tepat. Penilaian mengenai baiknya proses seleksi karyawan dilapangan kemungkinan didasari oleh persepsi responden yang memandang bahwa proses seleksi yang diterapkan selama ini dapat menghasilkan karyawan bisa bekerja dengan baik dan tidak menimbulkan kerugian bagi perusahaan, dimana salah satu indikatornya penjualan sehingga target laba juga tercapai. Namun demikian, jika dibandingkan dengan proses seleksi di bank umum, proses seleksinya lebih baik

di bandingkan dengan BPR. Proses seleksi di bank umum lebih kompleks dan kadang-kadang menggunakan lembaga lain dalam proses seleksi.

Kondisi di lapangan menunjukkan bahwa kualitas SDM di BPR masih rendah yang menyebabkan belum maksimalnya inovasi dan proaktif dalam mengembangkan produk baru, sehingga masih kalah bersaing dengan bank umum atau pesaing lainnya. Hasil penelitian ini memperluas hasil penelitian Yang Fong, *et al.*, (2013) menyimpulkan bahwa *selection* sebagai salah satu praktik HRM memiliki kontribusi positif dan signifikan terhadap pengaruh praktik HRM pada kewirausahaan perusahaan yang diukur dengan indikator *risk-takers* dan *innovative*. Penelitian Yang Fong, *et al.*, dilakukan pada sejumlah manajer perusahaan manufaktur di Malaysia. Demikian juga Hayton (2005) berargumen bahwa praktik HRM yaitu seleksi mempengaruhi inovasi yang merupakan dimensi penting *Corporate Entrepreneurship*.

Penarikan karyawan merupakan upaya pencarian karyawan baru perusahaan untuk mengisi jabatan yang kosong. Indikator Penarikan karyawan memiliki *loading factor* cukup tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa penarikan karyawan merupakan salah satu faktor yang penting yang harus diperhatikan oleh BPR karena memberikan kontribusi yang kuat dalam penerapan praktek *talent management*. Boxall & Purcell (2003) berpendapat bahwa perusahaan perlu menarik dan memelihara orang-orang yang memiliki kompetensi dan kemampuan yang akan berkontribusi dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Fakta empiris menunjukkan bahwa BPR sudah melaksanakan penarikan karyawan dengan baik yang ditunjukkan oleh rerata indikatornya yang cukup baik. Nilai rerata tersebut mengindikasikan bahwa sebagian besar responden menilai bahwa penarikan karyawan yang diterapkan BPR selama ini sudah berjalan baik. Bahkan, Indikator penarikan karyawan merupakan paling



berkontribusi terhadap variabel *talent management*. Hal ini menggambarkan bahwa proses penarikan karyawan merupakan kunci utama keberhasilan praktek *talent management* di BPR Sulawesi Selatan.

Fakta empiris menunjukkan bahwa secara umum BPR menggunakan jaringan usaha yang dimilikinya dalam merekrut karyawan. Hal tersebut terlihat dari persepsi responden yang memberikan penilaian yang bagus. Bentuk jaringan yang biasa biasa dipakai dalam perekrutan karyawan yaitu jaringan keluarga, bisnis dan rekanan. Penilaian mengenai baiknya proses penarikan karyawan dilapangan kemungkinan didasari oleh persepsi responden yang memandang karyawan yang diterima melalui jaringan bisnis lebih mudah bekerjasama dalam tim karena adanya kedekatan emosional.

Secara empiris, BPR belum mengadakan proses penarikan karyawan dengan baik sehingga masih perlu ditingkatkan. Proses penarikan karyawan tidak didasarkan pada *job analysis* dan *job spesifikation*, sehingga proses recruitment kurang memperhatikan besarnya beban kerja dan tingkat keahlian yang disyaratkan. Kondisi dilapangan menunjukkan bahwa beberapa BPR kekurangan karyawan, hal ini bisa terjadi karena proses penarikan karyawan yang kurang baik.

Beberapa hasil penelitian sebelumnya sejalan dengan temuan penelitian ini. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Arif, MR (2013) yang dilakukan pada CEO industri surat kabar di Indonesia. Penelitian dilakukan dengan melibatkan responden sebanyak 145 orang. Salah satu indikator yang digunakan dalam penelitian Arif, MR (2013) adalah penarikan karyawan (*recruitment*). Hasil penelitian Arif, MR (2013) menemukan bahwa penarikan karyawan memberikan kontribusi positif dan signifikan pada pengaruh *talent*

*management* terhadap kewirausahaan perusahaan yang diukur dengan indikator *innovation, venturing, dan strategic renewal*.

Pengembangan karyawan (*development*) merupakan upaya meningkatkan kemampuan karyawan untuk menangani berbagai tugas dan mengolah kemampuan melebihi apa yang dibutuhkan oleh pekerjaan saat ini (Mathis & Jackson, 2003). Pengembangan karyawan merupakan salah satu indikator sangat penting dalam praktek *talent management* dalam penelitian ini yang ditandai dengan nilai *loading factor*-nya yang cukup tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan karyawan kontribusi yang kuat dalam penerapan praktek *talent management* di BPR. Fakta empiris menunjukkan bahwa BPR sudah baik dalam usaha pengembangan karyawan, yang ditunjukkan dengan rerata persepsi responden yang sudah baik. Namun demikian beberapa hal harus diperbaiki, misalnya materi pelatihan, intensitas, dan jangka waktu pelatihan. Kondisi dilapangan menunjukkan bahwa kantor OJK regional 6 maupun OJK pusat serta Perbarindo perwakilan Sulawesi Selatan secara intensif melakukan pelatihan dan pengembangan bagi staf BPR.

Hasil penelitian ini memperluas hasil penelitian Yang Fong, *et al.*, (2013) menyimpulkan bahwa *training* dan *career development* sebagai salah satu praktik HRM memiliki kontribusi positif dan signifikan terhadap pengaruh praktik HRM pada kewirausahaan perusahaan yang diukur dengan indikator *risk-takers* dan *innovative*. Penelitian Yang Fong, *et al.*, dilakukan pada sejumlah manajer perusahaan manufaktur di Malaysia. Demikian juga hasil studi Chang S. *et al.* (2011) menyimpulkan bahwa praktik HRM yaitu *training* berpengaruh signifikan dan positif pada orientasi kewirausahaan yang diukur dengan indikator *Incremental innovations* dan *radical innovations*. Selanjutnya, Twomey dan Harris (2000) menyimpulkan bahwa Praktik HRM: *staffing, training and*

*development, performance management* dan berhubungan positif dan signifikan dengan kewirausahaan perusahaan yang dengan indikator inovasi. Hasil penelitian empiris Castrogiovanni (2011) menunjukkan bahwa praktik HRM training dapat membantu menjelaskan dinamika perilaku kewirausahaan dalam usaha kecil (SMEs). Selanjutnya, hasil penelitian Hayton (2005) menemukan bahwa praktik HRM yaitu pelatihan dan pengembangan karir mempengaruhi inovasi yang merupakan dimensi penting *corporate entrepreneurship*.

Hasil penelitian Ziyae B. (2016) menunjukkan bahwa pengembangan SDM, pelatihan dan pemberdayaan, *reward management* secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kewirausahaan perusahaan yang diukur melalui indikator inovasi, *risk-taking*, produktivitas, agresivitas bersaing. Demikian pula pendapat Twomey & Harris (2000) bahwa praktik HRM: *staffing, training and development, performance management* dan berhubungan positif dan signifikan dengan inovasi. Hasil penelitian Fischer (2016) menunjukkan bahwa terdapat hubungan signifikan antara *training & development* dengan orientasi kewirausahaan. Sebaliknya, hasil penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian Ram *et al.* (2000) yang menyatakan bahwa pelatihan bisnis gagal meningkatkan keterampilan karyawan yang berdampak pada kemajuan kewirausahaan. Demikian juga pendapat Fischer (2016) menyimpulkan bahwa tidak ada hubungan signifikan antara *staffing* dan orientasi kewirausahaan.

Keterlibatan karyawan menggambarkan upaya BPR untuk melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Menurut Hugos & Evelina (2008) proses yang paling penting dalam TM adalah *Recruiting* dan *retaining talent* serta *employee engagement*. Indikator keterlibatan karyawan dalam penelitian ini memiliki *loading factor* cukup tinggi. Fakta empiris menunjukkan bahwa pengurus BPR sudah baik dalam usaha melibatkan karyawan dalam

pengambilan keputusan, yang ditunjukkan dengan persepsi baik dari responden. Faktor yang paling berperan adalah kemauan BPR untuk mengikuti prosedur yang ada tentang keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan.

Menurut Phillips & Roper (2009), jika karyawan terlibat dalam pekerjaan mereka, mereka memiliki beberapa kualitas seperti inovasi dan kreativitas, mengambil tanggung jawab, keinginan otentik untuk membuat organisasi sukses dan memiliki ikatan emosional dengan organisasi dan misi dan visinya. Hasil penelitian Tang *et al.* (2014) menunjukkan bahwa terdapat hubungan signifikan antara strategik HRM dengan kewirausahaan perusahaan yang dimediasi oleh keterlibatan manajemen. Hubungan antara strategik HRM dan keterlibatan manajemen terbukti lebih kuat bagi perusahaan jika dimoderasi oleh SDM yang lebih terampil.

Perencanaan karir dan mempertahankan karyawan menyangkut upaya BPR dalam membantu karyawan dalam merencanakan karir dan bagaimana mempertahankan karyawan potensial supaya tetap bertahan. Pengembangan karir dirancang untuk membantu meningkatkan kehidupan karir karyawan dalam organisasi yang spesifik. Program ini berfokus pada penyediaan informasi bagi karyawan, melakukan penilaian, dan melakukan pelatihan untuk membantu mereka merealisasikan tujuan karirnya.

Indikator perencanaan karir dan mempertahankan karyawan memiliki *loading factor* yang paling rendah. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan karir dan mempertahankan karyawan merupakan salah satu faktor yang kurang diperhatikan oleh BPR meskipun memberikan kontribusi kurang kuat dalam penerapan praktek *Talent Management*. Rendahnya *loading factor* didukung oleh fakta empiris menunjukkan bahwa pengurus BPR perlu memperbaiki faktor perencanaan karir dan mempertahankan karyawan, yang ditunjukkan dengan

persepsi kurang baik dari responden dibandingkan dengan indikator lain. Kondisi empiris ini perlu direspon perusahaan dengan melakukan perbaikan supaya karyawan bertahan dalam waktu yang cukup lama diperusahaan, misalnya dengan meningkatkan kesejahteraannya. Dengan fakta empirik ini, maka rasio peminat yang bertalenta untuk bekerja di BPR sangat kurang.

Fischer (2016) menyimpulkan bahwa tidak ada hubungan signifikan antara *staffing*, *appraisal*, *rewarding* dan orientasi kewirausahaan. Demikian juga, hasil temuan Twomey dan Harris (2000) menyatakan bahwa *reward* dan *recognition* berhubungan tidak signifikan dengan inovasi; pengembangan karir berhubungan kurang/sedikit signifikan dengan inovasi.

Beberapa penelitian lain yang mengambil kesimpulan umum hubungan antara *talent management* dengan orientasi kewirausahaan. Prieto dan Santana (2014) kemampuan praktik sumber daya manusia secara positif berhubungan dengan perilaku kerja inovatif dengan mediasi dua variabel lingkungan kerja, yaitu dukungan manajemen dan dukungan rekan kerja. Ratten dan Ferreira (2016) berdasarkan penelusuran secara literatur, menemukan bahwa manajemen talent dari berbagai lintas budaya dapat meningkatkan kewirausahaan perusahaan.

Terkait dengan praktek *talent management* di BPR, realita dilapangan menunjukkan bahwa perlunya peningkatan kompetensi pribadi karyawan, peningkatan kualitas SDM melalui pelatihan dan pendidikan, kesejahteraan karyawan yang masih kurang, inovasi karyawan masih kurang, jumlah karyawan masih terbatas karena terbatasnya kemampuan finansial karyawan untuk memberikan gaji dan bonus yang memadai, diperlukan SDM yang layak dan produktif, memasarkan atau mempromosikan kemasyarakat mengenai produk BPR.

Berdasarkan hasil penelitian empiris tersebut, menunjukkan implikasi variabel penelitian ini menggambarkan bahwa pelaksanaan praktek *talent management* yang lebih baik yang meliputi penarikan, seleksi, pengembangan, pelibatan, dan perencanaan karir dan mempertahankan karyawan merupakan faktor penting dalam meningkatkan praktek orientasi kewirausahaan di di BPR.

## 6.2 Pengaruh *Talent Management* terhadap Kinerja Perusahaan

Merujuk pada data hasil penelitian, variabel praktek *talent Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Nilai koefisien jalur yang ditemukan antara kedua variabel tersebut signifikan secara statistik. Pengaruh positif dan signifikan tersebut menggambarkan bahwa praktek *Talent Management* merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh BPR dalam rangka meningkatkan kinerja BPR sendiri.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik pelaksanaan praktek *talent management*, maka kinerja perusahaan semakin meningkat. Dengan kata lain bahwa model praktek *talent management* memberikan dampak positif pada kinerja BPR yang diukur indikator pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal, pelanggan, dan keuangan. Selain itu, fakta ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dalam konteks hubungan penelitian ini diakibatkan oleh *talent management*. Artinya secara empirik, khususnya pada BPR di Sulawesi Selatan, kinerja perusahaan dipengaruhi oleh *talent management*.

Dari kelima indikator *talent management*, dua indikator yang memiliki *loading factor* tertinggi dan hampir berimbang yaitu seleksi karyawan dan pengembangan karyawan. Namun demikian, terlihat bahwa semua indikator berkontribusi cukup baik terhadap variabel *talent management* karena memiliki *loading factor* yang cukup tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa seleksi

karyawan dan pengembangan merupakan faktor yang sangat penting yang harus diperhatikan oleh BPR dalam penerapan praktek *talent management*. Sebaliknya, pada variabel kinerja perusahaan, indikator proses bisnis internal dan indikator pelanggan memiliki *loading factor* terbesar. Dengan demikian dapat dimaknai bahwa pelaksanaan seleksi karyawan dan pengembangan karyawan akan memperbaiki kinerja BPR, terutama indikator proses bisnis internal dan indikator pelanggan. Hasil studi Arif & Uddin (2016) menemukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara *talent management* yang diproxikan oleh *selection*, dengan kinerja perusahaan yang diproxikan dengan ROE, peningkatan penjualan, peningkatan laba, kualitas produk, ongkos produksi. Penelitian dilakukan melalui survei dengan alat analisisnya adalah analisis korelasi.

Perusahaan perlu menarik dan memelihara orang-orang yang memiliki kompetensi dan kemampuan yang akan berkontribusi dalam meningkatkan kinerja organisasi Boxall & Purcell (2003). Fakta empiris menunjukkan bahwa BPR sudah melaksanakan penarikan karyawan dengan baik yang ditunjukkan oleh rerata indikatornya yang cukup baik. Nilai rerata tersebut mengindikasikan bahwa sebagian besar responden menilai bahwa penarikan karyawan yang diterapkan BPR selama ini sudah berjalan baik. Bahkan, Indikator penarikan karyawan merupakan paling berkontribusi terhadap variabel *talent management*. Hal ini menggambarkan bahwa proses penarikan karyawan merupakan kunci utama keberhasilan praktek *talent management* di BPR Sulawesi Selatan.

Fakta empiris menunjukkan bahwa secara umum BPR menggunakan jaringan usaha yang dimilikinya dalam merekrut karyawan. Hal tersebut terlihat dari persepsi responden yang memberikan penilaian yang bagus. Bentuk jaringan yang biasa biasa dipakai dalam perekrutan karyawan yaitu jaringan keluarga, bisnis dan rekanan. Penilaian mengenai baiknya proses penarikan

karyawan dilapangan kemungkinan didasari oleh persepsi responden yang memandang karyawan yang diterima melalui jaringan bisnis lebih mudah bekerjasama dalam tim karena adanya kedekatan emosional.

Secara empiris, BPR belum mengadakan proses penarikan karyawan dengan baik sehingga masih perlu ditingkatkan. Proses penarikan karyawan tidak didasarkan pada *job analysis* dan *job spesifikasi*, sehingga proses recruitment kurang memperhatikan besarnya beban kerja dan tingkat keahlian yang disyaratkan. Kondisi dilapangan menunjukkan bahwa beberapa BPR kekurangan karyawan, hal ini bisa terjadi karena proses penarikan karyawan yang kurang baik.

Beberapa hasil penelitian sebelumnya sejalan dengan temuan penelitian ini. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Arif, MR (2013) yang dilakukan pada CEO industri surat kabar di Indonesia. Salah satu indikator yang digunakan dalam penelitian Arif (2013) adalah penarikan karyawan (*recruitment*). Hasil penelitian Arif menemukan bahwa penarikan karyawan memberikan kontribusi positif dan signifikan kinerja perusahaan yang diukur dengan indikator tingkat keuntungan, ROA, tingkat pengembalian penjualan, *market share*. Katou dan Budhwar (2007) melakukan studi mengenai pengaruh kebijakan HRM terhadap kinerja organisasi di perusahaan manufaktur Yunani dan menemukan bahwa hubungan antara perekrutan dan kinerja positif.

Pengembangan karyawan (*development*) merupakan upaya meningkatkan kemampuan karyawan untuk menangani berbagai tugas dan mengolah kemampuan melebihi apa yang dibutuhkan oleh pekerjaan saat ini (Mathis & Jackson, 2003). Pengembangan karyawan merupakan salah satu indikator sangat penting dalam praktek *talent management* dalam penelitian ini yang ditandai dengan nilai *loading factor* tertinggi. Hal ini menunjukkan bahwa



pengembangan karyawan kontribusi yang kuat dalam penerapan praktek *Talent Management* di BPR. Fakta empiris menunjukkan bahwa BPR sudah baik dalam usaha pengembangan karyawan, yang ditunjukkan dengan rerata persepsi responden yang sudah baik. Namun demikian beberapa hal harus diperbaiki, misalnya materi pelatihan, intensitas, dan jangka waktu pelatihan. Kondisi lapangan menunjukkan bahwa kantor OJK regional 6 maupun OJK pusat serta Perbarindo perwakilan Sulawesi Selatan secara intensif melakukan pelatihan dan pengembangan bagi staf BPR.

Beberapa studi sebelumnya yang sejalan dengan hasil penelitian ini. Studi empiris yang dilakukan Chand & Katou (2007) telah menemukan bahwa pelatihan dan pengembangan karyawan berhubungan secara signifikan dan positif dengan kinerja organisasi. Hasil studi Storey (2002) menyimpulkan bahwa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara *Education, Training and Development* (ETD) dengan kinerja perusahaan UKM di UK. Temuan lainnya adalah meskipun mendapat dukungan finansial yang besar dari pemerintah, tidak ada hubungan positif langsung antara pelatihan bisnis formal dan pertumbuhan bisnis kecil dan menengah di Inggris. Hasil studi Arif & Uddin (2016) menemukan bahwa terdapat hubungan negatif dan signifikan antara *talent management* yang diproxikan oleh pengembangan karyawan, dengan kinerja perusahaan yang diproxikan dengan ROE, peningkatan penjualan, peningkatan laba, kualitas produk, ongkos produksi. Penelitian dilakukan melalui survei dengan alat analisisnya adalah analisis korelasi.

Keterlibatan karyawan menggambarkan upaya BPR untuk melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Menurut Hugos & Evelina (2008) proses yang paling penting TM adalah *Recruiting* dan *retaining talent* serta *Employee engagement*. Indikator keterlibatan karyawan dalam penelitian ini

memiliki *loading factor* yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan merupakan salah satu faktor yang penting diperhatikan oleh BPR karena memberikan kontribusi kuat dalam penerapan praktek *talent management*. Fakta empiris menunjukkan bahwa pengurus BPR sudah baik dalam usaha melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, yang ditunjukkan dengan persepsi baik dari responden. Faktor yang paling berperan adalah kemauan BPR untuk mengikuti prosedur yang ada tentang keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan. Namun demikian, di beberapa BPR, pengambilan keputusan masih kurang melibatkan karyawan. Hasil studi Arif & Uddin (2016) menemukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara *talent management* yang diproxikan oleh keterlibatan karyawan, dengan kinerja perusahaan yang diproxikan dengan ROE, peningkatan penjualan, peningkatan laba, kualitas produk, ongkos produksi. Penelitian dilakukan melalui survei dengan alat analisisnya adalah analisis korelasi.

Perencanaan karir dan mempertahankan karyawan menyangkut upaya BPR dalam membantu karyawan dalam merencanakan karir dan bagaimana mempertahankan karyawan potensial supaya tetap bertahan.

Pengembangan karir dirancang untuk membantu meningkatkan kehidupan karir karyawan dalam organisasi yang spesifik. Program ini berfokus pada penyediaan informasi bagi karyawan, melakukan penilaian, dan melakukan pelatihan untuk membantu mereka merealisasikan tujuan karirnya. Pengembangan karir juga merupakan cara bagi organisasi untuk mempertahankan karyawan bertalenta tinggi (Robbins & Coulter, 2012).

Indikator perencanaan karir dan mempertahankan karyawan memiliki *loading factor* 0.689. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan karir dan mempertahankan karyawan merupakan salah satu faktor yang diperhatikan oleh

BPR meskipun memberikan kontribusi kurang kuat dalam penerapan praktek *Talent Management*. Rendahnya *loading factor* didukung oleh fakta empiris menunjukkan bahwa pengurus BPR perlu memperbaiki faktor perencanaan karir dan mempertahankan karyawan, yang ditunjukkan dengan persepsi kurang baik dari responden dibandingkan dengan indikator lain. Kondisi empiris ini perlu direspon perusahaan dengan melakukan perbaikan supaya karyawan bertahan dalam waktu yang cukup lama diperusahaan, misalnya dengan meningkatkan kesejahteraannya. Dengan fakta empirik ini, maka rasio peminat yang bertalenta untuk bekerja di BPR sangat kurang.

Beberapa penelitian lain yang mengambil kesimpulan umum hubungan antara *talent management* dengan orientasi kewirausahaan. Prieto dan Santana (2014) kemampuan praktik sumber daya manusia secara positif berhubungan dengan perilaku kerja inovatif dengan mediasi dua variabel lingkungan kerja, yaitu dukungan manajemen dan dukungan rekan kerja. Ratten dan Ferreira (2016) berdasarkan penelusuran secara literatur, menemukan bahwa manajemen talent dari berbagai lintas budaya dapat meningkatkan kewirausahaan perusahaan.

Terkait dengan praktek *talent management* di BPR, realita dilapangan menunjukkan bahwa perlunya peningkatan kompetensi pribadi karyawan, peningkatan kualitas SDM melalui pelatihan dan pendidikan, kesejahteraan karyawan yang masih kurang, inovasi karyawan masih kurang, jumlah karyawan masih terbatas karena terbatasnya kemampuan finansial karyawan untuk memberikan gaji dan bonus yang memadai, diperlukan SDM yang layak dan produktif, memasarkan atau mempromosikan kemasyarakat mengenai produk BPR.

Hasil penelitian ini memperluas hasil penelitian yang dilakukan Ingram (2016) pada 326 perusahaan besar di Polandia. Hasil studi menunjukkan bahwa *talent Management* dan kinerja perusahaan memiliki hubungan yang positif dan signifikan. Hasil studi menyarankan bahwa untuk mencapai kinerja perusahaan yang tinggi melalui *talent manajemen*, maka kreativitas karyawan harus ditingkatkan. Hasil penelitian Ingram sekaligus memperluas temuan bahwa praktek *talent management* juga berpengaruh positif dan signifikan kinerja perusahaan pada konteks yang lebih luas karena dilakukan pada 326 perusahaan besar. Hasil penelitian Li *et al.* (2015) menggunakan survei Bank Dunia terhadap 9.125 perusahaan di 30 provinsi di China. Hasil studi menemukan bahwa praktik SDM yang meningkatkan modal manusia berhubungan lebih kuat dengan kinerja perusahaan.

Ahmad *et al.* (2015) melakukan investigasi pada 26 perusahaan yang listing di Bursa Efek Malaysia. Metode penelitian dilakukan dengan penyebaran kuesioner pada 520 karyawan eksekutif pada perusahaan sampel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Sebaliknya, beberapa hasil penelitian tentang hubungan *talent management* dan kinerja perusahaan tidak mendukung hasil penelitian ini. Penelitian Wang *et al.* (2008) menghasilkan dua temuan penting, yaitu bahwa: *Pertama*, Pengembangan karir berhubungan negatif dan tidak signifikan dengan daya saing perusahaan dan tidak ada efek signifikan yang ditemukan untuk pengembangan karir dengan profitabilitas dan pangsa pasar; *Kedua* perubahan proaktif dan antisipasi risiko memiliki dampak signifikan pada ketiga indikator kinerja termasuk daya saing, keuntungan, dan pangsa pasar, tetapi kemampuan adaptif dan inovasi tidak secara signifikan berhubungan dengan indikator kinerja.

Berdasarkan hasil penelitian empiris tersebut, menunjukkan implikasi variabel penelitian ini menggambarkan bahwa praktek *talent management* yang meliputi penarikan, seleksi, pengembangan, pelibatan, dan perencanaan karir dan mempertahankan karyawan merupakan faktor penting dalam mencapai *competitive advantage*, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

### 6.3 Pengaruh *Corporate Governance* terhadap Orientasi Kewirausahaan

Merujuk pada data hasil penelitian, *Corporate Governance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari nilai *p-value* dan nilai koefisien jalur yang signifikan secara statistik. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik pelaksanaan praktek *Corporate Governance* di BPR, maka Orientasi Kewirausahaan di BPR juga semakin meningkat. Dengan kata lain bahwa model praktek *Corporate Governance* memberikan dampak positif pada Orientasi Kewirausahaan di BPR yang diukur dengan indikator inovasi, otonomi, proaktif, agresivitas bersaing, dan kemampuan perusahaan mengambil risiko. Praktek *Corporate Governance* yang dianalisis dalam penelitian ini menggunakan prinsip GCG yaitu keterbukaan, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan kewajaran. Pengaruh positif dan signifikan tersebut menggambarkan bahwa pelaksanaan *Corporate Governance* yang meliputi prinsip keterbukaan, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan kewajaran merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh BPR dalam rangka meningkatkan kegiatan Orientasi Kewirausahaan BPR, misalnya bagaimana BPR menciptakan inovasi produk atau layanan, otonomi, proaktif, bagaimana BPR menciptakan inovasi produk atau layanan, otonomi, proaktif, bersaing secara agresif, dan kemampuan perusahaan mengambil atau menghadapi risiko bisnis.

Semua indikator untuk menggambarkan variabel *corporate governance* memiliki *loading factor* yang tinggi. Indikator independensi, keterbukaan, kewajaran, akuntabilitas memiliki *loading factor* yang tinggi. Hasil *loading factor* tertinggi terdapat pada indikator independensi dan indikator tanggung jawab adalah paling rendah. Sementara, indikator inovasi, proaktif, dan *risk-taking* memiliki *loading factor* tertinggi pada variabel orientasi kewirausahaan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa pelaksanaan prinsip independensi, keterbukaan, kewajaran, akuntabilitas di BPR secara baik, maka akan meningkatkan kegiatan kewirausahaan terutama indikator proaktif di BPR.

Independensi (*independency*) merupakan pengelolaan BPR secara profesional tanpa pengaruh atau tekanan dari pihak manapun dalam pengambilan keputusan. Dalam menerapkan prinsip independensi, diperlukan keberadaan Komisaris Independen dan Pihak Independen. Keberadaan Komisaris Independen dan Pihak Independen diharapkan dapat menciptakan kondisi saling kontrol (*check and balance*), menghindari benturan kepentingan (*conflict of interest*) dalam pelaksanaan tugasnya, dan melindungi pemangku kepentingan (*stakeholders*) khususnya pemilik dana maupun pemegang saham minoritas (Surat Edaran OJK NOMOR 5 /SEOJK.03/2016). Berdasarkan deskripsi variabel *corporate governance* pada bab sebelumnya, Independensi memiliki *loading factor* tertinggi dibandingkan dengan indikator lain. Hal ini sebagai bukti bahwa menunjukkan bahwa merupakan salah satu faktor yang penting yang harus diperhatikan oleh BPR karena memberikan kontribusi yang kuat dalam penerapan praktek *corporate governance*.

Fakta empiris menunjukkan bahwa BPR sudah menerapkan prinsip independensi dengan baik yang ditunjukkan oleh persepsi responden. Bentuk pelaksanaan prinsip independensi meliputi: (a) perusahaan harus menghindari

terjadinya dominasi yang tidak wajar oleh *stakeholder* manapun, (b) perusahaan dalam mengambil keputusan harus obyektif dan bebas dari segala tekanan dari pihak manapun, dan (c) perusahaan tidak terpengaruh oleh kepentingan sepihak serta bebas dari benturan kepentingan. Fakta empiris menunjukkan bahwa BPR sudah obyektif dan bebas dari segala tekanan dari pihak memiliki dalam pengambilan keputusan, meskipun tidak menutup kemungkinan masih ada pengaruh dari pihak lain, terutama BPR yang dibawah naungan Pemerintah Daerah atau Pemerintah kota. Kondisi di lapangan menunjukkan bahwa BPR yang sahamnya mayoritas dimiliki koperasi atau penda/pemkot kadang-kadang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan di BPR. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa prinsip indenpendensi turut berkontribusi dalam mendorong kegiatan orientasi kewirausahaan di BPR.

Keterbukaan (*Tranfarancy*) merupakan keterbukaan dalam mengemukakan informasi yang material dan relevan serta keterbukaan dalam proses pengambilan keputusan. BPR wajib menyampaikan Laporan Penerapan Tata Kelola kepada Otoritas Jasa Keuangan, asosiasi BPR di Indonesia, dan 1 (satu) kantor media atau majalah ekonomi dan keuangan (Surat Edaran OJK NOMOR 5 /SEOJK.03/2016). Prinsip keterbukaan merupakan salah satu prinsip dasar dari penerapan GCG (*Good Corporate Governance*). Dalam praktik pelaporan keuangan sering menimbulkan ketidak transparanan yang dapat menimbulkan konflik antara *principal* dan *agen*. Ketergantungan pihak eksternal pada angka akuntansi, manajer memiliki kecenderungan untuk mencari keuntungan sendiri yang menyebabkan keinginan besar bagi manajer untuk melakukan manipulasi (*fraud*). Akibat adanya perilaku manajemen yang tidak transparan dalam penyajian informasi ini, akan menjadi penghalang adanya praktik GCG pada perusahaan, termasuk di BPR.

Berdasarkan deskripsi variabel *corporate governance* pada bab sebelumnya, prinsip keterbukaan memiliki *loading factor* yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa prinsip keterbukaan merupakan salah satu faktor yang penting yang harus diperhatikan oleh BPR karena memberikan kontribusi yang kuat dalam penerapan praktek *corporate governance*. Fakta empiris menunjukkan bahwa BPR sudah menerapkan prinsip keterbukaan dengan baik yang ditunjukkan oleh rerata indikatornya yang diprespseikan baik oleh responden. Bentuk pelaksanaan prinsip independensi meliputi: (a) perusahaan mengungkapkan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat dan mudah diakses oleh *stakeholders*; (b) perusahaan menjalankan prinsip keterbukaan dan tidak mengurangi kewajiban untuk memenuhi ketentuan rahasia bank sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (c) kebijakan perusahaan dikomunikasikan kepada *stakeholders* dan yang berhak memperoleh informasi tentang kebijakan tersebut. Fakta empiris juga menunjukkan bahwa secara umum, BPR sudah menjalankan prinsip keterbukaan dan tidak mengurangi kewajiban untuk memenuhi ketentuan rahasia bank sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku sudah dilakukan dengan baik berdasarkan presepsi responden. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa prinsip keterbukaan turut berkontribusi dalam mendorong kegiatan orientasi kewirausahaan di BPR.

Fakta empiris menunjukkan bahwa BPR sudah menerapkan prinsip kewajaran dengan baik yang ditunjukkan oleh presepsi responden. Bentuk pelaksanaan prinsip kewajaran, yaitu: (a) perusahaan senantiasa memperhatikan kepentingan seluruh *stakeholders* berdasarkan azas kesetaraan dan kewajaran, (b) perusahaan memberikan kesempatan kepada seluruh *stakeholders* untuk memberikan masukan dan menyampaikan



pendapat, (c) perusahaan memberikan kesempatan kepada seluruh *stakeholders* untuk mengakses informasi sesuai dengan prinsip keterbukaan. Fakta empiris menunjukkan bahwa BPR sudah memperhatikan kepentingan seluruh *stakeholders* berdasarkan azas kesetaraan dan kewajaran memiliki persepsi yang baik dari responden. Sebaliknya, bagaimana BPR memberikan kesempatan kepada seluruh *stakeholders* untuk mengakses informasi sesuai dengan prinsip keterbukaan dipresepsikan kurang baik artinya, informasi yang dapat diakses di BPR masih terbatas. Kondisi di lapangan menunjukkan bahwa BPR belum menerapkan secara baik sistem informasi teknologi yang handal, akibatnya bisa terjadi *fraud*. Kelemahan sistem informasi teknologi dapat menyebabkan: a) sistem tidak dapat memvalidasi data yang telah diinput, b) sistem yang dimiliki masih memungkinkan untuk diintervensi atau dimanipulasi, c) tidak ada otorisasi baik untuk kegiatan operasional harian maupun khusus, d) tidak ada limit jumlah transaksi yang dapat dilakukan teller tanpa melalui otorisasi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa prinsip kewajaran turut berkontribusi dalam mendorong kegiatan orientasi kewirausahaan di BPR.

Akuntabilitas (*accountability*) yaitu kejelasan fungsi dan pelaksanaan pertanggungjawaban BPR sehingga pengelolaannya berjalan secara efektif. Hasil analisis statistik menunjukkan prinsip akuntabilitas memiliki *loading factor* yang rendah. Hal ini menggambarkan bahwa prinsip akuntabilitas berkontribusi kurang kuat penerapan *corporate governance* di BPR. Pelaksanaan prinsip akuntabilitas tercermin dalam tiga faktor, yaitu: (a) perusahaan menetapkan tanggung jawab yang jelas yang selaras dengan visi, misi, sasaran usaha dan strategi perusahaan; (b) perusahaan meyakini bahwa semua bagian organisasi mempunyai kompetensi sesuai dengan tanggung jawabnya dan memahami perannya dalam pelaksanaan GCG; (c) perusahaan

memiliki ukuran kinerja berdasarkan ukuran-ukuran yang disepakati secara konsisten dengan nilai perusahaan, sasaran usaha dan strategi bank. Berdasarkan fakta empiris terlihat bahwa BPR sudah melakukan dengan baik pertanggungjawaban yang jelas yang selaras dengan visi, misi, sasaran usaha dan strategi BPR. Disamping itu, BPR juga sudah menerapkan dengan baik kompetensi karyawan yang sesuai dengan tanggung jawabnya dan memahami perannya dalam pelaksanaan GCG. Kedua faktor tersebut dipresepsikan baik penerapannya oleh responden. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa prinsip akuntabilitas turut berkontribusi secara lemah dalam mendorong kegiatan orientasi kewirausahaan di BPR.

Penelitian ini mendukung teori keagenan (*Agency theory*). Teori keagenan menganggap adanya hubungan antara *agen* (manajemen suatu usaha) dan *principal* (pemilik usaha). Di dalam hubungan keagenan tersebut, terdapat suatu kontrak dimana satu orang atau lebih (*principal*) memerintah orang lain (*agen*) untuk melakukan suatu jasa atas nama *principal* dan memberi wewenang kepada *agen* untuk membuat keputusan yang terbaik bagi *principal* (Jensen dan Meckling (1976).

*Corporate governance* muncul karena terjadi pemisahan antara kepemilikan dengan pengendalian perusahaan, atau seringkali dikenal dengan istilah masalah keagenan. Permasalahan keagenan dalam hubungannya antara pemilik modal dengan manajer adalah bagaimana sulitnya pemilik dalam memastikan bahwa dana yang ditanamkan tidak diambil alih atau diinvestasikan pada proyek yang tidak menguntungkan sehingga tidak mendatangkan *return*. Oleh karena itu, *corporate governance* diperlukan untuk mengurangi permasalahan keagenan antara pemilik dan manajer (Macey dan O'Hara, 2003).

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Zahra (1996) yang melakukan survei dengan penyebaran kusioner dan data skunder pada 138 perusahaan yang terdaftar di Fortune 500 AS. Hasil studi mendukung pentingnya CG dan variabel kepemilikan dalam menjelaskan komitmen *corporate entrepreneurship* pada perusahaan yang terdaftar di Fortune 500 AS. Hasil studi menyimpulkan bahwa ada hubungan positif antara kepemilikan anggota dewan direktur eksternal, dualitas CEO dan *corporate entrepreneurship*.

Studi yang dilakukan Albu (2015) ditujukan untuk melakukan investigasi mengenai hubungan antara tata kelola dan kewirausahaan dengan melakukan survei pada 17 perusahaan non-keuangan di bursa efek Rumania. Indikator CG meliputi independensi dewan direktur dan kepemilikan institusional, sedangkan indikator kewirausahaan meliputi struktur inovasi, proses inovasi, produk inovasi, pertumbuhan, struktur kewirausahaan, dan strategi kewirausahaan. Hasil studi menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara beberapa variabel CG dan variabel kewirausahaan, sehingga memberikan dukungan pada *agency theory*, misalnya variabel leverage dan profitabilitas. Kesimpulan penelitiannya bahwa tata kelola perusahaan sebagai teknik pengendalian dan manajemen yang dapat mendorong kewirausahaan perusahaan.

Hasil riset Coleman dan Biekpe (2006) menemukan bahwa komposisi dewan dan struktur kepemilikan memiliki dampak positif terhadap kinerja kewirausahaan. Riset ini menyimpulkan bahwa tata kelola perusahaan membawa pandangan baru dan meningkatkan kewirausahaan perusahaan dan daya saing. Untuk meningkatkan kinerja yang efisien, perusahaan tradisional non-ekspor (*non-traditional export NTE*) di Ghana harus memiliki kepemilikan asli dan harus memastikan lebih banyak direktur non-eksekutif di dewan.

Sebaliknya, beberapa hasil penelitian lain tentang hubungan *Corporate Governance* dan EO tidak mendukung hasil penelitian ini. Studi yang dilakukan Morck *et al.*(2005) menunjukkan bahwa kepemilikan yang terkonsentrasi memungkinkan struktur kontrol akan didominasi oleh keluarga yang memiliki modal sedikit untuk berinvestasi. Morck *et al.* menyimpulkan bahwa kondisi ini pada gilirannya dapat menyebabkan mis-alokasi sumber daya dan secara negatif dapat mempengaruhi tingkat inovasi yang merupakan dimensi EO baik pada tingkat perusahaan maupun secara agregat (menyeluruh).

Selanjutnya, studi Belloc (2011) menyimpulkan bahwa literatur tentang tata kelola perusahaan dan inovasi sangat heterogen. Hubungan antara tata kelola perusahaan dan inovasi menunjukkan hasil yang beragam yang jarang menunjukkan kekompakan. Oleh karena itu, dimensi CG tidak boleh dipelajari secara terpisah jika kita ingin mengeksplorasi secara memuaskan pengaruhnya terhadap aktivitas inovasi kewirausahaan perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian-penelitian empiris tersebut, menunjukkan implikasi variabel penelitian ini menggambarkan bahwa praktek *talent management* yang meliputi penarikan, seleksi, pengembangan, pelibatan, dan perencanaan karir dan mempertahankan karyawan merupakan faktor penting dalam kegiatan orientasi kewirausahaan untuk mencapai *competitive advantage*, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

#### **6.4 Pengaruh *Corporate Governance* terhadap Kinerja Perusahaan**

Merujuk pada data hasil penelitian, *corporate governance* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan *corporate governance* di BPR tidak berpengaruh pada kinerja perusahaan. Dengan kata lain bahwa model praktek *corporate governance* tidak memberikan dampak positif pada kinerja BPR yang diukur

dengan indikator pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal, pelanggan dan keuangan. Pengaruh positif dan tidak signifikan tersebut menggambarkan bahwa pelaksanaan prinsip GCG yang meliputi proses keterbukaan, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan kewajaran merupakan bukan faktor penentu dalam meningkatkan kinerja BPR.

Semua indikator untuk menggambarkan variabel *corporate governance* memiliki *loading factor* yang tinggi. Indikator independensi, keterbukaan, kewajaran, akuntabilitas memiliki *loading factor* yang tinggi. Hasil *loading factor* tertinggi terdapat pada indikator independensi dan indikator tanggung jawab adalah paling rendah. Namun demikian, jika dihubungkan dengan kinerja BPR, maka Indikator independensi, keterbukaan, kewajaran, akuntabilitas bukan faktor penentu dalam meningkatkan kinerja BPR, terutama indikator pelanggan. Secara statistik, indikator tanggung jawab dan keuangan menjadi faktor utama tidak signifikannya pengaruh CG terhadap kinerja perusahaan. Pertanggungjawaban (*responsibility*) dalam penelitian ini diartikan sebagai kesesuaian pengelolaan BPR dengan peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip pengelolaan BPR yang sehat.

Penelitian ini mendukung teori keagenan (*Agency theory*). Teori keagenan menganggap adanya hubungan antara *agent* (manajemen suatu usaha) dan *principal* (pemilik usaha). Di dalam hubungan keagenan tersebut, terdapat suatu kontrak dimana satu orang atau lebih (*principal*) memerintah orang lain (*agen*) untuk melakukan suatu jasa atas nama prinsipal dan memberi wewenang kepada *agen* untuk membuat keputusan yang terbaik bagi *principal* (Jensen dan Meckling (1976).

*Corporate governance* muncul karena terjadi pemisahan antara kepemilikan dengan pengendalian perusahaan, atau seringkali dikenal dengan

istilah masalah keagenan. Permasalahan keagenan dalam hubungannya antara pemilik modal dengan manajer adalah bagaimana sulitnya pemilik dalam memastikan bahwa dana yang ditanamkan tidak diambil alih atau diinvestasikan pada proyek yang tidak menguntungkan sehingga tidak mendatangkan *return*. Oleh karena itu, *corporate governance* diperlukan untuk mengurangi permasalahan keagenan antara pemilik dan manajer (Macey dan O'Hara, 2003).

Berdasarkan hasil penelitian empiris tersebut, menunjukkan implikasi variabel penelitian ini menggambarkan bahwa penerapan prinsip *good corporate governance* bukanlah menjadi faktor penentu dalam meningkatkan kinerja BPR. Kondisi di lapangan menunjukkan bahwa salah satu faktor kelemahan perkembangan BPR adalah ketatnya aturan dari pemerintah baik OJK maupun Bank Indonesia yang, termasuk adanya kewajiban BPR untuk melaksanakan dan melaporkan pelaksanaan GCG. Dengan demikian, maka prinsip-prinsip GCG belum bisa dilaksanakan dengan baik.

Faktor lain yang menyebabkan terjadinya hubungan yang tidak signifikan *corporate governance* dengan kinerja BPR adalah adanya kesalahan tata kelola. Kesalahan tata kelola menjadi faktor utama yang menyebabkan banyak BPR ditutup atau disebut juga Cabut Izin Usaha (CIU) di Indonesia, termasuk di Sulawesi Selatan. Faktor ini dapat menyebabkan terjadinya *fraud* misalnya adanya deposito fiktif, rekayasa kredit, penggelapan angsuran kredit dan rekayasa pemberian kredit (OJK, 2016). OJK mencabut izin usaha terhadap BPR yang bermasalah tersebut merupakan upaya untuk menciptakan industri BPR yang sehat sehingga dapat melayani masyarakat dengan baik. Sampai akhir Desember 2016, jumlah BPR konvensional yang dilikuidasi sebanyak 43. Dari jumlah BPR konvensional tersebut, 35 BPR atau 81% disebabkan oleh faktor *fraud*, sebanyak 3 BPR atau 7% karena *self liquidation*, dan sisanya karena

faktor *mis management* sekitar 5 BPR atau 12% (OJK, 2016). Selanjutnya, LPS (Lembaga Penjamin Simpanan) melaporkan bahwa dalam tahun 2017, terdapat 75 BPR yang dilikuidasi, di mana 99% disebabkan oleh faktor *fraud* (Kompas.com, 14 September 2017). Selain faktor tersebut, aturan-aturan dari OJK dan pemerintah termasuk kewajiban melaksanakan dan melaporkan GCG dianggap memberatkan kemajuan BPR.

Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Kowalewski (2016) yang menemukan bahwa terdapat hubungan positif dan tidak signifikan antara dimensi CG dengan kinerja keuangan perusahaan yang diukur dengan ROA. Selanjutnya, hasil penelitian Shahwan (2015) juga menghasilkan kesimpulan bahwa tidak ada hubungan positif antara CG dengan kinerja keuangan perusahaan serta terdapat hubungan negative dan tidak signifikan antara CG dengan *financial distress*. Dimensi CG meliputi *Disclosure and transparency (DC)*; *composition of the board of directors (BOD)*; *shareholders' rights and investor relations (SI)*; dan *ownership and control structure*. Sedangkan kinerja keuangan diukur dengan metode *Tobin's Q*. Penelitian juga sejalan dengan pendapat Sharma (2017) bahwa CG tidak terkait dengan kinerja. Sharma (2017) menyimpulkan ROE dan profitabilitas tidak terkait dengan indikator *corporate governance* dan dualitas CEO tidak terkait dengan ukuran kinerja perusahaan. CG diukur dengan *Square of Board Size*, *quare of Proportion of outside Directors*, *Square of Board Meetings*, *CEO dual*, *Institutional Ownership*. Sedangkan kinerja perusahaan diukur dengan ROA, ROE, Net Profit Margin, dan *Stock Returns*.

Demikian juga hasil penelitian ini juga mendukung studi yang dilakukan Kowalewski (2016) pada 298 perusahaan non-keuangan yang terdaftar pada Warsaw Stock Exchange (WSE). Kowalewski menyimpulkan bahwa terdapat

hubungan positif dan tidak signifikan antara CG dengan kinerja keuangan perusahaan selama krisis yang diukur dengan ROA dan pada saat sebelum krisis, korelasi hubungannya juga sangat lemah. Hasil penelitian Mishra & Mohanti (2014) juga menegaskan bahwa CG yang diukur indikator kepatuhan hukum tidak berpengaruh pada kinerja keuangan yang diukur dengan ROA.

Namun demikian, beberapa penelitian empiris tidak mendukung hasil penelitian ini. Studi Kabir dan Thai (2017) menegaskan bahwa dimensi *corporate governance* seperti kepemilikan asing, ukuran dewan direksi dan independensi dewan memperkuat hubungan positif antara CSR dan kinerja keuangan perusahaan yang diukur dengan *return on equity (ROE)*, *return on assets (ROA)*, *return on sales (ROS)*, Tobin's Q dan *stock return (RET)*. Penelitian Prasajo (2015) juga tidak sejalan dengan hasil penelitian ini. Prasajo menemukan bahwa penerapan *good corporate governance* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja perusahaan yang diukur dengan CAR, ROA, dan ROE perusahaan.

#### 6.5 Pengaruh *relational capital* terhadap orientasi kewirausahaan

Merujuk pada data hasil penelitian, modal relasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari nilai *p-value* nilai koefisien jalur signifikan secara statistik. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan modal relasi di BPR, maka kegiatan orientasi kewirausahaan di BPR juga semakin meningkat. Dengan kata lain bahwa modal relasi memberikan dampak positif pada Orientasi Kewirausahaan di BPR yang diukur dengan indikator inovasi, otonomi, proaktif, agresivitas bersaing, dan kemampuan perusahaan mengambil risiko.

Indikator variabel modal relasi yang dianalisis dalam penelitian ini adalah hubungan pemerintah, hubungan pelanggan, hubungan pesaing. Pengaruh



positif dan signifikan tersebut menggambarkan bahwa pelaksanaan modal relasi yang meliputi hubungan pemerintah, hubungan pelanggan, hubungan pesaing, merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh BPR dalam rangka meningkatkan kegiatan orientasi kewirausahaan BPR, misalnya bagaimana BPR menciptakan inovasi produk atau layanan baru, otonomi atau adanya kebebasan mengeluarkan gagasan, saran atau pendapat, proaktif perkembangan usaha, bersaing secara agresif dengan para pesaing BPR, dan kemampuan perusahaan mengambil atau menghadapi risiko bisnis atau tantangan bisnis.

Dari ketiga indikator modal relasi yang dipakai dalam penelitian ini, indikator hubungan pelanggan dan hubungan pemerintah memiliki *loading factor* tertinggi, bahkan hampir berimbang. Hal ini menggambarkan bahwa hubungan pelanggan dan hubungan pemerintah memberikan kontribusi yang kuat dalam penerapan RC. Hubungan pelanggan merupakan terkait bagaimana relasi yang terjadi antara BPR dan pelanggan. Pelanggan ini menjadi penting bagi BPR untuk menjaga pertumbuhan dan sustainabilitas usaha. *Market share* BPR selama ini umumnya pada usaha kecil dan menengah. sampai semester I 2018, jumlah nasabah BPR mencapai 17 juta nasabah, terdiri dari debitur sebanyak 4 juta rekening dengan rata-rata pinjaman Rp 27 juta; Adapun jumlah depositan sebanyak 600.000 rekening dengan rata-rata deposito sebesar Rp 102 juta dan penabung 12,4 juta rekening dengan rata-rata tabungan sebesar Rp 2 juta (Harian Kompas, 2018).

Berdasarkan persepsi responden mengenai variabel modal relasi pada bab sebelumnya, hubungan pelanggan memiliki *loading factor* yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan pelanggan merupakan salah satu faktor yang penting yang harus diperhatikan oleh BPR karena memberikan kontribusi yang

kuat dalam penerapan praktek modal relasi. Sementara indikator proaktif, inovasi, dan *risk-taking* paling berkontribusi dalam meningkatkan kinerja BPR.

Fakta empiris menunjukkan bahwa BPR sudah menerapkan hubungan pelanggan dengan baik yang ditunjukkan oleh rerata indikatornya yang cukup baik. Bentuk penilaian terhadap hubungan pelanggan meliputi: (a) pelayanan kepada konsumen merupakan bagian keunggulan bersaing; (b) konsumen merasa puas dengan produk atau pelayanan jasa perusahaan; (c) produk yang dikeluarkan perusahaan semakin bervariasi; (d) konsumen semakin loyal pada produk perusahaan. Fakta empiris menunjukkan bahwa BPR sudah bagus dalam pelayanan kepada konsumen yang merupakan bagian keunggulan bersaing. Hal tersebut dapat dilihat dengan nilai rerata sebesar indikatornya yang tinggi. Tingginya persepsi responden tersebut, menunjukkan bahwa BPR percaya untuk memenangkan keunggulan bersaing, maka pelayanan kepada konsumen harus bagus.

Hubungan pemerintah merupakan hubungan menyangkut bagaimana relasi yang terjadi antara BPR dan pemerintah, dalam hal diwakili lembaga Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Hubungan relasi itu, pada umumnya bagaimana regulasi yang dibuat OJK dapat dilaksanakan dan dipertanggungjawabkan BPR. Diantaranya, BPR wajib menyampaikan Laporan Penerapan Tata Kelola kepada OJK, asosiasi BPR di Indonesia, dan 1 (satu) kantor media atau majalah ekonomi dan keuangan (Surat Edaran OJK NOMOR 5/SEOJK.03/2016).

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan analisis SEM-PLS, hubungan dengan pemerintah memiliki *loading factor* yang sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan dengan pemerintah merupakan salah satu faktor yang penting yang harus diperhatikan oleh BPR karena memberikan kontribusi

yang kuat dalam penerapan hubungan relasi. Demikian juga, Fakta empiris menunjukkan bahwa BPR sudah menerapkan hubungan relasi dengan baik dengan OJK. Bentuk penilaian hubungan pemerintah meliputi: (a) hubungan dengan pemerintah atau OJK selama ini sudah dibangun dengan baik; (b) membangun hubungan dengan pemerintah atau OJK akan memberikan keuntungan bagi BPR (c) adanya hubungan yang lebih luas antara BPR dengan pemerintah atau OJK tidak terbatas pada hubungan pengawasan dan kepatuhan dalam memenuhi kewajiban.

Fakta empiris menunjukkan bahwa secara umum, ketiga bentuk penilaian RC sudah berjalan baik. Fakta ini ditunjukkan persepsi responden yang tinggi. Tingginya persepsi responden tersebut, mungkin disebabkan bahwa OJK sudah melaksanakan tugas pokoknya mengawasi lembaga keuangan, termasuk BPR. Sebaliknya, BPR juga patuh dan tunduk pada aturan yang berlaku dari OJK. Pelatihan dan pengembangan staf BPR banyak dilaksanakan atau diinisiasi oleh OJK dalam rangka meningkatkan keahlian pegawai. Hal tersebut menunjukkan bahwa hubungan BPR dengan OJK tidak terbatas pada hubungan pengawasan dan kepatuhan dalam memenuhi kewajiban.

Hubungan dengan pesaing terkait bagaimana relasi yang terjadi antara BPR dan pesaing. Sebagai lembaga keuangan, BPR memiliki tingkat persaingan yang sangat tinggi karena pesaing bukan hanya bersumber dari sesama BPR, tetapi juga bank umum, koperasi simpan pinjam, lembaga pembiayaan, dan sebagainya.

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan analisis SEM-PLS, hubungan dengan pesaing memiliki *loading factor* yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan dengan pesaing merupakan salah satu faktor yang penting yang harus diperhatikan oleh BPR karena memberikan kontribusi yang kuat dalam

penerapan RC. Demikian juga, Fakta empiris menunjukkan bahwa BPR sudah menganggap hubungan pesaing selama ini berjalan dengan baik yang ditunjukkan oleh persepsi baik dari responden. Bentuk penilaian hubungan dengan pesaing meliputi: (a) Tingkat persaingan di bisnis BPR sangat tinggi; (b) BPR memiliki lembaga formal dengan para pesaing (c) BPR memiliki daya saing dibandingkan dengan lembaga keuangan lain.

Fakta empiris menunjukkan bahwa secara umum BPR mengakui bahwa tingkat persaingan di bisnis BPR sangat tinggi. Hal tersebut tercermin dari persepsi responden dengan yang tinggi. Kondisi lapangan menunjukkan bahwa dengan diberlakukannya Masyarakat Ekonomi ASEAN, maka perusahaan asing bebas menanamkan investasi di Indonesia, termasuk mendirikan lembaga pembiayaan yang menawarkan bunga relatif lebih rendah. Sebaliknya, persepsi responden kurang bagus terkait perlunya lembaga formal dengan para pesaing dan kemampuan BPR melakukan daya saing dibandingkan dengan lembaga keuangan lain. Hal tersebut tercermin dari persepsi responden yang rendah.

Hasil penelitian ini mendukung *Knowledge-Based View (KBV)* dikembangkan oleh Kogut and Zander (1992) dan Grant (1996). KBV adalah ekstensi baru dari pandangan berbasis sumber daya perusahaan/*resources based theory (RBT)* dari perusahaan dan memberikan kerangka teoritis yang kuat dalam mendukung *intellectual capital*. Grant dalam Theriou *et.al.* (2009) menjelaskan bahwa KBV merupakan bagian dari RBT dan menunjukkan bahwa pengetahuan dalam berbagai bentuknya adalah kepentingan sumber daya. *Intellectual capital* merupakan salah satu pembahasan penting dalam perspektif KBV (Husinki *et al.*, 2017). KBV memandang pengetahuan sebagai sumber daya dan kemampuan perusahaan, di mana memanfaatkan dan mengembangkannya diperlukan untuk mencapai keunggulan kompetitif (Spender dan Grant dalam

Theriou *et al.*, 2009). RBT menjadi alat eksplorasi yang sangat membantu untuk menyelidiki dan memahami fenomena terkait kewirausahaan dengan baik serta praktek kewirausahaan dapat memperluas batas dan memperkaya RBT (Alvarez dan Busenitz, 2001).

Pada dasarnya *intellectual capital* dikelompokkan dalam tiga elemen, yaitu modal manusia (*human capital*), modal struktural (*structural capital*) dan modal relasional (*relational capital*) (Bontis, 1998; Tovstiga dan Tulugurova, 2009; Bezhani, 2010). Konstruksi *intellectual capital* diperkenalkan dari sudut pandang manajemen teori berbasis sumber daya *resources based theory* (RBT) dengan fokus pada manajemen strategis (Uziene, 2015). Henry (2013) mengatakan bahwa modal relasional merupakan salah satu instrumen yang menjadi kunci suatu organisasi dan dapat digunakan untuk menambah nilai, menghasilkan kekayaan dan memperbaiki persepsi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Faccin *et al.*, (2017) yang melakukan penelitian pada dua asosiasi perusahaan produsen anggur di Brasil. Metode penelitian dilakukan dalam bentuk survei melalui kuesioner dan wawancara terhadap 109 responden. Dalam penelitian ini modal sosial diukur dengan tiga dimensi: *structure capital*, *relational capital*, dan *cognitive*. *Relational capital* diukur dengan dimensi *Trust*, *Norms of reciprocity*, *Participation*, *Obligations*, dan *Diversity tolerance*. Hasil riset menunjukkan bahwa *relational capital* berpengaruh terhadap dimensi peningkatan daya saing dan pada akhirnya akan mempengaruhi inovasi yang merupakan dimensi penting orientasi kewirausahaan.

Demikian juga penelitian yang dilakukan Jamshidinaid (2014). Penelitian dilakukan melalui survei kuesioner pada 210 staf akademik Islamic Azad University, Kermanshah, Iran. Variabel independen adalah struktural, kognitif

dan modal relasional, sedangkan Variabel dependennya adalah kewirausahaan. Hasil riset menunjukkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara modal sosial dan kewirausahaan.

Hasil penelitian Okapor (2012) dengan menggunakan data yang dikumpulkan dari 20 UKM yang beroperasi di negara bagian Anambra dan Enugu di Nigeria. Tujuan penelitiannya adalah untuk mengevaluasi dampak modal relasional terhadap keberhasilan perusahaan. Hasil studi Okapor menunjukkan bahwa hubungan dengan pelanggan, pemasok dan hubungan eksternal memberikan kontribusi signifikan terhadap keberhasilan *enterprenurship* perusahaan.

Namun beberapa penelitian sebelumnya tidak sejalan dengan hasil penelitian ini. Penelitian Subramaniam dan Youndt (2005) melalui survei dengan mendistribusikan kuesioner pada 208 karyawan di 93 perusahaan di USA. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa modal relasi berhubungan negatif dengan kemampuan inovasi perusahaan.

Studi yang dilakukan Tsai dan Wen (2009) bertujuan untuk menyelidiki efek *embeddedness relasional* pada kewirausahaan di anak perusahaan Taiwan di Cina untuk menghadapi lingkungan yang tidak pasti. Penelitian survei dilakukan dengan menyebarkan kuesioner terhadap 265 manajer perusahaan. Tsai dan Wen menemukan bahwa modal relasional yang diukur dengan hubungan pemerintah berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kewirausahaan perusahaan. variabel kewirausahaan diukur dengan *new product development; new rules for innovation promotion; new suppliers increasing*).

Berdasarkan hasil penelitian empiris tersebut, menunjukkan implikasi variabel penelitian ini menggambarkan bahwa *Relational Capital* merupakan

faktor penentu dalam meningkatkan kegiatan orientasi kewirausahaan di BPR. Fakta empiris menunjukkan bahwa hubungan dengan pemerintah dan pelanggan merupakan faktor yang sangat penting dalam hubungan relasi BPR.

#### 6.6 Pengaruh *relational capital* terhadap kinerja perusahaan

Merujuk pada data hasil penelitian, modal relasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari nilai *p-value* dan nilai koefisien jalur tidak signifikan secara statistik. Dengan demikian hasil penelitian ini kurang dapat membuktikan pandangan bahwa konsep *Intellectual capital* merupakan konsep penting dalam perspektif *Knowledge-Based View-KBV* (Husinki *et al.*, 2017).

RC yang dimaksud dalam penelitian ini bagaimana hubungan BPR dengan pemerintah, pelanggan, dan pesaing. Indikator variabel RC yang dianalisis dalam penelitian ini adalah hubungan pemerintah, hubungan pelanggan, hubungan pesaing. Pengaruh positif dan tidak signifikan tersebut menggambarkan bahwa pelaksanaan RC yang meliputi hubungan pemerintah, hubungan pelanggan, hubungan pesaing merupakan bukan faktor yang sangat penting yang harus diperhatikan oleh BPR dalam rangka meningkatkan kinerja BPR.

Ketiga indikator modal relasi yang digunakan dalam penelitian ini memiliki *loading factor* yang tinggi. Indikator hubungan pelanggan dan hubungan pemerintah memiliki *loading factor* tertinggi, bahkan hampir berimbang. Hal ini menggambarkan bahwa hubungan pelanggan dan hubungan pemerintah memberikan kontribusi yang kuat dalam penerapan modal relasi. Hubungan pelanggan merupakan terkait bagaimana relasi yang terjadi antara BPR dan pelanggan. Pelanggan ini menjadi penting bagi BPR untuk menjaga pertumbuhan dan sustainabilitas usaha.

Meskipun persepsi responden mengenai indikator baik, namun kenyataan di lapangan masih terdapat banyak masalah, misalnya. (a) umumnya BPR belum memiliki ATM seperti halnya bank umum; (b) BPR belum bisa melakukan transaksi kliring, inkaso, valuta asing, dan transfer; (c) BPR belum bisa mengeluarkan Cek dan bilyet giro; (d) BPR masih terbatas dalam memberikan modal untuk Investasi, modal kerja, dan konsumtif. Pelayanan yang baik akan berpengaruh pada loyalitas pelanggan dan pada akhirnya berdampak pada kinerja perusahaan (Dewi, *et al.*, 2014).

Hubungan pemerintah merupakan hubungan menyangkut bagaimana relasi yang terjadi antara BPR dan pemerintah, dalam hal diwakili lembaga Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Hubungan relasi itu, pada umumnya bagaimana regulasi yang dibuat OJK dapat dilaksanakan dan dipertanggungjawabkan BPR. Diantaranya, BPR wajib menyampaikan Laporan Penerapan Tata Kelola kepada OJK, asosiasi BPR di Indonesia, dan 1 (satu) kantor media atau majalah ekonomi dan keuangan (Surat Edaran OJK NOMOR 5/SEOJK.03/2016).

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan analisis SEM-PLS, hubungan dengan pemerintah memiliki *loading factor* yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan dengan pemerintah merupakan salah satu faktor yang penting yang harus diperhatikan oleh BPR karena memberikan kontribusi yang kuat dalam penerapan hubungan relasi. Demikian juga, Fakta empiris menunjukkan bahwa BPR sudah menerapkan hubungan relasi dengan baik dengan OJK yang ditunjukkan oleh rerata indikatornya yang tinggi. Bentuk penilaian hubungan pemerintah meliputi: (a) hubungan dengan pemerintah atau OJK selama ini sudah dibangun dengan baik; (b) membangun hubungan dengan pemerintah atau OJK akan memberikan keuntungan bagi BPR (c) adanya hubungan yang



lebih luas antara BPR dengan pemerintah atau OJK tidak terbatas pada hubungan pengawasan dan kepatuhan dalam memenuhi kewajiban.

Fakta empiris menunjukkan bahwa secara umum, ketiga bentuk penilaian hubungan relasi sudah berjalan baik. Fakta ini ditunjukkan persepsi responden dengan nilai rerata yang tinggi. Tingginya persepsi responden tersebut, mungkin disebabkan bahwa OJK sudah melaksanakan tugas pokoknya mengawasi lembaga keuangan, termasuk BPR. Sebaliknya, BPR juga patuh dan tunduk pada aturan yang berlaku dari OJK. Pelatihan dan pengembangan staf BPR banyak dilaksanakan atau diinisiasi oleh OJK dalam rangka meningkatkan keahlian pegawai. Hal tersebut menunjukkan bahwa hubungan BPR dengan OJK tidak terbatas pada hubungan pengawasan dan kepatuhan dalam memenuhi kewajiban.

Hubungan dengan pesaing terkait bagaimana relasi yang terjadi antara BPR dan pesaing. Sebagai lembaga keuangan, BPR memiliki tingkat persaingan yang sangat tinggi karena pesaing bukan hanya bersumber dari sesama BPR, tetapi juga bank umum, koperasi simpan pinjam, lembaga pembiayaan, dan sebagainya.

Berdasarkan hasil penelitian empiris tersebut, menunjukkan implikasi variabel penelitian ini menggambarkan bahwa *relational capital* bukan menjadi faktor penentu dalam meningkatkan kinerja BPR. Kondisi di lapangan menunjukkan bahwa salah satu faktor kelemahan perkembangan BPR adalah ketatnya aturan dari pemerintah baik OJK maupun Bank Indonesia. Misalnya, faktor kebijakan BI yang menetapkan *BI rate* yang tinggi menyebabkan BPR kurang dapat bersaing dengan bank umum atau pesaing lainnya. Selain itu, banyaknya BPR yang dilikuidasi menyebabkan hubungan dengan pelanggan kurang baik.

Hubungan yang tidak signifikan antara RC dengan kinerja BPR didasarkan beberapa fakta dilapangan. *Pertama*, landasan hukum BPR adalah Undang-Undang No.7/1992 tentang perbankan sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang No.10/1998, undang-undang tersebut menyebutkan bahwa BPR adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. Artinya, UU tersebut akan membatasi operasi bisnis BPR yang berdampak pada pembatasan kinerja. Berdasarkan amanat Undang-Undang No.10/1998, maka BPR dilarang melakukan kegiatan usaha sebagai berikut : (a). Menerima simpanan berupa giro; (b). Melakukan kegiatan dalam valuta asing.; (c). Melakukan usaha perasuransian; (d). Melakukan usaha lain di luar kegiatan usaha sebagaimana yang dimaksud dalam usaha BPR. *Kedua*, melalui PBI No. 14/22/PBI/2012, Bank Indonesia mewajibkan setiap bank umum untuk menyalurkan kredit atau pembiayaan UMKM paling rendah 20% dari total kredit atau pembiayaan yang disalurkan. Kebijakan tersebut membuat persaingan sangat ketat dalam pemberian kredit ke masyarakat. *Ketiga*, masih kurangnya kerjasama dengan lembaga lain, misalnya (1) Bank Umum: Dukungan infrastruktur, antara lain: networking, capacity building, dan kerjasama jasa-jasa perbankan, a.l. sistem pembayaran, e-cash, j-b bank notes, IKNB: produk keuangan non bank; (2) Perusahaan Sekuritas: produk pasar modal; (3) Pemerintah: misalnya dengan BPN dalam hal pembuatan akta/serifikat agunan debitur, (3) Kemendagri: Akses Identitas Tunggal, dan (4) Perusahaan ICT (Perbarindo dan OJK 2016). *Keempat*, dalam rakornas Perbarindo dan diskusi panel 16 November 2017 yang bertajuk "Outlook Ekonomi Politik Indonesia 2018: Prospek Bisnis BPR – BPRS" menurut Perbarindo bahwa BPR adalah salah satu bank yang konsen

untuk melayani UKM dan mengembangkan potensi perekonomian daerah serta bank yang memberdayakan putera-puteri daerah. Karena dengan UU yang ada sekarang ini kurang berpihak kepada BPR. Salah satu kebijakan yang dirasakan kurang berpihak kepada industri BPR salah satunya adalah PP Nomor 39 Tahun 2007 tentang pengelolaan uang negara/daerah yang mewajibkan pemerintah daerah untuk menempatkan kas daerah pada bank umum. Padahal sejumlah BPR statusnya adalah badan usaha milik daerah (BUMD) yang memberikan kontribusi pada pendapatan asli daerah (PAD). Selain terkait pengelolaan dana daerah, industri BPR juga berharap dapat dilibatkan dalam pembiayaan proyek-proyek pemerintah di daerah melalui skema sindikasi. Ketua Umum Perbarindo Joko Suyanto mengatakan bahwa pemerintah memiliki banyak program yang berkaitan langsung dengan kesejahteraan masyarakat di daerah seperti dana desa, bantuan langsung tunai (BLT), kartu Indonesia Sehat, Kartu Indonesia Pintar, dan sebagainya (InfoBank, 17 November 2017).

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Chan (2009) yang menemukan bahwa tidak ada bukti konklusif untuk mendukung hubungan antara IC (modal relasional, modal struktural dan human capital), yang diukur dengan VAIC (*Value Added Intellectual*), dan empat dimensi kinerja keuangan, yaitu *market valuation*, *productivity*, *ROE*, dan *profitability*. Demikian juga hasil penelitian F-Jardon dan Martos (2009) menyimpulkan bahwa *relational capital* tidak berpengaruh secara langsung pada kinerja perusahaan. Chan menyarankan *relational capital* dapat memberikan efek langsung pada kinerja perusahaan jika dimediasi oleh modal struktural. Dimensi *Relational capital* meliputi pelanggan, klien, dan *system loyalitas*. Sedangkan dimensi kinerja perusahaan meliputi profit, arus kas, produktivitas, dan profesionalisme karyawan.

Beberapa hasil penelitian empiris tidak mendukung hasil penelitian ini. Hasil penelitian Datta dan Tanushree De, (2017) menegaskan bahwa relasional individual berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat kinerja perusahaan. Dimensi *relational capital* meliputi *supplier*, *Sharing of technological knowledge*, *Bonding with external groups*, *Informal relation with firms in cluster*, *Location*, *reputation*, *Trust and good faith relationship*. Sedangkan dimensi kinerja perusahaan yaitu keuntungan per kapita. Selanjutnya, Studi Gutierrez et al. (2016) menemukan bahwa seluruh dimensi IC termasuk *relational capital* berpengaruh pada kinerja UKM yang diukur dengan tingkat daya saing (*competitiveness*). untuk melihat hubungan *intellectual capital/IC* dengan kinerja UKM di Meksiko.

#### 6.7 Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Perusahaan

Merujuk pada data hasil penelitian, orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari nilai *p-value* dan nilai koefisien jalur signifikan secara statistik. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan orientasi kewirausahaan di BPR, maka kinerja perusahaan di BPR juga semakin meningkat. Dengan kata lain bahwa orientasi kewirausahaan memberikan dampak positif pada kinerja perusahaan di BPR yang diukur dengan indikator pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal, pelanggan, dan keuangan.

Indikator variabel orientasi kewirausahaan yang dianalisis dalam penelitian ini adalah otonomi, inovasi, proaktif, agresivitas bersaing, dan mengambil risiko. Pengaruh positif dan signifikan tersebut menggambarkan bahwa pelaksanaan orientasi kewirausahaan yang meliputi otonomi, inovasi, proaktif, agresivitas bersaing, dan mengambil risiko merupakan faktor penting yang harus diperhatikan dalam rangka meningkatkan kegiatan kinerja BPR.

misalnya bagaimana BPR menciptakan inovasi produk atau layanan baru, otonomi atau adanya kebebasan mengeluarkan gagasan, saran atau pendapat, proaktif perkembangan usaha, bersaing secara agresif dengan para pesaing BPR, dan kemampuan perusahaan mengambil atau menghadapi risiko bisnis atau tantangan bisnis dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja BPR.

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan analisis SEM-PLS menunjukkan bahwa variabel orientasi kewirausahaan telah memenuhi validitas konvergen. Hal tersebut dapat dilihat dari *loading factor* masing-masing indikatornya cukup tinggi. *Loading factor* menggambarkan bagaimana kontribusi indikator terhadap konstruk latennya. Indikator dengan *loading factor* yang tinggi memiliki kontribusi yang lebih tinggi untuk menjelaskan konstruk latennya. Sebaliknya pada indikator dengan *loading factor* rendah memiliki kontribusi yang lemah untuk menjelaskan konstruk latennya. Selanjutnya, variabel orientasi kewirausahaan telah memenuhi validitas diskriminan karena memiliki nilai AVE yang cukup tinggi dan akar AVE lebih tinggi terhadap nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya. Variabel orientasi kewirausahaan juga telah memiliki reliabilitas yang tinggi karena memiliki *Composite reliability* dan *Cronbach's Alpha* yang disyaratkan.

Orientasi kewirausahaan dalam penelitian ini merupakan bagaimana strategi BPR yang berorientasi pada lima dimensi utama, yaitu inovasi, risk taking, proaktif, otonomi, dan kompetitif agresivitas dalam rangka meningkatkan kinerja BPR.

Strategi proaktif dalam penelitian ini menggambarkan bagaimana BPR merespons peluang pasar dengan mengembangkan prospek mencari peluang, dimana produk dan layanan baru diperkenalkan dibandingkan pesaing sebagai alat untuk memenangkan persaingan.

Berdasarkan hasil uji validitas konvergen, indikator proaktif memiliki nilai *loading factor* tertinggi. Hal ini menunjukkan bahwa indikator proaktif merupakan salah satu faktor yang penting yang harus diperhatikan oleh BPR karena memberikan kontribusi yang kuat dalam penerapan kegiatan orientasi kewirausahaan. Selanjutnya, fakta empiris menunjukkan bahwa BPR sudah menerapkan strategi proaktif dengan baik yang ditunjukkan oleh rerata indikatornya yang dipresepsikan baik. Strategi proaktif dalam penelitian ini, meliputi: (a) perusahaan secara aktif memonitor kebutuhan konsumen di masa datang; (b) perusahaan secara aktif memonitor strategi pesaing dalam bisnis perbankan; (c) perusahaan akan menjadi penggerak utama dalam perkembangan BPR; (d) dan perusahaan secara aktif mencari teknologi baru dibandingkan pesaing dalam bisnis perbankan. Dari keempat strategi tersebut, strategi aktif memonitor kebutuhan konsumen, aktif memonitor strategi pesaing, menjadi penggerak utama dalam perkembangan BPR sudah dilakukan dengan baik, yang dilihat dari rerata persepsi responden yang tinggi. Kondisi di lapangan menunjukkan bahwa secara umum, BPR sudah memberikan produk sesuai dengan permintaan pasar, meskipun masih terbatas pada produk tabungan dan deposito karena menyangkut aturan OJK. Selain itu, tingkat suku tabungan dan deposito masih menjadi strategi semua BPR untuk mencari atau mempertahankan nasabah.

Strategi mengambil risiko dalam penelitian ini menggambarkan kemampuan BPR untuk menemukan risiko sejak awal dan menemukan jalan keluar untuk mengurangi berbagai risiko tersebut. Berdasarkan hasil uji validitas konvergen, indikator mengambil risiko memiliki nilai *loading factor* tertinggi. Hal ini menunjukkan bahwa indikator mengambil risiko merupakan salah satu faktor

yang penting yang harus diperhatikan oleh BPR karena memberikan kontribusi yang kuat dalam penerapan kegiatan orientasi kewirausahaan.

Selanjutnya, fakta empiris menunjukkan bahwa BPR sudah menerapkan strategi mengambil risiko dengan baik yang ditunjukkan oleh rerata indikatornya yang dipresepsikan baik. Strategi mengambil risiko dalam penelitian ini, meliputi: (a) berani menghadapi berbagai tantangan bisnis; (b) Perusahaan selalu membuat rencana untuk meminimalkan risiko; dan (c) perusahaan meningkatkan posisi risiko kompetitifnya dengan menerapkan teknik dan proses yang telah dipakai perusahaan lain. Dari ketiga strategi tersebut, strategi berani menghadapi berbagai tantangan bisnis dan selalu membuat rencana untuk meminimalkan risiko, sudah dilakukan dengan baik, yang dilihat dari rerata persepsi responden yang tinggi. Kondisi di lapangan menunjukkan bahwa salah satu tantangan bisnis yang dihadapi BPR adalah tingginya suku bunga acuan Bank Indonesia (BI rate) yang menyebabkan juga tingginya bunga kredit yang diberikan ke nasabah, selain itu tingkat persaingan semakin tinggi dalam bisnis perbankan karena selain bank umum, terdapat juga lembaga pembiayaan lain yang memasuki pangsa pasar BPR, misalnya UMKM.

Strategi inovasi dalam penelitian ini menggambarkan kecenderungan BPR untuk terlibat dalam mendukung gagasan baru, eksperimen baru, dan proses kreatif yang dapat menghasilkan produk, layanan baru.

Berdasarkan hasil uji validitas konvergen, indikator inovasi memiliki nilai *loading factor* yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa indikator inovasi merupakan salah satu faktor yang penting yang harus diperhatikan oleh BPR karena memberikan kontribusi yang kuat dalam penerapan kegiatan orientasi kewirausahaan.

Selanjutnya, fakta empiris menunjukkan bahwa BPR sudah menerapkan strategi inovasi dengan baik yang ditunjukkan oleh rerata indikatornya yang dipresepsikan baik. Strategi inovasi dalam penelitian ini, meliputi: (a) perusahaan secara aktif mencari ide yang inovatif; (b) perusahaan selalu mencari cara baru untuk menyelesaikan pekerjaan; (c) perusahaan menawarkan produk yang memiliki manfaat lebih dari pesaing, dan (d) perusahaan menghasilkan kualitas produk yang lebih baik dari pesaing. Fakta empiris menunjukkan bahwa keempat strategi tersebut sudah dipresepsikan baik oleh responden, artinya secara umum, BPR sudah aktif mencari ide yang inovatif, cara baru untuk menyelesaikan pekerjaan, aktif menawarkan produk yang memiliki manfaat lebih dari pesaing, dan menghasilkan kualitas produk yang lebih baik dari pesaing. Kondisi di lapangan menunjukkan bahwa beberapa BPR masih kurang inovatif baik dari pengembangan produk baru, maupun dari sisi pelayanan ke nasabah. sebaliknya, bank umum sebagai pesaing BPR sangat inovatif dalam menawarkan produk baru. Hal ini akan menjadi tantangan perkembangan BPR ke depan.

Strategi agresivitas bersaing menggambarkan kemampuan BPR untuk memenangkan persaingan dalam meraih semua peluang. Berdasarkan hasil uji validitas konvergen, indikator agresivitas bersaing memiliki nilai *loading factor* yang moderat. Hal ini menunjukkan bahwa indikator inovasi merupakan salah satu faktor yang penting yang harus diperhatikan oleh BPR karena memberikan kontribusi dalam penerapan kegiatan orientasi kewirausahaan.

Selanjutnya, fakta empiris menunjukkan bahwa BPR sudah menerapkan strategi agresivitas bersaing dengan baik yang ditunjukkan oleh rerata indikatornya yang dipresepsikan cukup baik. Strategi agresivitas bersaing dalam penelitian ini, meliputi: (a) perusahaan sangat agresif dalam menghadapi



persaingan; (b) perusahaan meningkatkan posisi kompetitifnya dengan menyalin praktik bisnis pesaing; (c) Perusahaan memiliki kemauan mengejar peluang yang ada, dan (d) perusahaan meningkatkan posisi kompetitifnya dengan memasuki pasar dengan bunga perbankan yang lebih bersaing.

oleh responden. Sebaliknya, strategi BPR dalam mengejar peluang yang ada, dan meningkatkan posisi kompetitifnya dengan memasuki pasar dengan bunga perbankan yang lebih bersaing dipresepsikan kurang baik oleh responden. Kondisi di lapangan menunjukkan bahwa beberapa BPR masih kurang agresif dalam bersaing. Hal ini disebabkan oleh faktor modal yang dimiliki, SDM yang memiliki kemampuan inovatif, serta adanya kebijakan OJK yang membatasi operasi BPR.

Strategi otonomi menggambarkan keinginan kuat dari setiap pengurus dan karyawan BPR yang secara bebas dapat mengembangkan dan menerapkan idenya. Berdasarkan hasil uji validitas konvergen, indikator agresivitas bersaing memiliki nilai *loading factor* yang cukup tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa indikator otonomi merupakan salah satu faktor yang penting yang harus diperhatikan oleh BPR karena memberikan kontribusi yang kuat dalam penerapan kegiatan orientasi kewirausahaan.

Selanjutnya, fakta empiris menunjukkan bahwa BPR sudah menerapkan strategi otonomi dengan baik yang ditunjukkan oleh rerata indikatornya yang tinggi yang dipresepsikan baik. Strategi otonomi dalam penelitian ini, meliputi: (a) karyawan diberi kebebasan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka; (b) karyawan diberi kebebasan untuk mengutarakan pendapat tanpa dipengaruhi pihak lain; (c) karyawan diberi tanggung jawab sesuai kepentingan perusahaan, dan (d) karyawan diperbolehkan mendapatkan semua informasi penting perusahaan.

Fakta empiris menunjukkan bahwa strategi dimana karyawan diberi kebebasan untuk mengutarakan pendapat tanpa dipengaruhi pihak lain dan karyawan diberi tanggung jawab sesuai kepentingan perusahaan, dipresepsikan baik oleh responden. Artinya, kedua strategi tersebut sudah diterapkan dengan baik oleh BPR selama ini. Hal ini bisa dilihat dari rerata kedua strategi tersebut hampir sama. Sebaliknya, strategi dimana karyawan diberi kebebasan untuk menyelesaikan pekerjaan dan diperbolehkan mendapatkan semua informasi penting perusahaan dipresepsikan kurang baik oleh responden. Hal ini bisa dilihat dari rerata kedua strategi tersebut hampir sama. fakta empiris ini menunjukkan bahwa secara umum BPR masih kurang memberikan kebebasan kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dan terbatas untuk mendaptakn informasi penting.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Wiklund, J & Shepherd (2003) yang melakukan survei pada 225 perusahaan besar di Swedia. Hasil studi menyimpulkan bahwa *Knowledge Based Resources* dan *Enterpreneurship Orientation* secara positif berhubungan dengan kinerja perusahaan. Pada tahun 2004, Wiklund, J & Shepherd kembali melakukan penelitian terkait dengan hubungan EO dengan kinerja perusahaan. Sebanyak 413 perusahaan kecil di Swedia sebagai obyek penelitiannya dengan model *longitudinal design*. Hasil penelitian menunjukkan adanya konsistensi dengan penelitian sebelumnya bahwa EO berhubungan positif pada kinerja perusahaan.

Rauch *at el.*, (2009) mereview dan mengevaluasi hubungan EO dengan kinerja perusahaan dengan melibatkan 53 responden dan 51 studi yang pernah dilakukan. Hasil penelitian menunjukkan adanya korelasi EO dengan kinerja cukup besar yang berarti pengaruh dimensi EO terhadap kinerja perusahaan sangat kuat. Selanjutnya, dalam penelitian Alarape (2014), dimensi EO yang

terapkan yaitu *innovativeness*, *risk-taking*, dan *proaktif*. Hasil penelitian menunjukkan pertumbuhan kinerja UKM di Southwestern Nigeria secara umum rendah dan EO berhubungan positif dengan kinerja. Guzman.(2017) melakukan survey terhadap 318 UKM di Meksiko dengan tujuan Menganalisis hubungan yang ada antara orientasi kewirausahaan dan pertumbuhan UKM di negara berkembang, seperti México. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kelima dimensi dari EO (kreativitas, pengambilan risiko dan inovasi bersama dengan agresivitas persaingan dan otonomi yang kompetitif) memiliki efek signifikan dan positif terhadap pertumbuhan usaha kecil dan menengah.

Riset yang dilakukan Shehu & Mahmood (2014) mengenai hubungan dimensi EO terhadap kinerja UKM dimediasi oleh faktor budaya organisasi. Riset tersebut melibatkan 500 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa EO dan budaya organisasi secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Budaya organisasi terbukti memediasi hubungan antara EO dengan FP. Sebaliknya, beberapa hasil penelitian lain menghasilkan temuan yang berbeda. Ambad & Wahab (2016) melakukan survei pada 130 perusahaan besar yang *Listing* di kantor bursa efek di Malaysia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi yang membangun CE, yaitu *innovate*, *risk-taking*, *proactive* dan *Corporate Venturing* tidak memiliki hubungan signifikan dengan kinerja perusahaan yang diukur pertumbuhan perusahaan.

Selanjutnya, Arshad *et al.* (2014) dalam penelitiannya berjudul "*The Impact of Entrepreneurial Orientation on Business Performance: A Study of Technology-based SMEs in Malaysia*" menghasilkan kesimpulan bahwa tidak ada korelasi yang ditemukan mengenai dimensi EO, yaitu otonomi dengan kinerja UKM berbasis teknologi di Malaysia. Penelitian Brownhilder (2016) menemukan bahwa dimensi inovasi dan dimensi proaktif tidak berpengaruh

signifikan terhadap kinerja perusahaan. Sementara, hubungan antara *risk taking* dengan kinerja dimoderasi secara negatif oleh *Environmental Hostility*. Studi ini dilakukan dengan mendistribusikan kuesioner pada 200 pengusaha pada UKM di Afrika Selatan.

Berdasarkan hasil penelitian empiris tersebut, menunjukkan implikasi variabel penelitian ini menggambarkan bahwa orientasi kewirausahaan dengan indikatornya adalah otonomi, inovasi, proaktif, agresivitas bersaing, dan mengambil risiko merupakan faktor penentu dalam meningkatkan kinerja BPR yang diukur dengan indikator pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal, pelanggan, dan keuangan. Secara umum, kegiatan orientasi kewirausahaan belum berjalan dengan baik di BPR, terutama terkait otonomi yang diberikan kepada karyawan, kemampuan inovasi yang masih kurang, dan kemampuan untuk bersaing dengan bank umum dan pesaing lainnya masih kurang kompetitif.

#### **6.8 Pengaruh *talent management* terhadap kinerja perusahaan melalui orientasi kewirausahaan**

Merujuk pada hasil penelitian, *talent management* berpengaruh tidak signifikan dan positif terhadap kinerja perusahaan melalui orientasi kewirausahaan. Hubungan positif tersebut menggambarkan bahwa orientasi kewirausahaan dapat memperkuat pengaruh *talent management* terhadap kinerja perusahaan. Hasil pengujian *indirect effect* hubungan *talent management* dengan kinerja perusahaan melalui orientasi kewirausahaan menunjukkan terjadi mediasi parsial (*partial mediation*) atau dengan kata lain orientasi kewirausahaan memediasi secara parsial pengaruh *talent management* ke kinerja perusahaan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa orientasi kewirausahaan bukan satu-satunya

faktor pemediasi hubungan antara *talent management* terhadap kinerja, tapi terdapat faktor pemediasi lain.

Pengaruh tidak signifikan antara *talent management* dengan kinerja perusahaan melalui orientasi kewirausahaan dapat dimaknai bahwa proses penarikan karyawan, seleksi karyawan, pengembangan karyawan, keterlibatan karyawan, dan perencanaan karir dan mempertahankan karyawan di BPR selama ini telah dapat meningkatkan kinerja BPR tanpa adanya keterlibatan yang kuat dari penerapan orientasi kewirausahaan. Dengan kata lain, prinsip otonomi, inovasi, proaktif, agresivitas bersaing, dan mengambil risiko bukan satu-satunya faktor penentu pengaruh *talent management* terhadap kinerja perusahaan.

Pengaruh tidak signifikan antara *talent management* dengan kinerja perusahaan melalui orientasi kewirausahaan karena pelaksanaan orientasi kewirausahaan di BPR belum maksimal. Kondisi ini dapat dilihat dari karyawan belum diberikan keleluasaan penuh dalam mengembangkan ide-ide mereka, karyawan belum diberikan kebebasan dalam mengemukakan pendapatnya, perusahaan belum aktif mencari ide inovatif, perusahaan belum mencari cara baru menyelesaikan pekerjaan dan masih menggunakan cara lama, perusahaan belum secara aktif melihat kebutuhan konsumen akan jasa perbankan dengan produk yang di hasilkan, perusahaan belum agresif dalam menghadapi persaingan, perusahaan masih menyalin praktik bisnis yang dilakukan pesaing, perusahaan kurang memiliki perencanaan dalam meminimalkan risiko, dan secara umum perusahaan kurang berani menghadapi risiko bisnis.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian K. Lu dan J. Zhu (2015) menunjukkan bahwa dampak HRM berkinerja tinggi terhadap kinerja

perusahaan cukup signifikan. Selain itu, inovasi memainkan peran memediasi secara parsial hubungan antara HRM dengan kinerja perusahaan. Selanjutnya, partisipasi karyawan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja perusahaan, sedangkan dampak bagi hasil, pengembangan karyawan dan evaluasi kinerja terhadap kinerja perusahaan tidak signifikan. Studi ini dilakukan dengan mendistribusikan kuesioner pada 205 karyawan pada industri manufaktur di China.

#### 6.9 Pengaruh *corporate governance* terhadap kinerja perusahaan melalui orientasi kewirausahaan

Merujuk pada hasil penelitian, *corporate governance* berpengaruh tidak signifikan dan positif terhadap kinerja perusahaan melalui orientasi kewirausahaan. Hubungan positif tersebut menggambarkan bahwa orientasi kewirausahaan dapat memperkuat pengaruh *corporate governance* terhadap kinerja perusahaan. Hasil pengujian *indirect effect* hubungan *corporate governance* dengan kinerja perusahaan melalui orientasi kewirausahaan menunjukkan terjadi mediasi parsial (*partial mediation*) atau dengan kata lain orientasi kewirausahaan memediasi secara parsial pengaruh *corporate governance* ke kinerja perusahaan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa orientasi kewirausahaan bukan satu-satunya faktor pemediasi hubungan antara *corporate governance* terhadap kinerja, tapi terdapat faktor pemediasi lain.

Pengaruh tidak signifikan antara *corporate governance* dengan kinerja perusahaan melalui orientasi kewirausahaan dapat dimaknai bahwa prinsip keterbukaan, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan kewajaran di BPR selama ini telah dapat meningkatkan kinerja BPR tanpa adanya keterlibatan yang kuat dari penerapan orientasi kewirausahaan. Dengan kata lain, prinsip otonomi, inovasi, proaktif, agresivitas bersaing, dan mengambil risiko

bukan satu-satunya faktor penentu pengaruh *corporate governance* terhadap kinerja perusahaan.

Pengaruh tidak signifikan antara *corporate governance* dengan kinerja perusahaan melalui orientasi kewirausahaan karena pelaksanaan orientasi kewirausahaan di BPR belum maksimal. Kondisi ini dapat dilihat dari karyawan belum diberikan keleluasaan penuh dalam mengembangkan ide-ide mereka, karyawan belum diberikan kebebasan dalam mengemukakan pendapatnya, perusahaan belum aktif mencari ide inovatif, perusahaan belum mencari cara baru menyelesaikan pekerjaan dan masih menggunakan cara lama, perusahaan belum secara aktif melihat kebutuhan konsumen akan jasa perbankan dengan produk yang di hasilkan, perusahaan belum agresif dalam menghadapi persaingan, perusahaan masih menyalin praktik bisnis yang dilakukan pesaing, perusahaan kurang memiliki perencanaan dalam meminimalkan risiko, dan secara umum perusahaan kurang berani menghadapi risiko bisnis.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Abdel-Kader (2016) yang melakukan investigasi pada sejumlah perusahaan besar dan menengah yang terdaftar di bursa efek UK yang bertujuan menginvestigasi hubungan *corporate governance* dengan CE (*Corporate entrepreneurship*) dan kinerja perusahaan. Abdel-Kader (2016) menemukan terdapat hubungan signifikan CG terhadap CE, tetapi terdapat hubungan tidak signifikan antara CE dan kinerja perusahaan. Penelitian Abdel-Kader (2016) menyimpulkan bahwa CE tidak memediasi pengaruh CG terhadap kinerja perusahaan.

#### **6.10 Pengaruh *Relational capital* terhadap kinerja perusahaan melalui orientasi kewirausahaan**

Merujuk pada hasil penelitian, *relational capital* berpengaruh tidak signifikan dan positif terhadap kinerja perusahaan melalui orientasi kewirausahaan. Hubungan positif tersebut menggambarkan bahwa orientasi kewirausahaan dapat memperkuat pengaruh *relational capital* terhadap kinerja perusahaan. Hasil pengujian *indirect effect* hubungan *relational capital* dengan kinerja perusahaan melalui orientasi kewirausahaan menunjukkan terjadi mediasi parsial (*partial mediation*) atau dengan kata lain orientasi kewirausahaan memediasi secara parsial pengaruh *relational capital* ke kinerja perusahaan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa orientasi kewirausahaan bukan satu-satunya faktor pemediasi hubungan antara talent management terhadap kinerja, tapi terdapat faktor pemediasi lain.

Pengaruh tidak signifikan antara *relational capital* dengan kinerja perusahaan melalui orientasi kewirausahaan dapat dimaknai bahwa adanya hubungan dengan pemerintah, konsumen, dan pesaing di BPR selama ini telah dapat meningkatkan kinerja BPR tanpa adanya keterlibatan yang kuat dari penerapan orientasi kewirausahaan. Dengan kata lain, prinsip otonomi, inovasi, proaktif, agresivitas bersaing, dan mengambil risiko bukan satu-satunya faktor penentu pengaruh *relational capital* terhadap kinerja perusahaan.

Pengaruh tidak signifikan antara *relational capital* dengan kinerja perusahaan melalui orientasi kewirausahaan karena pelaksanaan orientasi kewirausahaan di BPR belum maksimal. Kondisi ini dapat dilihat dari karyawan belum diberikan keleluasaan penuh dalam mengembangkan ide-ide mereka, karyawan belum diberikan kebebasan dalam mengemukakan pendapatnya, perusahaan belum aktif mencari ide inovatif, perusahaan belum mencari cara baru menyelesaikan pekerjaan dan masih menggunakan cara lama, perusahaan belum secara aktif melihat kebutuhan konsumen akan jasa



perbankan dengan produk yang di hasilkan, perusahaan belum agresif dalam menghadapi persaingan, perusahaan masih menyalin praktik bisnis yang dilakukan pesaing, perusahaan kurang memiliki perencanaan dalam meminimalkan risiko, dan secara umum perusahaan kurang berani menghadapi risiko bisnis.

Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian studi Sulisty & Siyamtinah (2016) menemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif dari kewiraswastaan, kemampuan pemasaran, modal relasional dan pemberdayaan terhadap kemampuan dan kinerja inovasi. Demikian juga, kinerja inovasi secara signifikan dan positif mempengaruhi keunggulan kompetitif. Hasil studi juga menemukan bahwa relational capital berpengaruh pada kinerja perusahaan. Sulisty & Siyamtinah (2016) menyimpulkan bahwa semakin tinggi modal relasional perusahaan, maka semakin baik kinerja bisnisnya.

Rangkuman hasil pengujian hipotesis mengenai hubungan langsung dan hubungan tidak langsung ditunjukkan pada tabel 6.1.

**Tabel 6.1**  
**Hasil Pengujian Hipotesis**

No.	Hipotesis	Hasil	Keterangan
1	TM → OK	Signifikan	Diterima
2	TM → KP	Signifikan	Diterima
3	CG → OK	Signifikan	Diterima
4	CG → KP	Tidak Signifikan	Ditolak
5	RC → OK	Signifikan	Diterima
6	RC → KP	Tidak Signifikan	Ditolak
7	OK → KP	Signifikan	Diterima
8	TM → KP melalui OK	Tidak signifikan	Mediasi Parsial
9	CG → KP melalui OK	Tidak signifikan	Mediasi Parsial
10	RC → KP melalui OK	Tidak signifikan	Mediasi Parsial

Sumber: Data Diolah (2019)

## BAB VII

### PENUTUP

Pada bab ini membahas tentang kesimpulan, implikasi penelitian, keterbatasan, dan saran-saran penelitian yang akan datang. Kesimpulan menunjukkan apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak. Keterbatasan, dan penelitian yang akan datang menunjukkan kekurangan-kekurangan dalam pelaksanaan penelitian ini serta harapan yang ingin dicapai dalam penelitian berikutnya, sedangkan saran menunjukkan tanggapan atau umpan balik dari kesimpulan dan implikasi penelitian.

#### 7.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji interaksi *talent management*, *corporate governance*, dan modal relasi dengan orientasi kewirausahaan dan implikasinya terhadap kinerja perusahaan, menghasilkan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Praktek *Talent management* secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi kewirausahaan BPR, artinya semakin baik penerapan *talent management*, maka kegiatan orientasi kewirausahaan BPR juga semakin baik. Hal ini menunjukkan bahwa praktek *talent managemet* yang meliputi penarikan, seleksi, pengembangan, melibatkan dan mempertahankan (*retaining*) individu berbakat memberikan kontribusi positif terhadap kegiatan orientasi kewirausahaan BPR yang meliputi yaitu inovasi, risk taking, proaktif, otonomi, dan kompetitif agresivitas. Praktek seleksi dan pengembangan karyawan merupakan faktor paling penting dalam membentuk kegiatan orientasi kewirausahaan di BPR.

2. Praktek *Talent managemet* secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja BPR, artinya semakin baik penerapan talent management, maka kinerja BPR juga meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa praktek *talent managemet* yang meliputi penarikan, seleksi, pengembangan, melibatkan dan mempertahankan (*retaining*) individu berbakat memberikan kontribusi positif terhadap kegiatan kinerja BPR yang diukur dengan konsep BSC (pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal, pelanggan dan keuangan). Praktek seleksi dan pengembangan karyawan merupakan faktor paling penting dalam membentuk praktek *Talent managemet* yang secara langsung berpengaruh pada kinerja BPR.
3. Prinsip *corporate governance* secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi kewirausahaan BPR, artinya semakin baik penerapan prinsip *corporate governance*, maka orientasi kewirausahaan BPR juga semakin baik. Hal ini menunjukkan bahwa prinsip keterbukaan, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi dan kewajaran. Prinsip independensi merupakan faktor paling penting dalam penerapan *corporate governance* di BPR yang secara langsung meningkatkan orientasi kewirausahaan di BPR.
4. Prinsip *corporate governance* secara langsung berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja BPR, artinya prinsip keterbukaan, akuntabilitas, pertanggungjawaban, independensi, dan kewajaran tidak menjadi faktor penentu peningkatan kinerja perusahaan. Dengan demikian, kinerja perusahaan yang dicapai tidak tergantung pada penerapan *corporate governance*.
5. *Relational capital* secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi kewirausahaan BPR, artinya semakin baik penerapan *Relational*

*capital*, maka orientasi kewirausahaan BPR juga semakin baik. Hal ini menunjukkan bahwa praktek *Relational capital* yang meliputi hubungan terhadap pemerintah, pelanggan, dan pesaing memberikan kontribusi positif terhadap kegiatan orientasi kewirausahaan yang meliputi yaitu inovasi, risk taking, proaktif, otonomi, dan kompetitif agresivitas. Hubungan terhadap pemerintah dan hubungan terhadap pelanggan merupakan faktor paling penting dalam menjalin hubungan dengan pihak eksternal BPR yang secara langsung berpengaruh pada kegiatan orientasi kewirausahaan di BPR.

6. *Relational capital* secara langsung berpengaruh positif dan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja BPR, artinya hubungan terhadap pemerintah, pelanggan, dan pesaing tidak menjadi faktor penentu peningkatan kinerja BPR. Dengan demikian, kinerja perusahaan yang dicapai tidak tergantung pada bagaimana intensitas atau kualitas hubungan dengan pemerintah, pelanggan, dan pesaing.
7. Orientasi kewirausahaan secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja BPR, artinya semakin baik penerapan orientasi kewirausahaan, maka kinerja BPR juga semakin meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa kegiatan orientasi kewirausahaan yang meliputi inovasi, risk taking, proaktif, otonomi, dan kompetitif agresivitas memberikan kontribusi positif terhadap kinerja BPR yang diukur dengan konsep BSC (pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal, pelanggan dan keuangan). Kegiatan inovasi, risk taking, proaktif merupakan faktor penting dalam kegiatan orientasi kewirausahaan yang secara langsung berpengaruh pada kegiatan kinerja BPR.
8. *Talent management* berpengaruh positif dan tidak secara signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui orientasi kewirausahaan. Hubungan positif

tersebut menggambarkan bahwa orientasi kewirausahaan dapat memperkuat pengaruh *talent management* terhadap kinerja perusahaan. Pengaruh tidak signifikan antara *talent management* dengan kinerja perusahaan melalui orientasi kewirausahaan dapat dimaknai bahwa proses penarikan karyawan, seleksi karyawan, pengembangan karyawan, keterlibatan karyawan, dan perencanaan karir dan mempertahankan karyawan di BPR selama ini telah dapat meningkatkan kinerja BPR tanpa adanya keterlibatan atau pengaruh yang kuat dari penerapan orientasi kewirausahaan.

9. *corporate governance* tidak berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja perusahaan melalui orientasi kewirausahaan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa orientasi kewirausahaan bukan satu-satunya faktor pemediasi hubungan antara *corporate governance* terhadap kinerja, tapi terdapat faktor pemediasi lain. Pengaruh tidak signifikan antara *corporate governance* dengan kinerja perusahaan melalui orientasi kewirausahaan dapat dimaknai bahwa prinsip keterbukaan, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan kewajaran di BPR selama ini telah dapat meningkatkan kinerja BPR tanpa adanya keterlibatan yang kuat dari penerapan orientasi kewirausahaan.

10. *Relational capital* tidak berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja perusahaan melalui orientasi kewirausahaan. Hubungan positif tersebut menggambarkan bahwa orientasi kewirausahaan dapat memperkuat pengaruh *relational capital* terhadap kinerja perusahaan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa orientasi kewirausahaan bukan satu-satunya faktor pemediasi hubungan antara *talent management* terhadap kinerja, tapi terdapat faktor pemediasi lain. Pengaruh tidak signifikan antara *relational capital* dengan kinerja perusahaan melalui orientasi kewirausahaan dapat

dimaknai bahwa adanya hubungan dengan pemerintah, konsumen, dan pesaing di BPR selama ini telah dapat meningkatkan kinerja BPR tanpa adanya keterlibatan yang kuat dari penerapan orientasi kewirausahaan.

## 7.2 Implikasi Hasil Penelitian

Implikasi penelitian dibagi kedalam implikasi teoritis, implikasi praktis, dan implikasi metodologi. Berdasarkan kajian teori dan empiris, serta merujuk pada temuan penelitian ini, maka implikasi teoritis, implikasi praktis, dan implikasi metodologi dijelaskan sebagai berikut:

### 7.2.1 Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya bidang manajemen strategik, yaitu pada ranah *talent management*, *corporate governance*, dan *relational capital* dalam meningkatkan kinerja perusahaan yang dimediasi oleh orientasi kewirausahaan. Secara rinci kontribusi teoritis dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan teori dan konsep *Agency Theory* yang dikemukakan oleh Jensen dan Meckling (1976), khususnya pengaruh *corporate governance* terhadap kinerja perusahaan. Teori ini menganggap bahwa dalam hubungan keagenan antara *agen* (manajemen suatu usaha) dan *principal* (pemilik usaha), terdapat suatu kontrak dimana satu orang atau lebih (*principal*) memerintah orang lain (*agen*) untuk melakukan suatu jasa atas nama prinsipal dan memberi wewenang kepada *agen* untuk membuat keputusan yang terbaik. Namun demikian, tidak tertutup kemungkinan manajemen hanya mementingkan kepentingannya sendiri dan melakukan tindakan-tindakan yang tidak menguntungkan perusahaan secara keseluruhan yang dalam jangka panjang bisa merugikan kepentingan perusahaan. Banyaknya BPR yang dilikuidasi

karena faktor *Fraud* membuktikan bahwa adanya tata kelola yang tidak bagus. Oleh karena itu, *corporate governance* diperlukan untuk mengurangi permasalahan keagenan antara pemilik dan manajer (Macey dan O'Hara, 2003).

2. Penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan teori dan konsep *Resource-Based View (RBV)*, khususnya pengaruh talent management terhadap kinerja perusahaan. RBV menganggap bahwa faktor internal, baik fisik maupun intelektual, sebagai sumber utama keunggulan kompetitif. Dalam pandangan RBV, perusahaan harus memberikan perhatian khusus pada peran sumber daya manusia sebagai sumber utama keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, yang mencerminkan karakteristik yang berharga, langka, tidak ada bandingannya dan tidak dapat diganti (Barney, 1991).
3. Penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan teori dan konsep *Knowledge-Based View (KBV)* dikembangkan oleh Kogut and Zander (1992) dan Grant (1996), khususnya pengaruh *relational capital* yang merupakan bagian dari *intellectual capital* terhadap kinerja perusahaan. KBV merupakan bagian dari RBT (*Resources Based Theory*) yang menunjukkan bahwa pengetahuan dalam berbagai bentuknya merupakan sumber daya perusahaan yang perlu dimanfaatkan dan dikembangkan untuk mencapai keunggulan bersaing.

### 7.2.2 Implikasi praktis

Penelitian ini memberikan kontribusi praktis terhadap BPR di Sulawesi Selatan, antara lain:

1. BPR di Sulawesi Selatan perlu memperhatikan aspek-aspek praktek *talent management*, khususnya proses seleksi perlu mendapatkan perhatian karena selama ini masih belum transparan dan tertutup.

Sedangkan proses penarikan dan pengembangan karyawan memperoleh persepsi yang sangat positif.

2. Penerapan prinsip CG pada BPR di Sulawesi Selatan, yaitu keterbukaan, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan kewajaran di BPR Sulawesi Selatan cukup baik dilapangan, terutama prinsip independensi, namun demikian prinsip lain juga baik, namun masih perlu ditingkatkan.
3. Penerapan RC pada BPR di Sulawesi Selatan, misalnya hubungan pemerintah, hubungan pelanggan, dan hubungan pesaing dipresepsikan baik oleh responden. Hubungan dengan pelanggan dan pemerintah sangat penting dalam membangun relasi dengan pihak eksternal. Sementara hubungan dengan pelanggan harus tetap dijaga dan ditingkatkan.
4. Kegiatan orientasi kewirausahaan pada BPR di Sulawesi Selatan sudah dilakukan, tetapi belum maksimal. Indikator yang dipakai, yaitu inovasi, otonomi, proaktif, agresivitas bersaing, dan kemampuan perusahaan mengambil risiko. Faktor kemampuan berinovasi, proaktif dan kemampuan perusahaan mengambil risiko merupakan pendorong utama dalam suksesnya kegiatan orientasi kewirausahaan. Namun demikian, peranan orientasi kewirausahaan jika dihubungkan dengan faktor TM, CG, dan RC terhadap kinerja BPR masih perlu ditingkatkan.

### 7.2.3 Implikasi Metodologi

Penelitian ini memberikan kontribusi metodologi bagi pengembangan metodologi dalam penelitian, yaitu teknik analisa data yang digunakan adalah analisis SEM (pengukuran *inner model* dan *outer model*), sedangkan model penelitian sebelumnya dengan menggunakan analisis regresi dan analisis jalur (*path analysis*).



### 7.3 Keterbatasan Penelitian dan Penelitian yang akan datang

1. Jumlah sampel penelitian cukup terbatas karena populasi juga terbatas, dimana jumlah responden 69 orang, sehingga hasil yang diperoleh dalam penelitian ini tidak dapat digeneralisasi pada lokasi penelitian yang berbeda.
2. Adanya kesulitan untuk memperoleh data secara cepat dan tepat karena kesibukan responden sehingga membutuhkan waktu yang cukup lama dalam mengumpulkan kuesioner.
3. Penelitian ini hanya menggunakan data dalam satu kurun waktu saja atau data *cross section*, sehingga hasilnya tidak mampu menjelaskan dinamika perubahan kondisi atau hubungan dari sampel yang diamati dalam periode waktu yang berbeda.
4. Penelitian ini hanya menilai kinerja perusahaan berdasarkan pendapat dari pihak dalam perusahaan (posisi manajerial dan komisaris) tidak memasukkan pendapat konsumen dalam menilai kinerja perusahaan.

### 7.4 Saran-saran

1. Bagi praktisi bisnis atau manajer atau pemilik BPR disarankan sebagai berikut:
  - a) Praktek *talent management* secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi kewirausahaan dan juga kinerja BPR. Oleh karena itu disarankan agar pemilik BPR, atau manajer BPR untuk memperbaiki proses seleksi, penarikan, keterlibatan, pengembangan, dan mempertahankan (*retaining*) karyawan berbakat. Khususnya, proses penarikan dan pengembangan karyawan harus tetap dipertahankan dan terus tingkatkan. Sebaliknya, proses seleksi dan keterlibatan karyawan harus mendapat perhatian untuk peningkatan di

- masa datang. Dengan penerapan yang baik praktek *management talent*, maka diharapkan kinerja BPR dapat meningkat.
- b) *Relational capital* secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi kewirausahaan BPR. Oleh karena itu disarankan agar hubungan terhadap pemerintah, pelanggan, dan pesaing terus ditingkatkan karena memberikan kontribusi positif terhadap kegiatan orientasi kewirausahaan yang meliputi inovasi, risk taking, proaktif, otonomi, dan kompetitif agresivitas.
  - c) Prinsip *corporate governance* secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi kewirausahaan BPR. Oleh karena itu disarankan agar penerapan *corporate governance* melalui prinsip keterbukaan, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi dan kewajaran disarankan agar terus dilakukan karena memberikan kontribusi positif terhadap kegiatan orientasi kewirausahaan yang meliputi inovasi, risk taking, proaktif, otonomi, dan kompetitif agresivitas.
  - d) Orientasi kewirausahaan secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja BPR. Oleh karena itu disarankan agar kegiatan orientasi kewirausahaan yang meliputi inovasi, risk taking, proaktif, otonomi, dan kompetitif agresivitas terus ditingkatkan memberikan kontribusi positif terhadap kinerja BPR yang diukur dengan konsep BSC (pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal, pelanggan dan keuangan).
  - e) *corporate governance* dan *relational capital* bukan menjadi penentu peningkatan kinerja BPR. Fakta ini harus menjadi perhatian bagi pengambil kebijakan di BPR.

- f) Praktek *talent management*, *corporate governance* dan *relational capital* berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui kegiatan orientasi kewirausahaan. Oleh karena itu, kegiatan orientasi kewirausahaan perlu terus ditingkatkan di masa datang.

2. Bagi pembuat kebijakan

- a) Peran OJK dalam pembinaan dan peningkatan kualitas SDM BPR sangat diharapkan dalam rangka meningkatkan kinerja BPR. Peningkatan kualitas SDM dapat melalui pelatihan, seminar, workshop, dan lain-lain
- b) Peran OJK dalam pelaksanaan dan pengawasan tata kelola (*corporate governance*) di BPR, sehingga setiap BPR dapat melaksanakannya secara baik dan konsisten.

3. Bagi Akademisi atau peneliti, disarankan sebagai berikut:

- a) Bagi penelitian berikutnya, hendaknya lokasi penelitian diperluas, misalnya BPR di pulau Sulawesi atau BPR yang berada di bawah naungan kantor regional 6 OJK Sulawesi, Papua dan Maluku, sehingga dapat mengambil kesimpulan yang lebih luas.
- b) Bagi penelitian berikutnya disarankan agar tidak hanya menilai kinerja perusahaan berdasarkan pendapat dari pihak dalam perusahaan (posisi manajerial dan komisaris), tetapi juga memasukkan pendapat pihak eksternal, misalnya konsumen dalam menilai kinerja perusahaan.
- c) Disarankan agar penelitian berikutnya dapat memasukkan faktor kondisi perekonomian baik secara nasional dan global sebagai variabel yang memoderasi antara orientasi kewirausahaan dan kinerja perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah & Sofian. 2012. The Relationship between Intellectual Capital and Corporate Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 40 ( 2012 ) 537 – 541
- Abor & Adjasi. 2007. Corporate governance and the small and medium enterprisdes sector: Theory and implications. *Corporate Governance: The international journal of business in society*. Vol. 7 Iss 2 pp. 111 – 122  
<http://dx.doi.org/10.1108/14720700710739769>
- Abu-Tapanjeh. M. A. 2008. *Corporate Governance From Islamic Perspective: A Comparative Analysis With OECD Principles*. Elsevier Ltd.
- Adler, P. S., & Kwon, S.-W. 2002. Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*. 27: 17-40.
- Adusei, M. 2016. Determinants of bank technical efficiency: Evidence from rural and community banks in Ghana. *Cogent Business & Management* (2016), 3: 1199519
- Agca, V. et al. 2009. Linking Intrapreneurship activities to multidimensional firm performance in Turkish manufacturing firms: an empirical study. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 1-19
- Ahmad, Maaji & Mahmood. 2015. Talent management, management of change and firm performance: An exploratory study on Government Link Company in Malaysia. *European Journal of Business and Social Sciences*. Vol. 3, No. 12, March 2015. P.P. 68 – 80 URL: <http://www.ejbss.com/recent.aspx/> ISSN: 2235 -767X
- Akudugu. 2011. Rural banks' financial capital and livelihoods development of women farmers in Ghana, *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, Vol. 5 Iss 4 pp. 248 - 264
- Alarape. 2014. Entrepreneurial orientation and the growth performance of small andmedium enterprises in Southwestern Nigeria. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*. 2013 Vol. 26, No. 6, 553-577  
<http://dx.doi.org/10.1080/08276331.2014.892308>
- Alipour. 2012. *The effect of intellectual capital on firm performance: an investigation of Iran insurance companies*
- Altinay et al. 2008. Exploring the relationship between the human resource management practices and growth in small service firms. *The Service Industries Journal*. Vol. 28, No. 7, September 2008, 919-937
- Alvarez & Busenitz. 2001. The Entrepreneurship of Resource-Based Theory. *Journal of Management* 27 (2001) 755-775
- Albu et al., 2015. The Relationship between Entrepreneurship and Corporate Governance The Case of Romanian listed Companies. *Amfiteatru Economic Journal*. ISSN 2247-9104, Vol. 17, Iss. 38, pp. 44-59

- Ambad & Wahab. 2016. The relationship between corporate entrepreneurship and firm performance: evidence from Malaysian large companies. *International Journal of Business and Society*. Vol. 17 No. 2, 2016, 259-280
- Amberg dan McGaughey. 2016. Strategic human resource management and inertia in the corporate entrepreneurship of a multinational enterprise. *The International Journal of human resource management*, 2016 <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2016.1192051>
- Anderson, J. 2010. A critical examination of the EO -performance relationship. *International Journal of Entrepreneurial Behavioral and Research*. 16(4), 309- 329.
- Andrian dan supatmi. 2010. Pengaruh mekanisme corporate governance terhadap kinerja keuangan bank perkreditan rakyat. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*. Volume 7 - No. 2, Desember 2010.
- Antoncic, B., & Scarlat, C. 2008. Corporate entrepreneurship and organizational performance: a comparison between Slovenia and Romania. Paper presented at the 6th International Conference of the Faculty of Management Koper Congress Centre Bernardin, Slovenia, 24-26 November 2005, Slovenia.
- Arif, MR. 2013. *Pengaruh Kemampuan Manajerial Dinamis terhadap Kewirausahaan Korporasi pada Industri Surat Kabar di Indonesia*. Disertasi. Jakarta: Fakultas Ekonomi. Program Pasca Sarjana Ilmu Manajemen. Kekhususan Manajemen Strategik. Universitas Indonesia
- Arif & Uddin. 2016. Talent Management and Organizational Performance: An Empirical Study in Retail Sector in Sylhet City, Bangladesh. *OSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 18, Issue 10. Ver. IV (October. 2016), PP 11-18. DOI: 10.9790/487X-1810041118. [www.iosrjournals.org](http://www.iosrjournals.org)
- Armstrong, M. 2006. *Human Resource Management Practice*, 10th ed., Kogan Page, London, p. 390.
- Arshad at el. 2014. The Impact of Entrepreneurial Orientation on Business Performance: A Study of Technology-based SMEs in Malaysia *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 130 (2014) 46 - 53
- Aris, A. & Bughin, J. 2005. *Managing Media Companies: Harnessing Creative Value*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Ashton, C., & Morton, L. 2005. Managing talent for competitive advantage. *Strategic HR Review* 4 (5), 28-31.
- Athey, R. (2008). It's 2008: Do You Know Where Your Talent Is? Why Acquisition And Retention Strategies Don't Work. *A Deloitte Research Study*, Deloitte Development LLC.
- Bafadal. 2012. Interpretasi hubungan loading factor model pengukuran dan nilai rata-rata (Online) (<https://arifkamarbafadal.wordpress.com/> diakses 15 Januari 2019).

- Baker T, Pollock TG. 2007. Making the marriage work: the benefits of strategy's takeover of entrepreneurship for strategic organization. *Strategic Organization* 5(3): 297-312.
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. Vol. 17 No. 1, pp. 99-120.
- Bellocc. 2011. corporate governance and innovation: a survey. *Journal of economic surveys* (2011).DOI: 10.1111/j.1467-6419.2011.00681.x
- Becker, G. 1964. *Human Capital*, 1st ed., Columbia University Press for the NBER, New York, NY.
- Bhatt & Bhatt. 2017. Corporate Governance and Firm Performance in Malaysia, Corporate Governance: *The International Journal of Eusiness in Society*. <https://doi.org/10.1108/CG-03-2016-0054>
- Blatt. 2009. Tough love: how communal schemas and contracting practices build relational capital in entrepreneurial teams. *Academy of Management Review*, 2009, Vol. 34, No. 3, 533-551.
- Bird, B., Schjoedt, L., & Baum, J. R. 2012. Editor's introduction. Entrepreneurs' behavior: Elucidation and measurement. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(5), 889-913.
- Barney, J.B., & Arian, A. M. 2001. *The Resource-based view: origin and implication*. The Blackwell handbook of strategic management, 716.
- Bezhan, I. 2010. Intellectual capital reporting at UK universities, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 11 No. 2, pp. 179-207.
- Birley. S. 1987. New ventures and employment growth. *Journal of Business Venturing*, 2, 155-165.
- Biro Riset Infobank. (2018). *Ranking 1000 BPR 2018*. Majalah Infobank No 477 tahun 2018 Vol XL
- Boadi, Yao Li & Victor Curtis Lartey. (2016). Role of Bank Specific, Macroeconomic and Risk Determinants of Banks Profitability: Empirical Evidence from Ghana's Rural Banking Industry. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 2016, 6(2), 813-823.
- Bontis, N. 1998. Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision* 36/2 [1998] 63-76 © MCB University Press [ISSN 0025-1747]
- Boxall, P., & Purcell, J. 2003. *Strategy and human resource management*. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
- Brownhilder. (2016). Examining the Moderating Effect of Environmental Hostility on the Entrepreneurial Orientation Performance Relationship, *Journal of Economics and Behavioral Studies* (ISSN: 2220-6140), Vol. 8, No. 6, pp. 6-18, December 2016
- Bracker, Jeffrey. (1980). The Historical Development of the Strategic Management Concept. *Academy of Management Review*. Vol 5. No. 2. 219-224

- Bueno, E., Rodríguez, O., Murcia, C. and Camacho, C. (2003), Metodología para la elaboración de indicadores de capital intelectual, Documento Intellectus No. 4, IADE-CIC, Madrid.
- Cadbury Report. 1992. Research gate.<https://www.researchgate.net/publication/273060193>
- Carree, M. A., & Thurik, A. R. 2000. *The impact of entrepreneurship on economic growth*. Handbook of Entrepreneurship (pp. 437-471). Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Castrogiovanni. 2011. Linking corporate entrepreneurship and human resource management in SMEs. *International Journal of Manpower*. Vol. 32 No. 1, 2011 pp. 34-47
- C. Callaghan & R. Venter. 2011. An investigation of the entrepreneurial orientation, context and entrepreneurial performance of inner-city
- Chambers, E., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S., Michaels III, E., 1998. *The war for talent*. The McKinsey Quarterly 3, 44-57.
- Cantillon, R., Higgs, H., & Jevons, W. S. 1931. *Essais sur la nature du commerce en général*: Edited with an English translation and other material by Henry Higgs. London, U.K.: Macmillan.
- Chan. 2009. Impact of intellectual capital on organisational performance An empirical study of companies in the Hang Seng Index. *The Learning Organization*. Vol. 16 No. 1, 2009pp. 4-2. DOI 10.1108/09696470910927650
- Chang hung et al. 2013. Mobilizing human and social capital under industry contexts to pursue high-tech entrepreneurship. *Innovation*, 15:4, 515-532. <http://dx.doi.org/10.5172/impp.2013.15.4.515>
- Chang S., Gong, Y. & Shum, C. 2011. Promoting innovation in hospitality companies through human resource management practices. *International Journal of Hospitality Management* 30: 812-818.
- Chand, M., & Katou, A.A. 2007. The impact of HRM practices on organizational performance in the Indian hotel industry. *Employee Relations*, 29 (6), 576-594
- Cheffins, B., 2012. The history of corporate governance. *ECGI Working Paper Series in Law. Working Paper No.184*.
- Chen, M.C., Cheng, S.J. & Hwang, Y. 2005. An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and firms' market value and financial performance, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 6 No. 2, pp. 159-76.
- Chien & Chao 2011. Intellectual capital and new product sale performance of the financial services industry in Taiwan. *The Service Industries Journal* Vol. 31, No. 16, December 2011, 2641-2659
- Cho et al. 2007. *Outside Directors, Ownership Structure and Firm Profitability in Korea*. Journal compilation © 2007 Blackwell Publishing Ltd, 9600 Garsington Road, Oxford, OX4 2DQ, UK and 350 Main St, Malden, MA, 02148, USA. Volume 15 Number 2 March 2007

- Choi et al. 2012. Does Ownership Structure Matter for Firm Technological Innovation Performance? The Case of Korean Firms. *Corporate Governance: An International Review*. 2012, 20(3): 267-288. doi:10.1111/j.1467-8683.2012.00911.x
- CIPD. 2006. Talent management: understanding the dimensions. *Annual Survey Report*, CIPD, London, October. Johannesburg street traders. *Southern African Business Review*. Volume 15 Number 1 2011
- Clark, B. H. 1999. Marketing Performance Measure: History and Interrelationships. *Journal of Marketing Management*, 15: 711-732.
- Cohen & Kaimenakis. (2007). Intellectual capital and corporate performance in knowledge-intensive SMEs. *The Learning Organization*. Vol. 14 No. 3, 2007. pp. 241-262. DOI 10.1108/09696470710739417
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94(Supplement): S95-S120.
- Conner, K. R. 1991. An historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17,121
- Covin, J. G., Green, K. M. & Slevin, D. P. 2001. *A Conceptual model of entrepreneurship as firm behavior*. Baylor University. 1042-2587.
- Covin, J. G., Green, K. M. & Slevin, D. P. 2006. *Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation Sales Growth Rate Relationship*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, 57-81.
- Covin, J.G., Slevin, D.P. 1991. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theor. Pract.*, (Fall), 7-25.
- Costa et al. 2014. Critical elements for product innovation at Portuguese innovative SMEs: an intellectual capital perspective. *Knowledge Management Research & Practice* (2014) 12, 322-338.
- Coleman & Biekpe. 2006. The link between corporate governance and performance of the non-traditional export sector: evidence from Ghana", *Corporate Governance: The international journal of business in society*, Vol. 6 Iss 5 pp. 609 - 623. <http://dx.doi.org/10.1108/14720700610706090>
- Collings, D.G., Scullion, H. & Vaiman, V. 2011. European perspectives on talentmanagement", *European Journal of International Management*, Vol. 5 No. 5, pp. 453-62.
- Collings, D. & Mellahi, K. 2009. Strategic talent management: a review and research agenda, *Human Resource Management Review*, Vol. 19 No. 4, pp. 304-13.
- Collin, S.-O. and Smith, E., 2003. Disciplining and enabling action: Corporate governance influencing corporate entrepreneurship. *Academy of Management Conference*. Seattle, SUA, 1-6 August 2003.
- Crane. A and Matten. D. (2007). *Business Ethics* (2nd Ed). Oxford University Press.



- Croom S. and Batchelor J. 1997. The Development of Strategic Capabilities- an interaction view. *Integrated Manufacturing Systems* 8 (5): 299-312.
- Dally, C.M., Dalton, D.R. and Canella, A.A. 2003. Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data". *Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 3, pp. 371-382
- Das,S.; Sen, P.K., Sengupta. 2003. Strategic alliances ;Valuable way to manage intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 4(1), pp. 10-19.
- Datta, SK & De, T. 2017. Role of Relational Capital and Firm Performance: Analysis of a Cluster of Bell-metal Enterprises in a Rural Region in West Bengal, India. *J Entrepren Organiz Manag* 6: 204. doi: 10.4172/2169-026X.1000204
- David G. Hoopes and Tammy L. Madsen. 2008. A Capability-based view of competitive heterogeneity. *Industrial and Corporate Change*, Volume 17, Number 3 pp. 393-426
- Davood, G. & Morteza, M. 2012. Knowledge Management capabilities and SMEs organisational performance. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 4 (1), 35-49.
- Delgado-García et al. 2010. The Impact of Ownership Structure on Corporate Reputation: Evidence From Spain. *Corporate Governance: An International Review*, 2010, 18(6): 540-556
- Deng et al. 2012. Ownership concentration and product innovation in Chinese private SMEs. *Asia Pac J Manag* (2013) 30:717-734. DOI 10.1007/s10490-012-9301-0
- Dewi et al. 2014. Pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan dan loyalitas nasabah PT. BPR Hoki di Kabupaten Tabanan. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 3.5 (2014) : 257-275 ISSN : 2337-3067
- Douma. 2006. Foreign and domestic ownership, business groups, and firm performance: evidence from a large emerging market. *strategic management journal strat. mgmt. j.*, 27: 637-657 (2006). doi: 10.1002/smj.535
- Dženopoljac et al. 2016. Intellectual capital and financial performance in the Serbian ICT industry", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 17 Issue: 2, pp.373-396, <https://doi.org/10.1108/JIC-07-2015-0068>
- Dzinkowski, R. 2000. The measurement and management of Intellectual Capital: an introduction. *Management Accounting (UK)*, February, Vol. 78, No. 2, pp. 32-36
- Edvinsson & Malone. 1999. El capital intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa. Barcelona: Gestión 2000.
- Edvinsson. (2013). IC 21: Reflections from 21 years of IC practice and theory, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 14 Iss 1 pp. 163 - 172

- Eklund 2014. Corporate Governance, Entrepreneurship and Economic Development. *Working Papers Series from Swedish Entrepreneurship Forum*
- Elgharbawy dan A. Kadir. 2016. Does compliance with corporate governance code hinder corporate entrepreneurship? Evidence from the UK", *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, Vol. 16 Iss 4 pp. - <http://dx.doi.org/10.1108/CG-12-2015-0169>
- F-Jardon & Martos. 2009. Intellectual capital and performance in wood industries or Argentina. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 10 No. 4, 2009 pp. 600-616. DOI 10.1108/14691930910996670
- Faccin et.al. 2017. Interorganisational social capital and innovation: a multipl case study in wine producers networks in Serra Gaúcha. *RAI Revistade Administração e Inovação* 14(2017)52-66. <http://www.revistas.usp.br/rai>
- Fang, M.-Y., & Lin, F. 2006. Measuring the performance of ERP System—From the balanced scorecard perspectives. *Journal of American Academy of Business*, 10, 256-263.
- Ferdinand, A. 2014. Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen (Edisi 5). Semarang: Undip Press.
- Fischer. 2016. Entrepreneurial orientation and Human Resource Management: effects from HRM practices. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 3 Iss 2 pp. <http://dx.doi.org/10.1108/JOEPP-03-2016-0029>
- Firer, S. and Williams, S.M. 2003. Intellectual capital and traditional measures of corporate performance", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 4 No. 3, pp. 348-60.
- Firer & William SM. 2003. Intellectual capital and traditional measures of corporate performance. *Journal of Intellectual Capital* Vol. 4 No. 3, 2003 pp. 348-360
- Freeman, R.E., & Reed. (1983). *Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance*
- Garavan et al. 2011. Mapping talent development: definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*. 2011 Vol. 36 No. 1, 2012. pp. 5-24
- Gavrea, C., Ilies, L., & Stegorean, R. 2011. Determinants of organizational performance: The case of Romania. *Management & Marketing*, 6, 285-300.
- Gartner, W. B., Bird, B. J., & Starr, J. A. 1992. Acting as if: Differentiating entrepreneurial from organizational behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(3), 13-31.
- Ghosh. 2017. Corporate Governance Reforms and Bank Performance: Evidence from the Middle East and North Africa", *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, <https://doi.org/10.1108/CG-11-2016-0211>. <https://doi.org/10.1108/CG-11-2016-0211>

- Ghozali, Imam & Anis Chariri. 2007. *Teori Akuntansi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gogan et al. 2016. The Impact of Intellectual Capital on Organizational Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 221 (2016) 194 - 202
- Grant RM. 1996. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue): 109-122.
- Gray, dkk 1997. Manajemen Proyek. LPFE Universitas Indonesia
- Gupta & Batra. 2015. Entrepreneurial orientation and firm performance in Indian SMEs: Universal and contingency Perspectives. *International Small Business Journal*. P.1-23. DOI: 10.1177/0266242815577708
- Guthrie, J., Ricceri, F. and Dumay, J. 2012. Reflections and projections: a decade of intellectual capital accounting research. *British Accounting Review*, Vol. 44 No. 2, pp. 68-92.
- Gutierrez et al. 2016. Intellectual capital, impact factor on competitiveness: manufacturing industry SMEs in Mexico", *Measuring Business Excellence*, Vol. 20 Iss 1 pp. 1 - 11 <http://dx.doi.org/10.1108/MBE-12-2015-0059>
- Guzman at el. 2017. Entrepreneurial Orientation and Growth in Mexican Small Business. *Journal of Management and Sustainability*, Vol. 7, No. 1; 2017 ISSN 1925-4725 E-ISSN 1925-4733
- Haber, S., & Reichel, A. 2005. Identifying Performance Measure of Small Venture The Case of Tourism Industry, *Journal of Small Business*, 257-286.
- Hair, J., Anderson, Tatan, & Black. 2010. *Multivariate Data analysis with Reading*.
- Hair, J., Ringle, Sartstedt, & J. Menna. 2011. PLS-SEM: *Indeed a Silver Bullet*. *Journal of Marketing Theory and Practice*. <http://dx.doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hamel, G. 2000. *Leading the Revolution*. Harvard Univ. Press, Cambridge, MA.
- Happernan et al. 2016. Exploring the HRM-performance relationship: the role of creativity climate and strategy", *Employee Relations: The International Journal*, Vol. 38 Iss 3 pp. Permanent. <http://dx.doi.org/10.1108/ER-06-2015-0110>
- Hailemariam, Stifanos. 2001. *Corporate value creation, governance and privatization*. University of Groningen
- Harvard Business Review. 2013. The Impact of employee Engagement on Performance. *A report by HBR analytic services*
- Hamilton, K. 2006. *Where is the Wealth of Nations? Measuring Capital for the 21st Century*, World Bank Publications, Washington, DC
- Hayton. 2005. Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research. *Human Resource Management Review* 15 (2005) 21-41

- Henry, L. 2013. Intellectual capital in a recession: evidence from UK SMEs. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 14 No. 1, 2013 pp. 84-101
- Heinen, J.S. & O'Neil, C. 2004. Managing talent to maximize performance. *Employment relations Today*, Vol. 31, pp. 67-82.
- Hitt, M. A., & Reed, T. S. 2000. Entrepreneurship in the new competitive landscape. In G. D. Meyer & K. A. Heppard (Eds.), *Entrepreneurship as Strategy* (pp. 23-48). Thousand Oaks: Sage Publications
- Hughes & Rog. 2008. Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 20 Issue: 7, pp.743-757, <https://doi.org/10.1108/09596110810899086>
- Huse, M. Neubaum, D. O. dan Gabrielsson, J. 2005. Corporate Innovation and Competitive Environment. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 1(3), 313-333
- Hussinki, Ritala, Vanhala & Kianto. 2017. Intellectual capital, knowledge management practices and firm performance. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 18 Issue: 4, pp.904-922, <https://doi.org/10.1108/JIC-11-2016-0116>
- Ikawidjaja, N, Troena, Ali & Laba. 2016. The Factors Influencing Credit Quality: Capital Adequacy of Credit Risks Indonesia Banking to Fulfill Their Role in Economy to Transform Risks. *Scientific Research Journal(SCIRJ)*, Volume IV, Issue V, May201611ISSN 2201-2796
- Ing & Jian. 2014. A stage-based diffusion of IT innovation and the BSC performance impact: A moderator of technology-organization-environment. *Technological Forecasting and Social Change*, 88, 76-90. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2014.06.015>
- Ireland, D.R. Covin, J. G. and Kuratko, D. F. 2009. Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy. *Entrepreneurship theory and Practice*. 33(1), 19-46
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Simon, D. G. 2003. A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*. 29(6), 963-989.
- Irshad, M. 2007. Factors affecting employees retentions: Evidence from literature. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 4(1), 307-339.
- Iles, P., Chuai, X. & Preece, D. 2010. Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: definitions, differences and drivers", *Journal of World Business*. Vol. 45, pp. 179-89.
- Ingram, 2016. Relationships between Talent Management and Organizational Performance: The Role of Climate for Creativity. *Entrepreneurial business and Economics review*. 2016, Vol. 4, No. 3
- Isfahani & Boustani. 2014. Effects of Talent Management on Employees Retention: The Mediate Effect of Organizational Trust. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences* Sep 2014, Vol. 3, No. 5. DOI: 10.6007/IJAREMS/v3-i5/1196

- Jacobs, R., & Washington, C. 2003. Employee development and organizational performance: a review of literature and directions for future research. *Human Resource Development International*, 6(3), 343-354.
- Jamshidinavid. 2014. Relationship between social capital and organizational entrepreneurship (case study: islamic azad university of kermanshah)www.arpapress.com/Volumes/Vol21Issue2/IJRRAS\_21\_2\_01.pdf.
- Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Kyläheiko, K. 2005. Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(3), 223-243
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. 1976. Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs, and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305 - 350.
- Kabir dan Thai. 2017. Does corporate governance shape the relationship between corporate social responsibility and financial performance?. *Pacific Accounting Review*, Vol. 29 Issue: 2, pp.227-258, doi: 10.1108/PAR-10-2016-0091. <http://dx.doi.org/10.1108/PAR-10-2016-0091>
- Kale, P., Singh, H. and Perlmutter, H. 2000. Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, Special Issue, pp. 217-37.
- Kalkan. 2014. The impacts of intellectual capital, innovation and organizational strategy on firm performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 150 (2014) 700 – 707
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., 1992. The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harv. Bus. Rev.* 70 (1), 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 2001. Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I, 15, 87-104.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., 2004. The strategy map: guide to aligning intangible assets. *Strategy. Leadership*. 32 (5), 10-17.
- Katou, A.A., & Budhwar, P.S. 2007. The Effect of human resource management policies on organizational performance in Greek manufacturing firms. *Thunderbird International Business Review*, 49(1), 1-35.
- Keh, H. T., Nguyen, T. T. M., & Ng, H. P. 2007. The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 592-611.
- Kogut, B & Zander U. 1992. Knowledge of the firm, combinative capacities, and the replication of technology. *Organization Science* 3 (3): 383-397. Lee KC, Lee S and Kang IW. 2005. KMPI: Measuring Knowledge Management Performance. *Information and Management*. 42 (3): 469-482.
- Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG). 2006. *Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia*.
- Konrad, M.A. (2006). Engaging employees through high-involvement work practices, *Ivey Business Journal*.

- Kowalewski. 2016. Corporate Governance and Corporate Performance: Financial Crisis in 2008. *Management Research Review*. Vol. 39 Iss 11 pp. <http://dx.doi.org/10.1108/MRR-12-2014-0287>
- Kraaijenbrink, J, Spender, & Groen. 2009. The resource-base view : A Review and assessment of the critiques. Munc Personal RePEc Archive The (74924)
- Kraus dan Kauranen. 2009. Strategic management and entrepreneurship: Friends or foes? *Int. Journal of Business Science and Applied Management*. Volume 4. Issue 1.
- Latan & Ghozali. 2012. *Partial Least Square: Konsep, Teknik, dan Aplikasi SmartPLS 2.0 untuk penelitian Empiris*. Badan Penerbit Undip Semarang.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. 2000. Investor protection and corporate governance. *Journal of Financial Economics*, 58(1- 2), 3-27.
- Lee. 2005. A Comparison of Ownership Structures and Innovations of US and Japanese Firms. *Manage. Decis. Econ.* 26: 39-50 (2005). DOI: 10.1002/mde.1188
- Lee, S., Park, S. B., & Lim, G. G. 2013. Using Balanced Scorecards for the Evaluation of "Software-as-a-service". *Information & Management*, 50, 553-561. <https://doi.org/10.1016/j.im.2013.07.006>
- Lebas, M. J., & Euske, K. 2006. A conceptual and operational delineation of performance. *Business Performance Measurement: Theory and Practice*, 65-79
- Lewis, R.E. & Heckman, R.J. 2006. Talent management: a critical review, *Human Resource Management Review*, Vol. 16 No. 2, pp. 139-54.
- Lepak, D. & Snell, S. 2002. Examining the human resource architecture: the relationships among human capital, employment and human resource configurations", *Journal of Management*, Vol. 28 No. 4, pp. 517-43.
- Li et al. 2015. Human Resource Practices and Firm Performance in China: The Moderating Roles of Regional Human Capital Quality and Firm Innovation Strategy. *Management and Organization Review* 11:2, June 2015, 237-261 doi: 10.1017/mor.2015.12
- Li Zhiceng et al. 2016. The impact of intellectual capital on company performance's: A study based MAKE winner and Non- MAKE Winner company. *Procedia - computer Sciences* 99 ( 2016 ) 181- 194
- Lindsay et al. 2014. Entrepreneurial orientation and performance of microenterprises in an emerging economy. *Journal of Strategic Marketing*, 2014. Vol. 22, No. 7, 6656, <http://dx.doi.org/10.1080/0965254X.2014.914063>
- Liu et al. 2017. Clarifying the effect of organization learning on service innovation: the mediating role of intellectual capital, *The International Journal of Human Resource Management*, DOI:10.1080/09585192.2017.1396550
- Littunen, H. and Virtanen, M. 2006. Differentiating growing ventures from non growth firms. *International Entrepreneurship and Management Journal*. Vol. 2 No. 1: pp. 93109.

- Lockett, A., Thomson, S., and Morgenstern, U. 2009. The development of the resource-based view: A critical appraisal. *International Journal of Management Reviews*.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, *Academy of Management Review*, 21(1), 135-72
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (2001). linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing* 16, 429±451 2001 @elsevier science inc.
- Lumpkin, G. T., Cogliser, C. C. & Schneider, D. R. (2009). Understanding and Measuring Autonomy: An Entrepreneurial Orientation Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2, 47-69.
- Lu dan Zu 2015. High-performance human resource management and firm performance", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 115 Iss 2 pp. 353 – 382. <http://dx.doi.org/10.1108/IMDS-10-2014-0317>
- Macey, J., and M. O'Hara., 2003, The Corporate Governance of Banks, *Federal Reserve Bank of New York Economic Policy Review* 9, no. 1 (April): 91-107.
- Mathis, R. L. & Jackson, J. H. 2004. *Human Resource Management* (10thed.). Singapore: Thomson Learning.
- Mandy, M.K. 2009. The Relationship between Innovativeness and the Performance of small and Medium-size Enterprises (SMEs) of Malaysian Manufacturing Sector. *International Journal of Management and Innovation*, 1 (2), 1-14.
- Mason. 2015. Understanding The Impact of Entrepreneurial Orientation on Smes' Performance. The Role of The Financing Structure . *Procedia Economics and Finance* 23 ( 2015 ) 1649 – 1661
- Meyer, G. D., & Heppard, K. A. (2000). *Entrepreneurial Strategies-The dominant logic of entrepreneurship*. In G. D. Meyer & K. A. Heppard (Eds.), *Entrepreneurship as strategy-competing on the entrepreneurial edge* (pp. 1-22). London: Sage.
- Merriam-Webster.com. (2017). Behavior. Retrieved from <https://www.merriam-webster.com/dictionary/behavior>
- Miller, D. 1983. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29, 770-791. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
- Mishra, 2013. Corporate governance as a value driver for firm performance: evidence from India. VOL. 14 NO. 2 2014, pp. 265-280, Q Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1472-0701
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. and Axelrod, B. 2001. *The War for Talent*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Mintzberg, H. 1990. The design school: Reconsidering the basic bpremises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 11(3), 171-195.

- Murphy, G., Trailer, J., & Hill, R. 1996. Measuring performance in entrepreneurship research. *Journal of Business Research*, 36(1), 15-23.
- Morris, M.H. Kuratko, D.F. & Covin, J.G. 2008. *Corporate Entrepreneurship and Innovation*, 2<sup>nd</sup> edition, South-Western CENGAGE Learning, USA
- Morck et al. 2005. Corporate Governance, Economic Entrenchment, and Growth. *Journal of Economic Literature*. Vol. XLIII (September 2005), pp. 655-720
- Narasimha S. 2000. Organizational Knowledge, Human Resource Management and Sustained Competitive Advantage: Toward a Framework. *Competitiveness Review*, 10 (1): 123-135.
- Neneh et al., 2015. Gender differences in entrepreneurial orientation and performance: evidence from south Africa. *Proceedings of the 28th Annual Conference of the Southern African Institute of Management Scientists* ISBN: 978-0-620-71797-7
- Organisation For Economic Co-operation And Development (OECD). 1996. *The Knowledge-Based Economy*, Organisation for Economic Co operation and Development, Paris.
- Ogunsiji, P. A. S. & Kayode, W. L. (2010). Entrepreneurial Orientation as a Panacea for the Ebbing Productivity in Nigerian Small and Medium Enterprises: A Theoretical Perspective. *International Business Research*, 3(4), 192 -199.
- Organisation For Economic Co-operation And Development (OECD). 2004 *OECD Principles of Corporate Governance*. 13 January 2004
- Orlando C. Richard, et al. 2014. Cultural Diversity in Management, Firm Performance, and the Moderating Role of Entrepreneurial Orientation Dimensions. *Academy of Management Journal* 2004, Vol.47, No.2, 255-266.
- Okapor, 2012. Intangible Relational Capital and the Success of Entrepreneurship Firms in Nigeria: A Second Look. *Journal of Economics and Sustainable Development*. ISSN 2222-1700 (Paper) ISSN 2222-2855 (Online) Vol.3, No.14, 2012
- Ornek & Ayas, 2015. The Relationship Between Intellectual Capital, Innovative Work Behavior and Business Performance Reflection. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 195 (2015) 1387 - 1395
- Osman et al. 2011. The Relationship Between Human Resource Practices and Firm Performance: An empirical assessment of firms in Malaysia", *Business Strategy Series*, Vol. 12 Iss 1 pp. 41 - 48. <http://dx.doi.org/10.1108/17515631111100412>
- Owusu. 2017. Business intelligence systems and bank performance in Ghana: The balanced scorecard approach. *Cogent Business & Management* (2017), 4: 1364056 <https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1364056>
- Parawansa, Dian AS. 2018. Effect of commitment and customers' satisfaction on relationship between service to the customer retention in rural bank in



- Makassar, Indonesia, *Journal of Management Development*,  
<https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0303>
- Park, Y.-J., & Rim, M.-H. 2011. The relationship analysis of RFID adoption and organizational performance. In ICSNC 2011, *The Sixth International Conference on Systems and Networks Communications*, (c) (pp. 76-82).
- Pemberton & Stonehouse. 2000. Organisational learning and knowledge assets – an essential partnership. *The Learning Organization*, Vol. 7 Issue: 4, pp.184-194, <https://doi.org/10.1108/09696470010342351>
- Pena. 2002. Intellectual capital and business star-up success. *Journal of Intellectual capital* vol. 3, No. 2, pp. 180-198
- Perbar'ndo. 2016. *Permasalahan dan Tantangan BPR dan BPRS*. Disajikan dalam Seminar Nasional dan Rakernas di Lampung tanggal 26 Oktober 2016.
- Peraturan Otoritas Jasa Keuangan RI No. 4/POJK/2015. *Penerapan Tata Kelola bagi Bank Perkreditan rakyat*.
- Peteraf, M. 1993. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 13, 363
- Phillips, D.R., & Roper, K.O. 2009. A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*. 11(1), 7-16.
- Prasojo, 2015. Pengaruh Penerapan Good Corporate Governance terhadap Kinerja Keuangan Bank Syariah. *jurnal dinamika akuntansi dan bisnis*. Vol. 2, No. 1, Maret 2015. Hlm. 59-69
- Prieto dan Santana. 2014. Managing innovative work behavior: the role of human resource practices", *Personnel Review*, Vol. 43 Issue: 2, pp.184-208, <https://doi.org/10.1108/PR-11-2012-0199>. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2012-0199>
- Quaye, M. D. & Acheampong, G. (2013) . Are SME Owner-Managers Entrepreneurs? Evidence from Ghana. *European Journal of Business and Management*, 5(23), 37-47
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T. & Frese, M. 2009. Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment and past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33, 761-787.
- Ram, M., Sanghera, B., Abbas, T., & Barlow, G. 2000. Training and ethnic minority firms: The case of the independent restaurant sector. *Education and Training*, 42(4/5), 334-341.
- Razak, A. R. (2011). Entrepreneurial Orientation as a Universal Remedy for the Receding Productivity in Malaysian Small and Medium Enterprises: A Theoretical Perspective. *International Journal of Business and Social Science*, 2(19), 249-257
- Ratten & Ferreira. 2016 . Global Talent Management and Corporate Entrepreneurship Strategy" In *Global Talent Management and Staffing in*

- MNEs. Published online: 06 Sep 2016; 151-165.  
<http://dx.doi.org/10.1108/S1876-066X20160000032006>
- Ravichandran, T. & Lertwongsatien, C. 2005. Effect of information systems resources and capabilities on firm performance: a resource-based perspective", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 21 No. 4, pp. 237-276.
- Rauch at el., 2009. Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. Baylor University DOI: 10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x
- Rezaee, Z. 2009. Corporate Governance and Ethics. John Wiley & Sons, Inc, USA.
- Rumelt, R. P. 1987. Theory, strategy, and entrepreneurship. In D. Teece (Ed.), *The competitive challenge* pp.137
- S. Lee, S.B. Park, G.G. Lim, Using Balanced Scorecards for the Evaluation of "Software-as-a-service", *Information & Management* (2013), <http://dx.doi.org/10.1016/j.im.2013.07.006>
- Salehani et al. 2015. Investigating the relationship between social capital and corporate entrepreneurship in the ministry of youth affairs and sports providing a model. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences* ISSN: 2231- 6345 (Online). 2015 Vol. 5 (S2), pp. 478-489
- Sanchez. 2011. Human resource management and corporate entrepreneurship. *International Journal of Manpower*. Vol. 32 No. 1, 2011 pp. 6-13
- Sayekti & kartika. 2016. Perancangan Model Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Manusiadi Bank Perkreditan Rakyat (BPR). *Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM)* Vol 14 No 2, 2016. [tp://dx.doi.org/10.18202/jam23026332.14.2.04](http://dx.doi.org/10.18202/jam23026332.14.2.04).
- Sekaran & Bougie, 2013. *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. Sixth Edition. Wiley.
- Setiawan. 22 Oktober, 2018. *Harian Kompas* (online). Diakses tanggal 19 January 2019 <https://ekonomi.kompas.com/read/2018/10/22/144240026/hingga-semester-i-2018-bisnis-bank-perkreditan-rakyat-masih-tumbuh>.
- Setiawan, A. 2016. Pengaruh Corporate Governance terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan. *Sikap*, Vol 1 (No. 1), 2016, hal 1-8. p-ISSN: 2541-1691.
- Shariff, M. N..M., Peou, C., & Ali, J. 2010. Moderating Effect of Government Policy on entrepreneurship and Growth Performance of Small-Medium Enterprises in Cambodia. *International Journal of Business and Management Science*, 3(1) p.: 57-72.
- Sharma, 2016. Corporate Governance and Firm Performance in Developing Countries: Evidence from India. *The International Journal of Business in Society*, Vol. 16 Iss 2 pp.
- Shahwan, 2015. The Effects of Corporate Governance on Financial Performance and Financial Distress: Evidence from Egypt. *The International Journal of*

- Business in Society*, Vol. 15 Iss 5 pp.: <http://dx.doi.org/10.1108/CG-11-2014-0140>
- Shleifer, A. and Vishny, R.W. 1997. A Survey Of Corporate Governance. *Journal of Finance*, Vol. 52, No. 2, pp. 737-783
- Shehu, AM d& Mahmood, R. 2014. The Mediating Effect of Organizational Culture on the Relationship between Entrepreneurial Orientation and Firm Performance in Nigeria. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. Vol 5 No 23 November 2014
- Sholihin, M & Ratmono, D. (2013). *Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 3.0 untuk Hubungan Nonlinear dalam Penelitian Sosial dan Bisnis*. Yogyakarta. Andi Offset.
- Siagian et al. 2013. Corporate governance, reporting quality, and firm value: evidence from Indonesia. *Journal of Accounting Emerging Economies* Vol. 3 No. 1, 2013 pp. 4-20
- Sigalas C. 2015. Empirical investigation of balanced scorecard's theoretical underpinnings", *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 11 Iss 4 pp. 546 - 572. Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/JAOC-03-2014-0024>
- Sine, Calvin. 2015. Membangun Orientasi Kewirausahaan Untuk Meningkatkan Kinerja UKM (Online). *Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya* Vol. 13 No. 4 Desember 2015
- Soetjipto, A dan Arif, R. 2017. Understanding the Role of Dynamic Managerial Capabilities in Creating Corporate Entrepreneurship and Improving Firm Performance: Evidence from the Indonesia Newspaper Industry. <https://www.researchgate.net/publication/316283575>.
- Solimun, Fernandes & Nurjannah. (2017). *Metode Statistika Multivariat: Permodelan Persamaan Struktural (SEM) pendekatan WarpPLS*. Malang: UB Press
- Sonmez, M & Yildirim. 2015 . Theoretical Aspect on Corporate Governance and Its Fundamental Problems: Is It a Cure or Another Problem in the Financial Markets? *Journal of Business Law and Ethics* June - December 2015, Vol. 3, No. 1 & 2, pp. 20-35 ISSN: 2372-4862 (Print), 2372-4870 (Online)
- Stewart, T.A. (1997) *Intellectual Capital: The New Wealth Of Organizations*, Doubleday/Currency: New York.
- Steffens, P. Davidsson, P. and Fitzsimmons, J. 2009. Performance Configurations overtime: Implications for Growth- and Profit Oriented Strategies, *Entrepreneurship and Theory in Practice*, 33(1), 125-148
- Storey. 2004. Exploring the link, among small firms, between management training and firm performance: a comparison between the UK and other OECD countries. *Int. J. of Human Resource Management* 15:1 February 2004 112 - 130.

- Storey, D.J. 2002. Education, training and development policies and practices in medium and small sized enterprises in the United Kingdom: Do they really influence business performance? *Omega*, 30(4), 249-264.
- Sullivan, P.H. 2000. *Value-Driven Intellectual Capital: How To Convert Intangible Corporate Assets Into Market Value*, Wiley, New York, NY.
- Sulistyo & Siyamtinah, 2016. Innovation capability of SMEs through Entrepreneurship, Marketing Capability, Relational Capital and Empowerment. *Asia Pacific Management Review* 21 (2016) 196e203
- Subramaniam & Youndt 2005. the influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal* 2005, Vol. 48, No. 3, 450-463.
- Sugiyono. 2011. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta
- Sveiby, K.E. 1997. *The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge-Based Assets*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA.
- Syarifuddin dkk. 2017. *Pedoman Penulisan Tesis dan Disertasi*. Program Magister dan Doktor Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin Makassar.
- Tan. 2004. The Impact of Corporate Governance on Value Creation in Entrepreneurial Firms *Rencontres de St-Gall 2004*, Appenzell. Research Collection Lee Kong Chian School Of Business. [http://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb\\_research/2349](http://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb_research/2349)
- Tajeddini, K. (2010). Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: evidence from the hotel industry in Switzerland. *Tourism Management*, 31(2010), 221-231.
- Tang, Li, Ed & Ying. 2014. How effective human resource management promotes corporate entrepreneurship: evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*, 2014. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2014.953973>
- Tambunan, T. 2009. Export-oriented small and medium industry clusters in Indonesia. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, vol. 3, 25-58.
- Tansley. 2011. What do we mean by the term "talent" in talent management? *Industrial and Commercial Training*, Vol. 43 Iss 5 pp. 266 - 274
- Terpstra, D. E., & Rozell, E. J. (1993). The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel Psychology*, 46(1), 27-48.
- Ting dan Lean. 2009. Intellectual capital performance of financial institutions in Malaysia. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 6 Iss 3 pp. 385-396 <http://dx.doi.org/10.1108/14691930510611120>
- Tovstiga, G. and Tulugurova, E. 2009. Intellectual capital practices: a four-region comparative study", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 10 No. 1, p. 70.
- Tribbitt, M.A., 2012. The moderating role of environment on the relationship between corporate governance and corporate entrepreneurship. PhD.

Drexel

University.  
at: <<https://idea.library.drexel.edu/islandora/object/idea%3A4078>> [Access  
ed 17 September 2014].

Available

- Tsai & Wen. 2009. The effects of relational embeddedness on entrepreneurship Taiwanese subsidiaries in China. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* Vol. 15 No. 5, 2009. pp. 453-472. DOI 10.1108/13552550910983022
- Twomey & Harris. 2000. From strategy to corporate outcomes: aligning human resource management systems with entrepreneurial intent. *International Journal of Commerce and Management*, Vol. 10 Iss 3/4 pp. 43 - 55. Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/eb047408>
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 10 tahun 1998 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 7 tahun 1992 tentang Perbankan (*online*).
- Uziene. 2015. Open Innovation, Knowledge Flows and Intellectual Capital. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 213 (2015) 1057 - 1062
- Verbano et al. 2015. Linking technology innovation strategy, intellectual capital and technology innovation performance in manufacturing SMEs. *Technology analysis & strategic management*, 2015 <http://dx.doi.org/10.1080/09537325.2015.1117066>
- Vosta. 2014. Examining the influence of social capital on rural women entrepreneurship ", *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, Vol. 10 Iss 3 pp. 209 - 227. <http://dx.doi.org/10.1108/WJEMSD-10-2013-0054>
- Vural Vardarlier, & Aykir. 2012. The Effects of Using Talent Management With Performance Evaluation System Over Employee Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 58 (2012) 340 - 349 . 8th International Strategic Management Conference
- Wang & Chang. 2005. Intellectual capital and performance in causal models Evidence from the information technology industry in Taiwan. *Journal of Intellectual Capital* Vol. 6 No. 2, 2005 pp. 222-236. DOI 10.1108/14691930510592816
- Wang, C. L. (2008). Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 32(4), 635-657.
- Wang et al. 2008. Modelling regional HRM strategies in China: An entrepreneurship perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 5, May 2008, 945-963
- Wiklund, J & Dean shepherd. 2003. knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*., 24: 1307-1314 (2003)
- Wiklund & Sepherd. 2004 Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*. 20 (2005) 71-91

- Wiklund, J., and Shepherd, D. 2005. Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach, *Journal of Business Venturing*, 20:71-91.
- Winne & Sels. 2010. Interrelationships between human capital, HRM and innovation in Belgian start-ups aiming at an innovation strategy. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, No. 11, September 2010, 1863-1883
- ing & Jian. 2014. A stage-based diffusion of IT innovation and the BSC performance impact: A moderator of technology-organization-environment. *Technological Forecasting and Social Change*, 88, 76-90. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2014.06.015>
- Yang Fong, et al. 2013. Does Leadership and HRM Matter on Corporate Entrepreneurship Human Resource Management Research 2013, 3(1): 7-10 DOI: 10.5923/j.hmr.20130301.02
- Yeganeh. 2014. A Survey of the Relationship between Intellectual Capital and performance of the Private Insurance Companies of Iran. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 114 (2014) 699 - 705
- Yoga, P. 16 November 2017. Perbarindo Inginan Negara Perhatikan Industri BPR dan BPRS (on line) <<http://infobanknews.com/perbarindo-inginkan-negara-perhatikan-industri-bpr-dan-bprs>>. *InfoBank*, hal. 1-3
- Yli-Renko, H., Autio, E. and Sapienza, H.J. 2001. Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms", *Strategic Management Journal*, Vol. 22 Nos 6-7, pp. 587-613.
- Zack, M.H. 1999. Developing a knowledge strategy. *California Management Review*, Vol. 41 No. 3, pp. 125-145.
- Zahra, S., Covin, J., 1995. Contextual influence on the corporate entrepreneurship -performance relationship: a longitudinal analysis. *J. Bus. Venturing* 10, 43-58.
- Zahra et al., 2009. How do threshold firms sustain corporate entrepreneurship? The role of boards and absorptive capacity. *Journal of Business Venturing* 24 (2009) 248-260
- Zahra & Garvis 2000. Entrepreneurship in Medium-Size Companies: Exploring the Effects of Ownership and Governance Systems. *Journal of Management*. 2000, Vol. 26, No. 5, 947-976
- Zahra SA, Nielsen AP, Bogner WC. 2000. Corporate entrepreneurship, knowledge, and competence development. *Entrepreneurship Theory and Practice* 23: 169- 189.
- Ziyae, B (2016). Presenting an evaluation model of human resource management's effect on corporate entrepreneurship, *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, Vol. 12 Iss 3 pp. Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/WJEMSD-03-2016-0013>

**Publikasi:**

1. Publikasi Bank Indonesia melalui website: [www.bi.go.id](http://www.bi.go.id)
2. Publikasi Otoritas Jasa Keuangan melalui website : [www.ojk.go.id](http://www.ojk.go.id)

LAMPIRAN 1. KUESIONER PENELITIAN

KUESIONER  
PENELITIAN DOKTORAL  
BIDANG MANAJEMEN STRATEGIK

PENGARUH *TALENT MANAGEMENT, CORPORATE  
GOVERNANCE* DAN *RELATIONAL CAPITAL*  
TERHADAP ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN DAN  
KINERJA PERUSAHAAN  
(STUDI PADA BANK PERKREDITAN RAKYAT (BPR)  
DI SULAWESI SELATAN)

NASIR



PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN



B. PERTANYAAN UTAMA

Petunjuk Pengisian Kuesioner: Berilah tanda silang (X) pada salah satu alternatif jawaban yang sesuai berdasarkan keadaan yang dialami di perusahaan Anda.

Keterangan:

- 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)
- 2 = Tidak Setuju (TS)
- 3 = Netral/Ragu-ragu (N)
- 4 = Setuju (S)
- 5 = Sangat Setuju (SS)

1. Variabel Manajemen Talenta/Bakat

Penarikan Karyawan						
		STS	TS	N	S	SS
X111	Perusahaan melakukan berbagai upaya dalam merekrut karyawan yang tepat					
X112	Perusahaan merekrut karyawan berdasarkan tingkat keahlian dan kecakapan yang dimiliki					
X113	Perusahaan menggunakan jaringan usaha yang dimilikinya dalam merekrut karyawan yang tepat.					
X114	Perusahaan melakukan perekrutan karena adanya kebutuhan perusahaan					
Seleksi karyawan						
		STS	TS	N	S	SS
X121	Perusahaan melakukan proses seleksi yang terstruktur dengan baik untuk mendapatkan karyawan yang tepat					
X122	Perusahaan melakukan tes yang mendetil untuk memilih karyawan yang tepat					
X123	Perusahaan melakukan proses seleksi karyawan secara transparan dan terbuka					
X124	Perusahaan percaya bahwa karyawan hasil seleksi perlu ditempatkan pada sesuai bidang keahliannya.					
Pengembangan Karyawan						
		STS	TS	N	S	SS
X131	Perusahaan menyediakan program pelatihan secara berkala bagi karyawan potensial					
X132	Perusahaan menyediakan program pelatihan formal bagi setiap karyawan baru untuk membekali mereka keterampilan yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaan					
X133	Perusahaan menyediakan program pelatihan formal bagi karyawan potensial untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.					
X134	Program pelatihan sebaiknya diadakan di luar perusahaan agar karyawan lebih focus					
Keterlibatan Karyawan						
		STS	TS	N	S	SS
X141	perusahaan perlu melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan					
X142	keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan harus mengikuti prosedur yang diatur perusahaan					
X143	keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan diharapkan dapat mendorong pencapaian tujuan organisasi					
X144	melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan harus mempertimbangkan faktor pengalaman, masa kerja, jabatan.					

## DAFTAR KUESIONER PENELITIAN

Ucapan terima kasih yang tak terhingga kami haturkan atas kesediaan Anda mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini merupakan bagian proses penyelesaian tugas disertasi kami di program Doktor Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, Makassar.

### A. PERTANYAAN UMUM

Petunjuk: Berilah tanda silang (X) pada pilihan yang menurut Anda paling sesuai

#### 1. Data Responden

Nama Responden

: .....  
(boleh tidak diisi)

Jenis Kelamin

:  Laki-laki       Perempuan

Usia (Tahun)

:  25 - 40       41 - 50  
 51 - 60       Di atas 60

Jabatan

: .....

Lama Menduduki Jabatan  
sekarang (Tahun)

:  1 - 5       6 - 10  
 11 - 15       Di atas 15

Lama bekerja di Perusahaan  
sekarang (Tahun)

:  0 - 5       6 - 10  
 11 - 15       Di atas 15

Pendidikan Terakhir

:  SLTA       S1  
 S2       S3       Lainnya

#### 2. Data Perusahaan

Nama BPR

: .....

Tahun Berdiri

: .....

Jumlah Karyawan

: .....

Produk BPR

: .....

SETIAP DATA DAN IDENTITAS RESPONDEN DALAM KUESIONER INI  
AKAN DIJAGA KERAHASIAANNYA, DAN HANYA DIGUNAKAN UNTUK  
KEPENTINGAN PENELITIAN INI SAJA.

Perencanaan Karir dan mempertahankan Karyawan						
		STS	TS	N	S	SS
X151	Perusahaan berharap agar karyawan potensial dapat bekerja sampai masa pensiun tiba					
X152	perusahaan memberikan jaminan kerja yang jelas bagi karyawan potensial					
X153	perusahaan sangat sulit memecat karyawan yang potensial					
X154	perusahaan menyediakan jalur karir yang jelas bagi karyawan potensial					

## 2. Variabel Tata Kelola (Corporate Governance)

### Keterbukaan

		STS	TS	N	S	SS
X211	Perusahaan mengungkapkan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat dan mudah diakses oleh <i>stakeholders</i>					
X212	perusahaan menjalankan prinsip keterbukaan dan tidak mengurangi kewajiban untuk memenuhi ketentuan rahasia bank sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, rahasia jabatan, dan hak-hak pribadi.					
X213	kebijakan perusahaan dikomunikasikan kepada <i>stakeholders</i> dan yang berhak memperoleh informasi tentang kebijakan tersebut.					

### Akuntabilitas

		STS	TS	N	S	SS
X221	Perusahaan menetapkan tanggung jawab yang jelas yang selaras dengan visi, misi, sasaran usaha dan strategi perusahaan					
X222	Perusahaan meyakini bahwa semua bagian organisasi mempunyai kompetensi sesuai dengan tanggung jawabnya dan memahami perannya dalam pelaksanaan GCG					
X223	Perusahaan memiliki ukuran kinerja berdasarkan ukuran-ukuran yang disepakati secara konsisten dengan nilai perusahaan, sasaran usaha dan strategi bank.					

### Tanggung jawab

		STS	TS	N	S	SS
X231	Perusahaan berpegang pada prinsip kehati-hatian ( <i>prudential banking practices</i> )					
X232	Perusahaan menjamin dilaksanakannya ketentuan yang berlaku					
X233	Perusahaan peduli terhadap lingkungan dan melaksanakan tanggung jawab sosial.					

### Independensi

No.	Apakah anda setuju terhadap pernyataan berikut ini terkait dengan prinsip Independensi di instansi anda?	STS	TS	N	S	SS
X241	Perusahaan menghindari terjadinya dominasi yang tidak wajar oleh <i>stakeholder</i> manapun.					
X242	Perusahaan dalam mengambil keputusan harus obyektif dan bebas dari segala tekanan dari pihak manapun					
X243	Perusahaan tidak terpengaruh oleh kepentingan sepihak serta bebas dari benturan kepentingan.					

### Kewajaran

No.	Apakah anda setuju terhadap pernyataan berikut ini terkait dengan prinsip Kewajaran di instansi anda?	STS	TS	N	S	SS
X251	Perusahaan senantiasa memperhatikan kepentingan seluruh <i>stakeholders</i> berdasarkan azas kesetaraan dan kewajaran					

X252	perusahaan memberikan kesempatan kepada seluruh stakeholders untuk memberikan masukan dan menyampaikan pendapat.					
X253	perusahaan memberikan kesempatan kepada seluruh stakeholders untuk mengakses informasi sesuai dengan prinsip keterbukaan					

**3. Variabel Modal Relasi**

**Hubungan dengan Pemerintah**

X311	Perusahaan percaya hubungan dengan pemerintah atau OJK selama ini sudah dibangun dengan baik	STS	TS	N	S	SS
X312	Perusahaan percaya membangun hubungan dengan pemerintah atau OJK akan memberikan keuntungan bagi perusahaan					
X313	hubungan perusahaan selama ini dengan pemerintah atau OJK tidak terbatas pada hubungan pengawasan dan kepatuhan dalam memenuhi kewajiban					

**Hubungan dengan Pelanggan**

X321	pelayanan kepada konsumen merupakan bagian keunggulan bersaing	STS	TS	N	S	SS
X322	konsumen merasa puas dengan produk atau pelayanan jasa perusahaan					
X323	produk yang dikeluarkan perusahaan semakin bervariasi					
X324	konsumen semakin loyal pada produk perusahaan					

**Hubungan dengan Pesaing**

X331	Tingkat persaingan di bisnis BPR sangat tinggi	STS	TS	N	S	SS
X332	perusahaan memiliki lembaga formal dengan para pesaing					
X333	perusahaan memiliki daya saing dibandingkan dengan perusahaan lain					

**4. Variabel Orientasi Kewirausahaan**

**Otonomi**

Y111	Karyawan diberi kebebasan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka	STS	TS	N	S	SS
Y112	Karyawan diberi kebebasan untuk mengutarakan pendapat tanpa dipengaruhi pihak lain					
Y113	Karyawan diberi tanggung jawab sesuai kepentingan perusahaan					
Y114	Karyawan diperbolehkan mendapatkan semua informasi penting perusahaan.	STS	TS	N	S	SS

**Inovasi**

Y121	perusahaan secara aktif mencari ide yang inovatif.					
Y122	perusahaan selalu mencari cara baru untuk menyelesaikan pekerjaan					
Y123	perusahaan menawarkan produk yang memiliki manfaat lebih dari pesaing					
Y124	perusahaan menghasilkan kualitas produk yang lebih baik dari pesaing	STS	TS	N	S	SS

**Proaktif**

Y131	Perusahaan secara aktif memonitor kebutuhan konsumen di masa datang mengenai jasa perbankan					
Y132	Perusahaan secara aktif memonitor strategi pesaing dalam bisnis perbankan					
Y133	perusahaan akan menjadi penggerak utama dalam perkembangan BPR					

Y134 Perusahaan secara aktif mencari teknologi baru dibandingkan pesaing dalam bisnis perbankan

**Agresivitas Bersaing**

Y141	Perusahaan sangat agresif dalam menghadapi persaingan	STS	TS	N	S	SS
Y142	perusahaan meningkatkan posisi kompetitifnya dengan menyalin praktik bisnis pesaing					
Y143	Perusahaan memiliki kemauan mengejar peluang yang ada					
Y144	perusahaan meningkatkan posisi kompetitifnya dengan memasuki pasar dengan bunga perbankan yang lebih bersaing					

**Mengambil Risiko**

Y151	perusahaan berani menghadapi berbagai tantangan bisnis	STS	TS	N	S	SS
Y152	Perusahaan selalu membuat rencana untuk meminimalkan risiko					
Y153	perusahaan meningkatkan posisi risiko kompetitifnya dengan menerapkan teknik dan proses yang telah dipakai perusahaan lain.					

**5. Variabel Kinerja Perusahaan**

**Pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*)**

Y211	perusahaan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan	STS	TS	N	S	SS
Y212	perusahaan mampu meningkatkan keterampilan karyawan					
Y213	perusahaan mampu meningkatkan produktivitas karyawan					

**Proses bisnis internal (*internal business process*)**

Y221	perusahaan mampu mengurangi biaya dalam operasi dan pelayanan jasa	STS	TS	N	S	SS
Y222	perusahaan mampu menangani keluhan atau saran dari pelayanan jasa					
Y223	perusahaan mampu memperpendek proses kerja dan waktu penanganan tugas sehingga lebih efisien					

**Pelanggan (*customer*)**

Y231	Citra perusahaan sudah terbangun	STS	TS	N	S	SS
Y232	Perusahaan berhasil menekan biaya pemasaran					
Y233	Perusahaan memiliki pangsa pasar yang bagus					
Y234	Perusahaan terus berusaha menggaet pelanggan baru					

**Keuangan (*finance*)**

Y241	Perusahaan berhasil meningkatkan penjualannya selama 3 tahun terakhir	STS	TS	N	S	SS
Y242	Perusahaan berhasil meningkatkan tingkat pengembalian investasinya selama 3 tahun terakhir					
Y243	Perusahaan berhasil meningkatkan pendapatannya (laba) selama 3 tahun terakhir					

1. Sebutkan beberapa kelemahan dalam perkembangan BPR Anda serta BPR di Indonesia secara umum:

- a. ....
- b. ....
- c. ....
- d. ....
- e. ....

2. Sebutkan beberapa hal yang perlu diperbaiki dalam meningkatkan kinerja BPR Anda serta BPR di Indonesia secara umum:

- a. ....
- b. ....
- c. ....
- d. ....
- e. ....

TERIMA KASIH ATAS PARTISIPASI BAPAK/IBU DALAM MENGISI KUESIONER PENELITIAN INI. JIKA TERDAPAT PERTANYAAN TERHADAP KUESIONER INI, SILAHKAN HUBUNGI KAMI:

**NASIR**

Alamat email : [nasirtonna@gmail.com](mailto:nasirtonna@gmail.com)

No. Telp dan WA. 0823 3703 1299



3214/UN4.4.1/PL.00.00/2018  
Izin Penelitian

Makassar, 10 April 2018

Pimpinan BPR Di Sulawesi Selatan  
Di -  
Tempat

Dengan hormat, disampaikan bahwa dalam rangka penyelesaian tugas akhir (Penulisan Disertasi) mahasiswa Program Doktor (S-3) yang tersebut di bawah ini :

Nama : Nasir.  
No. Induk Mahasiswa : P0500315408.  
Program Studi : ILMU EKONOMI.  
Program Pendidikan : DOKTOR (S3).  
Konsentrasi : MANAJEMEN.  
Judul Disertasi : Pengaruh *Talent Management, Corporate Governance dan Relational Capital* Terhadap Kinerja Perusahaan : Orientasi Kewirausahaan sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Bank Perkreditan Rakyat di Indonesia).

Sehubungan dengan hal tersebut, maka kiranya dapat mengizinkan kepada mahasiswa yang bersangkutan untuk mengadakan Penelitian pada perusahaan yang Anda pimpin (Daftar Kuesioner Penelitian Terlampir).

Atas perhatian dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.

An. Dekan  
Wakil Dekan Bidang Akademik dan  
Pengembangan



Prof. Dr. Mantia Muns, SE., M.Si  
NIP. 19680622 199303 2 003

Tembusan Kepada Yth :  
1. Dekan FEB-UNHAS "sebagai laporan".  
2. Bertinggal.

### LAMPIRAN 3 : FREQUENCIES VARIABEL

#### Frequency Table

		X1.11			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	7			
	4.00	44	10.1	10.1	10.1
	5.00	18	63.8	63.8	73.9
	Total	69	26.1	26.1	100.0
			100.0	100.0	

		X1.12			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	7			
	4.00	37	10.1	10.1	10.1
	5.00	25	53.6	53.6	63.8
	Total	69	36.2	36.2	100.0
			100.0	100.0	

		X1.13			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	9	13.0	13.0	13.0
	3.00	24	34.8	34.8	47.8
	4.00	29	42.0	42.0	89.9
	5.00	7	10.1	10.1	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

		X1.14			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	3	4.3	4.3	4.3
	4.00	42	60.9	60.9	65.2
	5.00	24	34.8	34.8	100.0
	Total	69	100.0	100.0	



	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	5	7.2	7.2	7.2
Valid 4.00	39	56.5	56.5	63.8
Valid 5.00	25	36.2	36.2	100.0
Total	69	100.0	100.0	

X1.22				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	8	11.6	11.6	11.6
Valid 4.00	34	49.3	49.3	60.9
Valid 5.00	27	39.1	39.1	100.0
Total	69	100.0	100.0	

X1.23				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	1	1.4	1.4	1.4
Valid 3.00	3	11.6	11.6	13.0
Valid 4.00	38	55.1	55.1	68.1
Valid 5.00	22	31.9	31.9	100.0
Total	69	100.0	100.0	

X1.24				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	3	4.3	4.3	4.3
Valid 4.00	47	68.1	68.1	72.5
Valid 5.00	19	27.5	27.5	100.0
Total	69	100.0	100.0	

X1.31				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	8	11.6	11.6	11.6
Valid 4.00	41	59.4	59.4	71.0
Valid 5.00	20	29.0	29.0	100.0
Total	69	100.0	100.0	

		X1.32			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	9	13.0	13.0	13.0
	4.00	37	53.6	53.6	66.7
	5.00	23	33.3	33.3	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

		X1.33			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	13	18.8	18.8	18.8
	4.00	47	68.1	68.1	87.0
	5.00	9	13.0	13.0	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

		X1.34			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	5.8	5.8	5.8
	3.00	8	11.6	11.6	17.4
	4.00	40	58.0	58.0	75.4
	5.00	17	24.6	24.6	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

		X1.41			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	5.8	5.8	5.8
	3.00	12	17.4	17.4	23.2
	4.00	35	50.7	50.7	73.9
	5.00	18	26.1	26.1	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

		X1.42			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	5	7.2	7.2	7.2
	4.00	41	59.4	59.4	66.7

5.00	23	33.3	33.3	100.0
Total	69	100.0	100.0	100.0

X1.43				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	6	8.7	8.7	8.7
4.00	43	62.3	62.3	71.0
5.00	20	29.0	29.0	100.0
Total	69	100.0	100.0	

X1.44				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	2	2.9	2.9	2.9
3.00	10	14.5	14.5	17.4
4.00	35	50.7	50.7	68.1
5.00	22	31.9	31.9	100.0
Total	69	100.0	100.0	

X1.51				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	1	1.4	1.4	1.4
3.00	8	11.6	11.6	13.0
4.00	35	50.7	50.7	63.8
5.00	25	36.2	36.2	100.0
Total	69	100.0	100.0	

X1.52				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	4	5.8	5.8	5.8
4.00	41	59.4	59.4	65.2
5.00	24	34.8	34.8	100.0
Total	69	100.0	100.0	

X1.53				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	7	10.1		
3.00	24	34.8	10.1	10.1
4.00	30	43.5	34.8	44.9
5.00	8	11.6	43.5	88.4
Total	69	100.0	11.6	100.0
			100.0	

X1.54				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	1	1.4		
3.00	12	17.4	1.4	1.4
4.00	37	53.6	17.4	18.8
5.00	19	27.5	53.6	72.5
Total	69	100.0	27.5	100.0
			100.0	

X2.11				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	5	7.2		
4.00	50	72.5	7.2	7.2
5.00	14	20.3	72.5	79.7
Total	69	100.0	20.3	100.0
			100.0	

X2.12				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	1	1.4		
3.00	6	8.7	1.4	1.4
4.00	41	59.4	8.7	10.1
5.00	21	30.4	59.4	69.6
Total	69	100.0	30.4	100.0
			100.0	

		X2.13			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2			
	3.00	10	2.9		
	4.00	37	14.5	2.9	2.9
	5.00	20	53.6	14.5	17.4
	Total	69	29.0	53.6	71.0
			100.0	29.0	100.0

		X2.21			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	5	7.2		
	4.00	41	59.4	7.2	7.2
	5.00	23	33.3	59.4	66.7
	Total	69	100.0	33.3	100.0
				100.0	

		X2.22			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	2.9	2.9	2.9
	4.00	47	68.1	68.1	71.0
	5.00	20	29.0	29.0	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

		X2.23			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	6	8.7	8.7	8.7
	4.00	46	66.7	66.7	75.4
	5.00	17	24.6	24.6	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

		X2.31			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	1	1.4	1.4	1.4
	4.00	31	44.9	44.9	46.4
	5.00	37	53.6	53.6	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

		X2.32			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	43	62.3		
	5.00	26	37.7	62.3	
	Total	69	100.0	37.7	62.3
				100.0	100.0

		X2.33			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	3	4.3		
	4.00	52	75.4	4.3	4.3
	5.00	14	20.3	75.4	79.7
	Total	69	100.0	20.3	100.0
				100.0	

		X2.41			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.4		
	3.00	4	5.8	1.4	1.4
	4.00	47	68.1	5.8	7.2
	5.00	17	24.6	68.1	75.4
	Total	69	100.0	24.6	100.0
				100.0	

		X2.42			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	38	55.1		
	5.00	31	44.9	55.1	55.1
	Total	69	100.0	44.9	100.0
				100.0	

		X2.43			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.4		
	3.00	3	4.3	1.4	1.4
	4.00	36	52.2	4.3	5.8
	5.00	29	42.0	52.2	58.0
	Total	69	100.0	42.0	100.0
					100.0

X2.51				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1		
	3.00	6	1.4	
	4.00	50	8.7	1.4
	5.00	12	72.5	10.1
Total		69	17.4	82.6
			100.0	100.0

X2.52				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2		
	3.00	7	2.9	2.9
	4.00	44	10.1	13.0
	5.00	15	63.8	76.8
	44.00	1	21.7	98.6
Total		69	1.4	100.0
			100.0	

X2.53				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4		
	3.00	12	5.8	5.8
	4.00	41	17.4	23.2
	5.00	12	59.4	82.6
Total		69	17.4	100.0
			100.0	

X3.11				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1		
	3.00	5	1.4	1.4
	4.00	41	7.2	8.7
	5.00	22	59.4	68.1
Total		69	31.9	100.0
			100.0	

Kontingensi 2 x 2 Odds Ratio

Faktor Risiko	Kejadian Persalinan Prematur		Jumlah
	Kasus	Kontrol	
Positif (+)	a	b	a+b
Negatif (-)	c	d	c+d
Jumlah	a+c	b+d	a+b+c+d

OddsKelompok kasus= $a/(a+b):c/(a+c)=a/c$

Odds kelompok kontrol= $b/(b+d):b+d=b/d$

Keterangan :

a=jumlah kasus risiko +

b=jumlah kontrol dengan risiko +

c=jumlah kasus dengan risiko-

d= jumlah kontrol dengan risiko-

Ketentuan yang digunakan pada ODD Ratio adalah

- Interval kepercayaan atau confidence interval sebesar 95%
- Nilai kemaknaan untuk melihat hubungan faktor risiko dengan kasus ketentuan berdasarkan batas batas berikut:

Lower limit=OR

Uper limit=+OR

Interpretasi OR

- Jika  $OR = 1$  Variabel independen bukan merupakan faktor risiko terhadap variabel dependen
- Jika  $OR < 1$  Variabel independen merupakan faktor risiko terhadap variabel dependen
- Jika  $OR > 1$  Variabel independen merupakan faktor risiko terhadap variabel dependen



X3.12				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	2.9	2.9
	4.00	42	60.9	63.8
	5.00	25	36.2	100.0
	Total	69	100.0	

X3.13				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	4.3	4.3
	3.00	3	4.3	8.7
	4.00	43	62.3	71.0
	5.00	20	29.0	100.0
	Total	69	100.0	

X3.21				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	4	5.8	5.8
	4.00	30	43.5	49.3
	5.00	35	50.7	100.0
	Total	69	100.0	

X3.22				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	4	5.8	5.8
	4.00	46	66.7	72.5
	5.00	19	27.5	100.0
	Total	69	100.0	

X3.23				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.4	1.4
	3.00	8	11.6	13.0
	4.00	41	59.4	72.5
	5.00	19	27.5	100.0
	Total	69	100.0	

X3.24				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	13	18.8	18.8
	4.00	38	55.1	73.9
	5.00	18	26.1	100.0
	Total	69	100.0	

X3.31				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	4	5.8	5.8
	4.00	42	60.9	66.7
	5.00	23	33.3	100.0
	Total	69	100.0	

X3.32				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	7.2	7.2
	3.00	11	15.9	23.2
	4.00	44	63.8	87.0
	5.00	9	13.0	100.0
	Total	69	100.0	

X3.33				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.4	1.4
	3.00	10	14.5	15.9
	4.00	51	73.9	89.9
	5.00	7	10.1	100.0
	Total	69	100.0	

Y1.11				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	3	4.3	4.3	4.3
3.00	10	14.5	14.5	18.8
4.00	44	63.8	63.8	82.6
5.00	12	17.4	17.4	100.0
Total	69	100.0	100.0	

Y1.12				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	7	10.1	10.1	10.1
4.00	51	73.9	73.9	84.1
5.00	11	15.9	15.9	100.0
Total	69	100.0	100.0	

Y1.13				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	4	5.8	5.8	5.8
3.00	3	4.3	4.3	10.1
4.00	49	71.0	71.0	81.2
5.00	13	18.8	18.8	100.0
Total	69	100.0	100.0	

Y1.14				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	7	10.1	10.1	10.1
3.00	16	23.2	23.2	33.3
4.00	39	56.5	56.5	89.9
5.00	7	10.1	10.1	100.0
Total	69	100.0	100.0	

Y1.21				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	15	21.7	21.7
	4.00	35	50.7	72.5
	5.00	19	27.5	100.0
	Total	69	100.0	100.0

Y1.22				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.4	1.4
	3.00	11	15.9	17.4
	4.00	45	65.2	82.6
	5.00	12	17.4	100.0
	Total	69	100.0	100.0

Y1.23				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.4	1.4
	3.00	6	8.7	10.1
	4.00	48	69.6	79.7
	5.00	14	20.3	100.0
	Total	69	100.0	100.0

Y1.24				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.9	2.9
	3.00	8	11.6	14.5
	4.00	43	62.3	76.8
	5.00	16	23.2	100.0
	Total	69	100.0	100.0

Y1.31				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	7			
4.00	43	10.1	10.1	10.1
5.00	19	62.3	62.3	72.5
Total	69	27.5	27.5	100.0
		100.0	100.0	

Y1.32				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	1			
3.00	3	1.4	1.4	1.4
4.00	44	4.3	4.3	5.8
5.00	21	63.8	63.8	69.6
Total	69	30.4	30.4	100.0
		100.0	100.0	

Y1.33				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	6			
4.00	46	8.7	8.7	8.7
5.00	17	66.7	66.7	75.4
Total	69	24.6	24.6	100.0
		100.0	100.0	

Y1.34				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	1			
3.00	15	1.4	1.4	1.4
4.00	44	21.7	21.7	23.2
5.00	9	63.8	63.8	87.0
Total	69	13.0	13.0	100.0
		100.0	100.0	

Y1.41				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	6	8.7	8.7	8.7
3.00	11	15.9	15.9	24.6
4.00	41	59.4	59.4	84.1
5.00	11	15.9	15.9	100.0
Total	69	100.0	100.0	

Y1.42				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	5	7.2	7.2	7.2
3.00	14	20.3	20.3	27.5
4.00	45	65.2	65.2	92.8
5.00	5	7.2	7.2	100.0
Total	69	100.0	100.0	

Y1.43				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	5	7.2	7.2	7.2
4.00	52	75.4	75.4	82.6
5.00	12	17.4	17.4	100.0
Total	69	100.0	100.0	

Y1.44				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	6	8.7	8.7	8.7
4.00	49	71.0	71.0	79.7
5.00	14	20.3	20.3	100.0
Total	69	100.0	100.0	

		Y1.51			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	6	8.7	8.7	8.7
	4.00	50	72.5	72.5	81.2
	5.00	13	18.8	18.8	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

		Y1.52			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	10	14.5	14.5	14.5
	4.00	34	49.3	49.3	63.8
	5.00	25	36.2	36.2	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

		Y1.53			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	8	11.6	11.6	11.6
	3.00	22	31.9	31.9	43.5
	4.00	33	47.8	47.8	91.3
	5.00	6	8.7	8.7	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

		Y2.11			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	8	11.6	11.6	11.6
	4.00	54	78.3	78.3	89.9
	5.00	7	10.1	10.1	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

		Y2.12			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	7	10.1	10.1	10.1
	4.00	52	75.4	75.4	85.5
	5.00	10	14.5	14.5	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

Y2.13				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	4	5.8	
	4.00	54	78.3	5.8
	5.00	11	15.9	84.1
	Total	69	100.0	100.0

Y2.21				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.4	
	3.00	12	17.4	1.4
	4.00	46	66.7	18.8
	5.00	10	14.5	85.5
	Total	69	100.0	100.0

Y2.22				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	5	7.2	
	4.00	55	79.7	7.2
	5.00	9	13.0	87.0
	Total	69	100.0	100.0

Y2.23				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.4	
	3.00	8	11.6	13.0
	4.00	48	69.6	82.6
	5.00	12	17.4	100.0
	Total	69	100.0	100.0



		Y2.31			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	8	11.6	11.6	
	4.00	50	72.5	72.5	11.6
	5.00	11	15.9	15.9	84.1
	Total	69	100.0	100.0	100.0

		Y2.32			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.4	1.4	1.4
	3.00	7	10.1	10.1	11.6
	4.00	52	75.4	75.4	87.0
	5.00	9	13.0	13.0	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

		Y2.33			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	7	10.1	10.1	10.1
	4.00	52	75.4	75.4	85.5
	5.00	10	14.5	14.5	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

		Y3.34			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	4	5.8	5.8	5.8
	4.00	44	63.8	63.8	69.6
	5.00	21	30.4	30.4	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

		Y2.41			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	15	21.7	21.7	21.7
	4.00	52	75.4	75.4	97.1
	5.00	2	2.9	2.9	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

Y2.42				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	1	1.4	1.4	1.4
3.00	16	23.2	23.2	24.6
4.00	45	65.2	65.2	89.9
5.00	7	10.1	10.1	100.0
Total	69	100.0	100.0	

Y2.43				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	1	1.4	1.4	1.4
3.00	23	33.3	33.3	34.8
4.00	42	60.9	60.9	95.7
5.00	3	4.3	4.3	100.0
Total	69	100.0	100.0	

#### LAMPIRAN 4. UJI VALIDITAS & REALIBILITAS PILOT TEST

##### General SEM analysis results \*

Version of WarpPLS used: 5.0  
License holder: Trial license (3 months)  
Type of license: Trial license (3 months)  
License start date: 14-Dec-2018  
License end date: 14-Mar-2019  
Project path (directory): D:\DISERTASI\SEMINAR HASILISEM-HASIL\_KOREKSI\OLAH DATA  
DISERTASI\PILOT TEST\  
Project file: PROYEK30.prj  
Last changed: 01-Feb-2019 21:28:38  
Last saved: Never (needs to be saved)  
Raw data path (directory): D:\DISERTASI\SEMINAR HASILISEM-HASIL\_KOREKSI\OLAH  
DATA DISERTASI\PILOT TEST\  
Raw data file: DATA 30.txt

##### Model fit and quality indices

Average path coefficient (APC)=0.277,  $P=0.022$   
Average R-squared (ARS)=0.752,  $P<0.001$   
Average adjusted R-squared (AARS)=0.721,  $P<0.001$   
Average block VIF (AVIF)=3.465, acceptable if  $\leq 5$ , ideally  $\leq 3.3$   
Average full collinearity VIF (AFVIF)=3.397, acceptable if  $\leq 5$ , ideally  $\leq 3.3$   
Tenenhaus GoF (GoF)=0.693, small  $\geq 0.1$ , medium  $\geq 0.25$ , large  $\geq 0.36$   
Simpson's paradox ratio (SPR)=0.857, acceptable if  $\geq 0.7$ , ideally = 1  
R-squared contribution ratio (RSCR)=0.980, acceptable if  $\geq 0.9$ , ideally = 1  
Statistical suppression ratio (SSR)=1.000, acceptable if  $\geq 0.7$   
Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)=1.000, acceptable if  $\geq 0.7$

##### General model elements

Missing data imputation algorithm: Arithmetic Mean Imputation  
Outer model analysis algorithm: PLS Regression  
Default inner model analysis algorithm: Warp3  
Multiple inner model analysis algorithms used? No  
Resampling method used in the analysis: Stable3  
Number of data resamples used: 100  
Number of cases (rows) in model data: 31  
Number of latent variables in model: 5  
Number of indicators used in model: 22  
Number of iterations to obtain estimates: 6  
Range restriction variable type: None  
Range restriction variable: None  
Range restriction variable min value: 0.000  
Range restriction variable max value: 0.000  
Only ranked data used in analysis? No

##### \* Path coefficients and P values \*

.....

Path coefficients

	X1	X2	X3	Y1	Y2
X1					
X2					
X3					
Y1	0.405	-0.054	0.505		
Y2	0.209	0.081	0.170	0.516	

P values

	X1	X2	X3	Y1	Y2
X1					
X2					
X3					
Y1	0.005	0.379	<0.001		
Y2	0.104	0.321	0.155	<0.001	

.....

\* Standard errors for path coefficients \*

.....

	X1	X2	X3	Y1	Y2
X1					
X2					
X3					
Y1	0.147	0.175	0.140		
Y2	0.162	0.173	0.165	0.140	

.....

\* Effect sizes for path coefficients \*

.....

	X1	X2	X3	Y1	Y2
X1					
X2					
X3					
Y1	0.311	0.031	0.401		
Y2	0.173	0.051	0.144	0.456	

.....

\* Combined loadings and cross-loadings \*

.....

	X1	X2	X3	Y1	Y2	Type (a SE)	P value
X1.1	0.867	-0.043	-0.299	-0.381	0.335	Reflect 0.118	<0.001
X1.2	0.924	-0.073	-0.084	-0.216	-0.047	Reflect 0.114	<0.001
X1.3	0.832	-0.082	-0.016	0.325	-0.038	Reflect 0.120	<0.001
X1.4	0.658	0.061	0.244	-0.145	0.410	Reflect 0.130	<0.001

X1.5	0.824	0.161	0.229	0.430	-0.588	Reflect	0.120	<0.001
X2.1	0.622	0.776	-0.371	-0.082	0.054	Reflect	0.123	<0.001
X2.2	0.437	0.845	-0.522	0.227	-0.003	Reflect	0.119	<0.001
X2.3	-0.223	0.719	-0.223	0.423	-0.269	Reflect	0.126	<0.001
X2.4	-0.513	0.766	0.474	0.176	-0.190	Reflect	0.124	<0.001
X2.5	-0.476	0.627	0.839	-0.903	0.478	Reflect	0.132	<0.001
X3.1	-0.321	0.169	0.831	-0.528	0.166	Reflect	0.120	<0.001
X3.2	0.487	-0.147	0.895	-0.140	0.033	Reflect	0.118	<0.001
X3.3	-0.205	-0.011	0.828	0.681	-0.202	Reflect	0.120	<0.001
Y1.1	-0.121	0.210	0.578	0.693	-0.717	Reflect	0.128	<0.001
Y1.2	0.143	-0.033	0.045	0.820	-0.469	Reflect	0.120	<0.001
Y1.3	0.274	0.031	0.051	0.915	0.054	Reflect	0.115	<0.001
Y1.4	-0.872	-0.024	-0.006	0.637	0.700	Reflect	0.132	<0.001
Y1.5	0.332	-0.161	-0.587	0.820	0.471	Reflect	0.120	<0.001
Y2.1	0.406	0.031	-0.710	0.410	0.671	Reflect	0.129	<0.001
Y2.2	-0.116	-0.111	0.364	-0.534	0.710	Reflect	0.127	<0.001
Y2.3	-0.202	0.044	0.708	-0.192	0.904	Reflect	0.118	<0.001
Y2.4	-0.010	0.022	-0.520	0.341	0.812	Reflect	0.121	<0.001

\* Latent variable coefficients \*  
 \*\*\*\*\*

R-squared coefficients

X1	X2	X3	Y1	Y2
			0.682	0.823

Adjusted R-squared coefficients

X1	X2	X3	Y1	Y2
			0.646	0.796

Composite reliability coefficients

X1	X2	X3	Y1	Y2
0.914	0.864	0.888	0.887	0.860

Cronbach's alpha coefficients

X1	X2	X3	Y1	Y2
0.880	0.803	0.811	0.837	0.779

Average variances extracted

X1	X2	X3	Y1	Y2
0.682	0.563	0.726	0.614	0.608

Full collinearity VIFs

X1	X2	X3	Y1	Y2
----	----	----	----	----

3.881 1.752 3.773 3.725 3.853

Q-squared coefficients

X1	X2	X3	Y1	Y2
			0.677	0.816

Minimum and maximum values

X1	X2	X3	Y1	Y2
-1.850	-2.070	-1.860	-1.630	-1.928
1.991	2.195	2.145	2.341	2.974

## LAMPIRAN 5: HASIL ANALISIS WARPLS

\*\*\*\*\*  
\* General SEM analysis results \*  
\*\*\*\*\*

### General project information

Version of WarpPLS used: 5.0

### Model fit and quality indices

Average path coefficient (APC)	=0.248,	P=0.007
Average R-squared (ARS)	=0.613,	P<0.001
Average adjusted R-squared (AARS)	=0.592,	P<0.001
Average block VIF (AVIF)	=3.096, acceptable if $\leq 5$ , ideally $\leq 3.3$	
Average full collinearity VIF (AFVIF)	=2.576, acceptable if $\leq 5$ , ideally $\leq 3.3$	
Tenenhaus GoF (GoF)	=0.610, small $\geq 0.1$ , medium $\geq 0.25$ , large	
$\geq 0.36$		
Simpson's paradox ratio (SPR)	=1.000, acceptable if $\geq 0.7$ , ideally = 1	
R-squared contribution ratio (RSCR)	=1.000, acceptable if $\geq 0.9$ , ideally = 1	
Statistical suppression ratio (SSR)	=1.000, acceptable if $\geq 0.7$	
Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)	=1.000, acceptable if $\geq$	
0.7		

### General model elements

Missing data imputation algorithm: Arithmetic Mean Imputation  
Outer model analysis algorithm: PLS Regression  
Default inner model analysis algorithm: Warp3  
Multiple inner model analysis algorithms used? No  
Resampling method used in the analysis: Stable3  
Number of data resamples used: 100  
Number of cases (rows) in model data: 69  
Number of latent variables in model: 5  
Number of indicators used in model: 22  
Number of iterations to obtain estimates: 6  
Range restriction variable type: None  
Range restriction variable: None  
Range restriction variable min value: 0.000  
Range restriction variable max value: 0.000  
Only ranked data used in analysis? No

\*\*\*\*\*

\* Path coefficients and P values \*

Path coefficients

	X1	X2	X3	Y1	Y2
X1					
X2					
X3					
Y1	0.296	0.202	0.379		
Y2	0.261	0.16	0.164	0.277	

P values

	X1	X2	X3	Y1	Y2
X1					
X2					
X3					
Y1	0.004	0.039	<0.001		
Y2	0.011	0.083	0.078	0.007	

\* Standard errors for path coefficients \*

	X1	X2	X3	Y1	Y2
X1					
X2					
X3					
Y1	0.109	0.113	0.106		
Y2	0.111	0.114	0.114	0.11	

\* Effect sizes for path coefficients \*

	X1	X2	X3	Y1	Y2
X1					
X2					
X3					
Y1	0.217	0.132	0.279		
Y2	0.188	0.096	0.115	0.199	



\*\*\*\*\*  
 \* Combined loadings and cross-loadings \*  
 \*\*\*\*\*

	X1	X2	X3	Y1	Y2	Type (a)	SE	P value
X1.1	<b>0.781</b>	0.01						
X1.2	<b>0.867</b>	-0.035	-0.3	-0.259	0.339	Reflect	0.093	<0.001
X1.3	<b>0.825</b>	0.102	-0.034	-0.204	-0.187	Reflect	0.091	<0.001
X1.4	<b>0.711</b>	0.016	-0.181	0.339	0.001	Reflect	0.092	<0.001
X1.5	<b>0.689</b>	-0.105	0.204	0.033	0.121	Reflect	0.095	<0.001
X2.1	0.414	<b>0.759</b>	0.388	0.11	-0.275	Reflect	0.096	<0.001
X2.2	0.091	<b>0.738</b>	-0.517	0.138	0.03	Reflect	0.094	<0.001
X2.3	-0.298	<b>0.689</b>	-0.31	0.255	0.073	Reflect	0.095	<0.001
X2.4	-0.141	<b>0.804</b>	0.218	-0.301	0.295	Reflect	0.096	<0.001
X2.5	-0.083	<b>0.751</b>	0.412	-0.046	-0.208	Reflect	0.093	<0.001
X3.1	-0.313	0.359	0.187	-0.065	-0.15	Reflect	0.094	<0.001
X3.2	0.26	-0.094	<b>0.832</b>	-0.296	-0.028	Reflect	0.092	<0.001
X3.3	0.037	-0.27	<b>0.886</b>	0.005	-0.024	Reflect	0.09	<0.001
Y1.1	-0.157	0.144	0.265	0.303	0.055	Reflect	0.093	<0.001
Y1.2	-0.077	0.008	0.011	<b>0.648</b>	-0.196	Reflect	0.097	<0.001
Y1.3	0.073	0.212	0.011	<b>0.724</b>	-0.035	Reflect	0.095	<0.001
Y1.4	-0.326	-0.162	0.117	<b>0.874</b>	-0.226	Reflect	0.09	<0.001
Y1.5	0.399	-0.222	-0.34	<b>0.677</b>	0.189	Reflect	0.096	<0.001
Y2.1	-0.012	0.046	-0.074	-0.055	<b>0.788</b>	Reflect	0.093	<0.001
Y2.2	-0.119	0.125	-0.004	-0.044	<b>0.776</b>	Reflect	0.093	<0.001
Y2.3	0.086	0.009	0.335	-0.275	<b>0.86</b>	Reflect	0.091	<0.001
Y2.4	0.049	-0.222	-0.346	0.478	<b>0.659</b>	Reflect	0.097	<0.001

Notes: Loadings are unrotated and cross-loadings are oblique-rotated. SEs and P values are for loadings. P values < 0.05 are desirable for reflective indicators.

\*\*\*\*\*  
 \* Normalized combined loadings and cross-loadings \*  
 \*\*\*\*\*

	X1	X2	X3	Y1	Y2
X1.1	0.588	0.009	-0.269	-0.233	0.304
X1.2	0.634	-0.028	-0.027	-0.164	-0.15
X1.3	0.547	0.137	-0.242	0.453	0.001
X1.4	0.537	0.032	0.423	0.068	0.25
X1.5	0.573	-0.141	0.52	0.148	-0.368
X2.1	0.419	0.597	-0.524	0.14	0.03
X2.2	0.117	0.6	-0.397	0.327	0.094
X2.3	-0.313	0.643	0.228	-0.315	0.31
X2.4	-0.155	0.619	0.451	-0.05	-0.228

X2.5	-0.096	0.643	0.215	-0.075	-0.172
X3.1	-0.254	0.291	0.607	-0.24	-0.023
X3.2	0.328	-0.118	0.573	0.007	-0.03
X3.3	0.047	-0.339	0.572	0.38	0.069
Y1.1	-0.219	0.2	0.368	0.587	-0.272
Y1.2	-0.097	0.01	0.014	0.617	-0.045
Y1.3	0.083	0.243	0.013	0.583	-0.258
Y1.4	-0.354	-0.175	0.127	0.634	0.205
Y1.5	0.418	-0.232	-0.356	0.56	0.294
Y2.1	-0.014	0.053	-0.085	-0.064	0.627
Y2.2	-0.138	0.145	-0.004	-0.05	0.635
Y2.3	0.1	0.011	0.39	-0.32	0.589
Y2.4	0.053	-0.24	-0.373	0.516	0.625

Note: Loadings are unrotated and cross-loadings are oblique-rotated, both after separate Kaiser normalizations.

\*\*\*\*\*

\* Pattern loadings and cross-loadings \*

\*\*\*\*\*

	X1	X2	X3	Y1	Y2
X1.1	0.985	0.01	-0.3	-0.259	0.339
X1.2	1.213	-0.035	-0.034	-0.204	-0.187
X1.3	0.633	0.102	-0.181	0.339	0.001
X1.4	0.418	0.016	0.204	0.033	0.121
X1.5	0.556	-0.105	0.388	0.11	-0.275
X2.1	0.414	0.718	-0.517	0.138	0.03
X2.2	0.091	0.659	-0.31	0.255	0.073
X2.3	-0.298	0.772	0.218	-0.301	0.295
X2.4	-0.141	0.773	0.412	-0.046	-0.208
X2.5	-0.083	0.828	0.187	-0.065	-0.15
X3.1	-0.313	0.359	1.098	-0.296	-0.028
X3.2	0.26	-0.094	0.743	0.005	-0.024
X3.3	0.037	-0.27	0.681	0.303	0.055
Y1.1	-0.157	0.144	0.265	0.603	-0.196
Y1.2	-0.077	0.008	0.011	0.787	-0.035
Y1.3	0.073	0.212	0.011	0.814	-0.226
Y1.4	-0.326	-0.162	0.117	0.816	0.189
Y1.5	0.399	-0.222	-0.34	0.714	0.281
Y2.1	-0.012	0.046	-0.074	-0.055	0.866
Y2.2	-0.119	0.125	-0.004	-0.044	0.845
Y2.3	0.086	0.009	0.335	-0.275	0.737
Y2.4	0.049	-0.222	-0.346	0.478	0.677

Note: Loadings and cross-loadings are oblique-rotated.

\*\*\*\*\*  
 \* Normalized pattern loadings and cross-loadings \*  
 \*\*\*\*\*

	X1	X2	X3	Y1	Y2
X1.1	0.884	0.009			
X1.2	0.974	-0.028	-0.269	-0.233	0.304
X1.3	0.847	0.137	-0.027	-0.164	-0.15
X1.4	0.868	0.032	-0.242	0.453	0.001
X1.5	0.744	-0.141	0.423	0.068	0.25
X2.1	0.419	0.727	0.52	0.148	-0.368
X2.2	0.117	0.844	-0.524	0.14	0.03
X2.3	-0.313	0.809	-0.397	0.327	0.094
X2.4	-0.155	0.847	0.228	-0.315	0.31
X2.5	-0.096	0.954	0.451	-0.05	-0.228
X3.1	-0.254	0.291	0.215	-0.075	-0.172
X3.2	0.328	-0.118	0.89	-0.24	-0.023
X3.3	0.047	-0.339	0.937	0.007	-0.03
Y1.1	-0.219	0.2	0.856	0.38	0.069
Y1.2	-0.097	0.01	0.368	0.838	-0.272
Y1.3	0.083	0.243	0.014	0.994	-0.045
Y1.4	0.083	0.243	0.013	0.931	-0.258
Y1.5	-0.354	-0.175	0.127	0.886	0.205
Y2.1	0.418	-0.232	-0.356	0.747	0.294
Y2.2	-0.014	0.053	-0.085	-0.064	0.993
Y2.3	-0.138	0.145	-0.004	-0.05	0.978
Y2.4	0.1	0.011	0.39	-0.32	0.858
Y2.5	0.053	-0.24	-0.373	0.516	0.731

Note: Loadings and cross-loadings shown are after oblique rotation and Kaiser normalization.

\*\*\*\*\*  
 \* Structure loadings and cross-loadings \*  
 \*\*\*\*\*

	X1	X2	X3	Y1	Y2
X1.1	0.781	0.5	0.533	0.485	0.62
X1.2	0.867	0.517	0.597	0.516	0.479
X1.3	0.825	0.62	0.607	0.707	0.586
X1.4	0.711	0.51	0.616	0.552	0.553
X1.5	0.689	0.439	0.585	0.525	0.403
X2.1	0.586	0.759	0.431	0.533	0.477
X2.2	0.512	0.738	0.475	0.528	0.451

X2.3	0.398	0.689	0.447	0.351	0.439
X2.4	0.528	0.804	0.584	0.509	0.399
X2.5	0.466	0.751	0.491	0.453	0.37
X3.1	0.544	0.624	0.832	0.498	0.505
X3.2	0.729	0.552	0.886	0.65	0.585
X3.3	0.617	0.459	0.799	0.646	0.553
Y1.1	0.45	0.458	0.489	0.648	0.385
Y1.2	0.476	0.436	0.501	0.724	0.432
Y1.3	0.638	0.638	0.658	0.874	0.485
Y1.4	0.401	0.35	0.442	0.677	0.449
Y1.5	0.672	0.465	0.548	0.788	0.624
Y2.1	0.516	0.449	0.48	0.482	0.776
Y2.2	0.508	0.475	0.499	0.501	0.816
Y2.3	0.651	0.519	0.651	0.526	0.86
Y2.4	0.432	0.313	0.386	0.493	0.659

Note: Loadings and cross-loadings are unrotated.

\*\*\*\*\*

\* Normalized structure loadings and cross-loadings \*

\*\*\*\*\*

	X1	X2	X3	Y1	Y2
X1.1	0.588	0.376	0.401	0.365	0.467
X1.2	0.634	0.378	0.436	0.377	0.35
X1.3	0.547	0.411	0.402	0.468	0.389
X1.4	0.537	0.385	0.465	0.416	0.417
X1.5	0.573	0.365	0.486	0.436	0.335
X2.1	0.46	0.597	0.339	0.419	0.375
X2.2	0.416	0.6	0.386	0.429	0.366
X2.3	0.371	0.643	0.417	0.327	0.41
X2.4	0.407	0.619	0.45	0.392	0.308
X2.5	0.399	0.643	0.421	0.387	0.317
X3.1	0.397	0.455	0.607	0.363	0.369
X3.2	0.472	0.357	0.573	0.421	0.379
X3.3	0.442	0.329	0.572	0.462	0.396
Y1.1	0.408	0.414	0.443	0.587	0.348
Y1.2	0.405	0.372	0.426	0.617	0.368
Y1.3	0.426	0.426	0.439	0.583	0.324
Y1.4	0.375	0.328	0.414	0.634	0.421
Y1.5	0.478	0.331	0.389	0.56	0.444
Y2.1	0.417	0.363	0.387	0.389	0.627
Y2.2	0.395	0.37	0.388	0.39	0.635
Y2.3	0.446	0.355	0.446	0.36	0.589

	X1	X2	X3	Y1	Y2
Y2.4	0.41	0.297	0.366	0.468	0.625

Note: Loadings and cross-loadings shown are unrotated and after Kaiser normalization.

\*\*\*\*\*  
 \*\*\*\*\*  
 \* Latent variable coefficients \*  
 \*\*\*\*\*

R-squared coefficients

X1	X2	X3	Y1	Y2
			0.628	0.598

Adjusted R-squared coefficients

X1	X2	X3	Y1	Y2
			0.611	0.573

Composite reliability coefficients

X1	X2	X3	Y1	Y2
0.884	0.865	0.878	0.862	0.861

Cronbach's alpha coefficients

X1	X2	X3	Y1	Y2
0.834	0.804	0.79	0.797	0.784

Average variances extracted

X1	X2	X3	Y1	Y2
0.605	0.561	0.705	0.558	0.61

Full collinearity VIFs

X1	X2	X3	Y1	Y2
3.123	2.098	2.911	2.6	2.147

Q-squared coefficients

X1	X2	X3	Y1	Y2
			0.635	0.598

Minimum and maximum values

X1	X2	X3	Y1	Y2
-2.269	-2.907	-2.358	-1.99	-2.048
2.336	2.262	2.401	2.831	3.181

Medians (top) and modes (bottom)

X1	X2	X3	Y1	Y2
0.008	0.03	-0.128	-0.064	-0.112
-0.599	-0.521	-0.452	-0.004	-0.112

Skewness (top) and exc. kurtosis (bottom) coefficients

X1	X2	X3	Y1	Y2
-0.013	-0.073	0.198	0.56	0.665
-0.464	0.379	0.243	0.102	1.508

Tests of unimodality: Rohatgi-Székely (top) and Klaassen-Mokveld-van Es (bottom)

X1	X2	X3	Y1	Y2
Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Yes	Yes	Yes	Yes	Yes

Tests of normality: Jarque-Bera (top) and robust Jarque-Bera (bottom)

X1	X2	X3	Y1	Y2
Yes	Yes	Yes	Yes	No
Yes	Yes	Yes	Yes	No

\*\*\*\*\*  
 \* Correlations among latent variables and errors \*  
 \*\*\*\*\*

Correlations among l.vs. with sq. rts. of AVEs

	X1	X2	X3	Y1	Y2
X1		0.778			
X2		0.667	0.667		
X3		0.753	0.749	0.753	
Y1		0.715	0.65	0.65	0.715
Y2		0.68	0.636	0.84	0.636
			0.569	0.712	0.712
			0.653	0.747	0.747
				0.639	0.639
					0.781

Note: Square roots of average variances extracted (AVEs) shown on diagonal.  
 P values for correlations

	X1	X2	X3	Y1	Y2
X1		1	<0.001		
X2	<0.001		<0.001	<0.001	<0.001
X3	<0.001	<0.001		<0.001	<0.001
Y1	<0.001	<0.001	<0.001		1
Y2	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	
				<0.001	1

Correlations among l.v. error terms with VIFs

	(e)Y1	(e)Y2
(e)Y1		1.002
(e)Y2	-0.041	

Notes: Variance inflation factors (VIFs) shown on diagonal. Error terms included (a.k.a. residuals) are for endogenous l.vs.

P values for correlations

	(e)Y1	(e)Y2
(e)Y1		0.735
(e)Y2	0.735	

\*\*\*\*\*  
 \* Block variance inflation factors \*  
 \*\*\*\*\*

	X1	X2	X3	Y1	Y2
X1					
X2					
X3					
Y1	3.108	2.098	2.565		
Y2	3.782	1.904	4.008	4.21	

Note: These VIFs are for the latent variables on each column (predictors), with reference to the latent variables on each row (criteria).

\*\*\*\*\*  
 \* Indirect and total effects \*  
 \*\*\*\*\*

Indirect effects for paths with 2 segments

	X1	X2	X3	Y1	Y2
X1					
X2					
X3					
Y1					
Y2	0.082	0.056	0.105		

Number of paths with 2 segments

	X1	X2	X3	Y1	Y2
X1					
X2					
X3					
Y1					
Y2	1	1	1		

P values of indirect effects for paths with 2 segments

	X1	X2	X3	Y1	Y2
X1					
X2					
X3					
Y1					
Y2	0.163	0.253	0.103		

Standard errors of indirect effects for paths with 2 segments

	X1	X2	X3	Y1	Y2
X1					
X2					
X3					
Y1					
Y2	0.083	0.084	0.082		

Effect sizes of indirect effects for paths with 2 segments



	X1	X2	X3	Y1	Y2
X1					
X2					
X3					
Y1					
Y2	0.059	0.034	0.073		
<b>Sums of indirect effects</b>					

	X1	X2	X3	Y1	Y2
X1					
X2					
X3					
Y1					
Y2	0.082	0.056	0.105		
<b>Number of paths for indirect effects</b>					

	X1	X2	X3	Y1	Y2
X1					
X2					
X3					
Y1					
Y2	1	1	1		

**P values for sums of indirect effects**

	X1	X2	X3	Y1	Y2
X1					
X2					
X3					
Y1					
Y2	0.163	0.253	0.103		

**Standard errors for sums of indirect effects**

	X1	X2	X3	Y1	Y2
X1					
X2					
X3					

Y1					
Y2		0.083	0.084	0.082	

Effect sizes for sums of indirect effects

	X1	X2	X3	Y1	Y2
X1					
X2					
X3					
Y1					
Y2		0.059	0.034	0.073	

Total effects

	X1	X2	X3	Y1	Y2
X1					
X2					
X3					
Y1		0.296	0.202	0.379	
Y2		0.343	0.216	0.269	0.277

Number of paths for total effects

	X1	X2	X3	Y1	Y2
X1					
X2					
X3					
Y1		1	1	1	
Y2		2	2	2	1

P values for total effects

	X1	X2	X3	Y1	Y2
X1					
X2					
X3					
Y1		0.004	0.039	<0.001	
Y2		0.001	0.029	0.009	0.007

Standard errors for total effects

	X1	X2	X3	Y1	Y2
X1					
X2					
X3					
Y1	0.109	0.113	0.106		
Y2	0.108	0.112	0.11	0.11	

Effect sizes for total effects

	X1	X2	X3	Y1	Y2
X1					
X2					
X3					
Y1	0.217	0.132	0.279		
Y2	0.247	0.129	0.188	0.199	

\*\*\*\*\*  
 \* Causality assessment coefficients \*  
 \*\*\*\*\*

Path-correlation signs

	X1	X2	X3	Y1	Y2
X1					
X2					
X3					
Y1	1	1	1		
Y2	1	1	1	1	

Notes: path-correlation signs; negative sign (i.e., -1) = Simpson's paradox.

R-squared contributions

	X1	X2	X3	Y1	Y2
X1					
X2					
X3					
Y1	0.217	0.132	0.279		
Y2	0.188	0.096	0.115	0.199	

Notes: R-squared contributions of predictor lat. vars.; columns = predictor lat. vars.; rows = criteria lat. vars.; negative sign = reduction in R-squared.

Path-correlation ratios

	X1	X2	X3	Y1	Y2
X1					
X2					
X3					
Y1	0.404	0.31	0.515		
Y2	0.361	0.267	0.234	0.385	

Notes: absolute path-correlation ratios; ratio > 1 indicates statistical suppression; 1 < ratio <= 1.3: weak suppression; 1.3 < ratio <= 1.7: medium; 1.7 < ratio: strong.

Path-correlation differences

	X1	X2	X3	Y1	Y2
X1					
X2					
X3					
Y1	0.437	0.451	0.357		
Y2	0.461	0.439	0.536	0.442	

Note: absolute path-correlation differences.

P values for path-correlation differences

	X1	X2	X3	Y1	Y2
X1					
X2					
X3					
Y1	<0.001	<0.001	<0.001		
Y2	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	

Note: P values for absolute path-correlation differences.

Warp2 bivariate causal direction ratios

	X1	X2	X3	Y1	Y2
X1					
X2					
X3					
Y1	0.997	0.987	0.995		
Y2	1.009	0.984	0.998	1.001	

Notes: Warp2 bivariate causal direction ratios; ratio > 1 supports reversed link; 1 < ratio <= 1.3: weak support; 1.3 < ratio <= 1.7: medium; 1.7 < ratio: strong.