

## **Peran Kepemimpinan dan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Memaksimalkan Penggunaan Modal Intelektual dan Meminimumkan Masalah Keagenan**

**Rony Setiawan, Universitas Kristen Maranatha, rony\_luxor@yahoo.com**  
**Rusli Ginting Munthe, Universitas Kristen Maranatha, paul\_ruzz@yahoo.com**

### **Abstract**

*Company as a business organization certainly not in a vacuum chamber/vacuum, in which only interacts with itself. As an organization that has an open system, the company not only interacts with outsiders, but also with the parties within the company. The successful company supported by the cooperation and coordination among internal parties. The agency problem (agency problems) that arise as a form of internal party conflicts of interest between their primary, namely managers and shareholders, should be minimized its negative impact by human resource management functions, namely through the selection and compensation.*

*This agency problem is a problem related to human behavior in organizations. This behavior will certainly have a negative impact on the competitiveness of the organization. Because human behavior related to managing effectively and efficiently, then the management of human resources is the best approach in addressing the agency problem. The effort required from human resource management as a key pillar of managing resources in form of human within the organization.*

*The managers who sit in chair managerial firms are those who not only have competent skills and abilities alone, but also have high integrity as one of the main character needed by a manager who runs the company's activities. After the managers obtained by the company, then the next they are given compensation to motivate them to be more effective in performing and also as a booster tool to achieve fairly for the company.*

*Business owners (owner) must have the expectation that the business can always be developed and developing countries. Through his or her leadership, the business owner (in this case is a shareholder) will attempt to achieve the vision and expectations. In achieving the vision and expectations, shareholders can not work alone but he or she needs "choice" people (the manager) who can contribute to the advancement of its business. For that much needed human resource management role in its function to select and get the human resources that have the criterion of human capital due to the skill and expertise that can contribute to the advancement of its business, other than that in the function of human resource management is also necessary to be able to adjust the compensation system corresponding to human capital can always stay motivated and organized to always work within the company so that the loyalty of human capital can provide an increased profit due to a satisfied customer (customer capital) to their services and organizational development that occurs either in systems and procedures (structural capital) that can survive in the fierce competition.*

**Key words:** *Leadership, Human Resource Management, Intellectual Capital, and Agency problem*

## 1.1 Latar Belakang

Dunia bisnis dan ekonomi telah dilanda demam globalisasi. Globalisasi menyebabkan timbulnya persaingan yang semakin ketat dan berat, yang berasal bukan saja dari “musuh dalam selimut” atau pun dari “dalam”, tetapi juga dari “luar”. Saat ini persaingan untuk *survive* bahkan menang dalam dinamika bisnis yang selalu *chaos*, muncul dari dalam perusahaan itu sendiri, luar perusahaan yang masih berada dalam wilayah suatu negara, bahkan hingga berasal dari luar suatu negara. Batas-batas perdagangan antar negara menjadi semakin *invisible*, hal ini terlihat dari banyaknya perusahaan multinasional yang berkembang, terutama di Indonesia. Di dalam menyikapi fenomena tersebut, seharusnya setiap pihak yang berkepentingan di dalam perusahaan tidak terus berkompetisi untuk menjadi yang terbaik, akan tetapi seharusnya berkolaborasi untuk mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan. Apabila tujuan perusahaan tercapai, maka kemampuan perusahaan untuk memiliki daya saing yang tinggi dengan para pesaingnya juga akan semakin kondusif. Keberhasilan perusahaan di dalam mencapai tujuan-tujuannya tentunya tidak terlepas dari pengaruh dan keterkaitan dari semua pihak yang mempunyai kepentingan terhadap perusahaan.

Terdapat dua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) terhadap perusahaan, yaitu *internal stakeholders* dan *external stakeholders*. *External stakeholders* merupakan pihak-pihak yang berkepentingan dengan perusahaan, yang berasal dari luar perusahaan, seperti: konsumen, kreditor, pemasok, pemerintah, masyarakat, dan sebagainya. Pihak-pihak yang berkepentingan dengan perusahaan dan berasal dari dalam perusahaan itu sendiri dinamakan dengan istilah *internal stakeholders*, seperti: pemegang saham, manajer, karyawan, dan sebagainya. Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya sehingga memiliki daya saing terjadi karena adanya sinergi dan kerja sama yang baik antara perusahaan dengan *internal* dan *external stakeholders*nya.

Hubungan perusahaan yang baik dengan *external stakeholders* akan baik, jika didahului oleh adanya keharmonisan antara sesama *internal stakeholders*. Koordinasi yang berlangsung dengan baik secara berkelanjutan antar pihak-pihak internal perusahaan akan memampukan semua unsur internal perusahaan sama-sama berusaha mencapai tujuan sesuai dengan visi di dalam mencapai keberhasilan perusahaan secara keseluruhan. *Teamwork* yang solid akan menjadi landasan yang kuat dalam membangun perusahaan dengan pihak-pihak eksternal perusahaan. Kerjasama semua komponen internal perusahaan akan membuat perusahaan berkinerja optimal. Kinerja optimal ini akan dipandang positif dalam kepercayaan *external stakeholders* dalam membangun hubungan yang baik dengan *internal stakeholders*. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa fondasi utama keberhasilan perusahaan dimulai dari hubungan yang baik antar *internal stakeholders*. Interaksi dalam hubungan antar *internal stakeholders* sangat beragam, mencakup banyak pihak di dalam perusahaan dan melibatkan banyak masalah, terutama karena masalah konflik kepentingan, baik antar kepentingan perusahaan maupun antara kepentingan perusahaan dengan kepentingan pribadi.

Salah satu contoh nyata hubungan antar *internal stakeholders* dalam perusahaan adalah antara pemegang saham dengan manajer. Kedua pihak ini memegang peranan kunci dalam perusahaan. Pemegang saham merupakan pihak selaku pemilik perusahaan yang berperan dalam memimpin perusahaan secara keseluruhan dan menginvestasikan uangnya sebagai dana penggerak berjalannya perusahaan, dengan kata lain pemegang saham adalah orang yang mengendalikan dan mengambil keputusan secara sentral serta berkontribusi dalam menyediakan sumber daya keuangan yang mampu menggerakkan roda bisnis secara

pasif. Manajer merupakan pihak selaku pelaksana kebijakan dan sistem perusahaan yang berperan dalam menjalankan semua prosedur dan sistem yang telah ditentukan oleh pemilik perusahaan (pemegang saham), dengan kata lain manajer adalah orang yang mengelola segala sumber daya yang ada atas dasar keputusan pemimpin. Dengan kata lain, pemegang saham adalah penyedia dana (pelaku bisnis pasif) dan manajer adalah pelaksana kegiatan perusahaan dengan penggunaan dana tersebut (pelaku bisnis aktif). Untuk mempertahankan kinerja perusahaan yang optimal dalam jangka panjang, diperlukan adanya sinergi strategik antara pemegang saham dan manajer. Dengan adanya pemahaman dan pelaksanaan tanggung jawab yang saling menguntungkan antara pemegang saham dan manajer, diharapkan perusahaan menjadi kuat dan konsisten dalam menghadapi berbagai bentuk persaingan yang mungkin muncul di saat mendatang. Ini merupakan tantangan bagi peranan pemegang saham selaku pemimpin perusahaan di dalam menjalankan fungsi manajemen sumber daya manusia di dalam mengelola dan mencapai kondisi tersebut. Karyawan selaku sumber daya manusia potensial yang berkinerja secara aktif kepada perusahaan, perlu diarahkan agar sesuai dengan tujuan perusahaan dan perlu dikelola agar potensinya dapat berkontribusi secara optimal kepada perusahaan.

Sumber daya manusia memiliki nilai-nilai yang bermanfaat bagi perusahaan, yaitu pengetahuan, kemampuan, keterampilan, pengalaman, sikap, dan perilaku. Mengelola sumber daya manusia sebagai satu-satunya modal penting perusahaan akan mempengaruhi kemampuan perusahaan di dalam memaksimalkan kemampuan bersaingnya. Tidak semua karyawan dapat dikatakan sebagai aset berharga untuk perusahaan. Karyawan yang merupakan modal berharga adalah mereka yang memiliki nilai tambah bagi perusahaan dan peranannya tidak tergantikan peranannya oleh orang lain. Karyawan tersebut dinamakan modal intelektual. Lebih spesifik, modal intelektual ini dinamakan modal manusia. Dengan modal struktural dan modal pelanggan, modal manusia bersama-sama membentuk modal intelektual dari sebuah perusahaan. Modal manusia, karyawan yang memiliki potensi yang berkontribusi positif bagi organisasi; disertai dengan modal struktural, sistem pengetahuan yang dimiliki oleh perusahaan yang didapatkan dari pengolahan setiap informasi yang bermanfaat bagi kemajuan perusahaan; dan modal pelanggan, konsumen potensial yang menjadi sumber utama keuntungan perusahaan, baik dari segi finansial (profit) maupun segi non finansial (citra positif).

Seiring dengan adanya interaksi antar modal manusia dalam perusahaan (dalam hal ini para *internal stakeholders*), konflik kepentingan pun tak terelakkan, misalnya saja konflik kepentingan antara pimpinan perusahaan (dalam hal ini para pemegang saham) dengan manajer perusahaan. Hal ini dinamakan masalah keagenan. Masalah keagenan timbul karena adanya konflik kepentingan antara prinsipal dan agen. Salah satu contohnya dalam perusahaan, yaitu pemegang saham berperan sebagai prinsipal dan manajer berperan sebagai agen. Pemegang saham memiliki kepentingan untuk memaksimalkan keuntungannya melalui usaha manajer; namun di lain sisi, manajer ingin pula memaksimalkan kesejahteraannya sendiri. Di dalam menangani masalah keagenan ini, pemegang saham seharusnya menjalankan kepemimpinannya melalui kebijakan manajemen sumber daya manusia di dalam mengelola modal intelektual (dalam hal ini adalah manajer). Dampak buruk dari masalah keagenan dapat diantisipasi dengan penggunaan fungsi seleksi dan kompensasi di dalam mendapatkan manajer yang memiliki bahkan termotivasi untuk mempunyai karakter positif. Dengan pengoptimalan kedua fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut, diharapkan perusahaan mempunyai manajer sebagai modal intelektual perusahaan yang dapat berperan sebagai modal manusia yang mampu memberikan kontribusi positif bagi pemegang

saham/pimpinan perusahaan secara langsung dan perusahaan secara tidak langsung, disertai dengan penciptaan modal struktural, yaitu proses menemukan, menyimpan, serta mengelola pengetahuan yang dapat bermanfaat bagi perusahaan, serta memungkinkan perusahaan mendapatkan konsumen yang mempunyai kesetiaan dalam menghasilkan profit bagi perusahaan.

## 1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam artikel ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana peran kepemimpinan dalam memaksimalkan penggunaan modal intelektual?
2. Bagaimana peran manajemen sumber daya manusia dalam meminimumkan masalah keagenan?

## 1.3 Tujuan

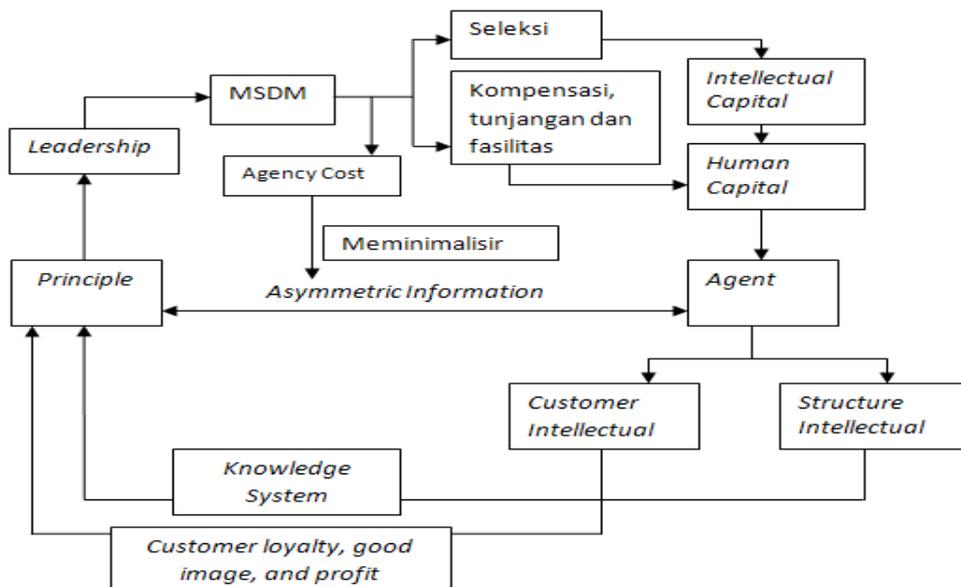
Tujuan artikel ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis peran kepemimpinan dalam memaksimalkan penggunaan modal intelektual.
2. Untuk menganalisis peran manajemen sumber daya manusia dalam meminimumkan masalah keagenan.

## 1.4 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran artikel ini terlihat dalam Gambar 1 di bawah ini.

**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran**



Sumber: penulis

Gambar 1 di atas menjelaskan bagaimana seorang pemegang saham (prinsipal) memimpin perusahaan dalam menjalankan manajemen sumber daya manusianya. Manajemen sumber daya manusia melalui fungsi seleksi dan kompensasi mengatasi masalah keagenan melalui

dua cara, yaitu, yang pertama mengurangi asimetri informasi antara agen dan prinsipal dan yang kedua mengelola modal intelektual dan modal manusia dari sisi manajer, sehingga manajer dapat mengoptimalkan modal pelanggan, yang akan menghasilkan kesetiaan konsumen, citra baik, dan profit; dan juga mengoptimalkan modal struktural, yang akan menghasilkan sistem pengetahuan. Kedua hasil positif tersebut, yang didapatkan dari modal struktural dan pelanggan, dapat berkontribusi positif bagi kesejahteraan pemegang saham.

## 1.5 Batasan Masalah

Artikel ini hanya membahas secara teoritis mengenai konsep kepemimpinan, manajemen sumber daya manusia, modal intelektual (modal manusia, modal struktural, dan modal pelanggan), serta masalah keagenan dari sisi bisnis/perusahaan secara umum. Lebih lanjut, artikel ini pula hanya membahas mengenai keterkaitan di antara konsep-konsep tersebut di atas dari tinjauan teoritis saja.

## 2.1 Kepemimpinan

Setiap manusia memiliki dua peranan di dalam menjalankan setiap aktivitasnya, yaitu sebagai manusia mandiri (individual) dan manusia berkelompok (sosial). Untuk mencapai setiap tujuannya, setiap manusia harus dapat mengarahkan dirinya untuk mencapai pribadi maupun bersama. Kemampuan manusia di dalam mengarahkan dirinya tersebut dikenal dengan kepemimpinan/*leadership*. Jika dikaitkan dengan dunia bisnis, maka setiap karyawan harus memiliki kemampuan untuk memimpin dirinya sendiri maupun memimpin orang lain. Kemampuan seorang karyawan untuk memimpin dirinya sendiri tentunya dikendalikan oleh setiap kemauan keras dari pribadinya, namun bila bersangkutan dengan memimpin orang lain, maka kepemimpinan di sini harus lebih dari itu. Memimpin orang lain harus disertai dengan kemampuan seorang karyawan di dalam mempengaruhi orang lain untuk bertindak sesuai dengan arahan yang dikehendakinya. Kepemimpinan terus berkembang searah dengan perkembangan jaman. Scherr & Jensen (2007) memperkenalkan suatu model kepemimpinan yang baru menjelaskan bahwa seorang pemimpin bertugas memberikan akses bagi organisasi dan individu untuk memberikan kinerja dalam suatu organisasi. Menurut mereka, terdapat beberapa unsur yang menjadi model suatu kepemimpinan baru:

- Menciptakan visi berdasarkan dari data masa lalu sehingga dapat memberikan terobosan-terobosan baru.  
Seorang *leader*/pemimpin yang baik harus meletakkan dasar organisasi yang kuat bagi perusahaan. Seorang *leader* yang baik seharusnya dapat menetapkan arah perusahaan ke masa depan melalui visinya. Dengan adanya visi perusahaan, maka seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi semua anggotanya untuk bersama-sama mencapai tujuan perusahaan.
- Menciptakan suatu sistem yang memudahkan semua anggota organisasi untuk mengambil bagian dalam menemukan terobosan-terobosan dalam visi yang telah ditetapkan.  
Selain menetapkan visi tersebut, seorang pemimpin perlu untuk memfasilitasi lingkungan yang memudahkan setiap anggotanya untuk mencapai visi tersebut. Dengan kata lain, setiap anggota organisasi dapat berperan aktif dan berkontribusi positif bagi pencapaian visi sekaligus tujuan perusahaan.

- Menciptakan sistem yang dapat mengidentifikasi kedua unsur diatas dengan tepat agar tidak ada gangguan yang akan menghalangi suksesnya pencapaian visi.  
Pemimpin yang baik pula harus dapat merencanakan dan mengukur kinerja dari setiap usaha karyawannya/anggotanya dalam pencapaian visi yang telah ditetapkan oleh pemimpinya tersebut. Dengan adanya rencana yang matang dan evaluasi dari setiap pelaksanaan pencapaian visi, maka setiap tindakan yang menyimpang dari usaha pencapaian visi dan tujuan perusahaan dapat dideteksi dan dikendalikan.
- Menciptakan sistem untuk mengelola gangguan-gangguan agar setiap anggota organisasi dapat menjalankan komitmen untuk mencapai visi.  
Pada akhirnya, pemimpin yang baik perlu melakukan pengendalian terhadap segala hal yang dapat menghambat tercapainya visi dan tujuan perusahaan. Dengan demikian, seorang pemimpin menciptakan suatu lingkungan yang dapat memonitor sekaligus memperbaiki berbagai dampak negatif dari tindakan menyimpang dari anggota organisasi.

Lebih lanjut lagi, seorang pemimpin perusahaan ataupun organisasi seharusnya memiliki komitmen yang teguh pada visi perusahaan yang telah ditetapkannya agar melalui contoh keteladanannya, semua anggotanya akan terinspirasi untuk mengikuti karakter, sikap, dan perilakunya yang mendukung visi perusahaan. Jensen (2005) mengatakan bahwa terdapat sebelas karakter positif dari seorang pemimpin yang berkomitmen terhadap perusahaan/organisasinya, yaitu: secara terus menerus mencari kebenaran, bertanggung jawab atas kondisi perusahaan, mengatasi masalah secepatnya, memiliki kejujuran dan integritas, terbuka terhadap perubahan dan inovatif, tidak menyalahkan orang lain dan tidak mencari alasan serta tidak mencari pembenaran atas kesalahan, memberikan semangat bagi bawahannya, mengarahkan orang lain dengan ajakan yang lembut, menjaga ketenangan dan kedamaian organisasi, memiliki pandangan yang positif dan optimis, serta berusaha untuk sukses tetapi cermat dalam melihat situasi dan kondisi.

Robbins (2005) menyatakan bahwa pemimpin dapat mempengaruhi pengikutnya melalui dua cara, yaitu secara formal (kewenangan) dan secara informal (karakter). Pemimpin secara formal mempengaruhi pengikutnya melalui paksaan, hukuman, peraturan, dan imbalan; sedangkan pemimpin secara informal mempengaruhi pengikutnya melalui keterampilan/keahlian khusus dan karakter seorang pemimpin yang berkomitmen pada visi perusahaan. Pemimpin yang mampu mengarahkan pengikutnya adalah pemimpin yang memiliki kewenangan untuk menjadi seorang pemimpin dan memiliki karakter pemimpin yang sejati, pemimpin yang mampu mempengaruhi dan mengarahkan karyawan (dalam konteks perusahaan) agar bertindak sesuai dengan tujuan dan visi perusahaan.

## **2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen merupakan proses mengelola semua sumber daya yang ada di dalam mencapai tujuan perusahaan. Sumber daya yang dapat dikelola oleh perusahaan terdiri dari sumber daya alam, sumber daya manusia, sumber daya modal, sumber daya teknologi, dan sebagainya. Dari sekian banyak sumber daya yang dapat menjadi potensi positif bagi perusahaan, sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang sangat penting bagi perusahaan. Hal ini didasarkan pada realita bahwa sumber daya manusia merupakan satu-satunya penggerak aktif sumber daya lainnya untuk dapat berfungsi dengan baik. Setiap manusia adalah sumber daya yang unik, memiliki atribut dan ciri khas masing-masing. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa manusia sebagai sumber daya sangatlah beragam,

mulai dari bentuk fisik secara lahiriah maupun secara batiniah, yaitu kepribadian dan karakter. Untuk dapat mengelola sumber daya manusia yang bervariasi tersebut, diperlukan manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, mengelola, dan mengendalikan semua potensi dan kontribusi positif dari setiap calon karyawan maupun karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

Manajemen sumber daya manusia terdiri dari beberapa fungsi, mulai dari perencanaan sampai dengan pengendalian sumber daya manusia. Fungsi-fungsi tersebut dijabarkan ke dalam empat fungsi dasar, yaitu fungsi pengadaan, fungsi motivasi, fungsi pengembangan, dan fungsi pemeliharaan. Fungsi pengadaan meliputi perencanaan sumber daya manusia, analisis pekerjaan, rekrutmen, seleksi, dan orientasi/sosialisasi. Dalam fungsi ini, manajemen sumber daya manusia berperan dalam mencari calon karyawan potensial dan mendapatkannya, sehingga perusahaan memiliki karyawan-karyawan pada pekerjaan dan posisi yang tepat, dalam waktu yang tepat, serta dalam jumlah dan kualitas yang tepat.

Fungsi motivasi meliputi kompensasi dan penilaian kinerja. Dalam fungsi ini, manajemen sumber daya manusia berperan dalam memberikan semangat kepada karyawan, sehingga mereka bersedia untuk memberikan kinerja yang optimal bagi perusahaan serta memberikan umpan balik kepada karyawan atas prestasi kerja aktualnya. Fungsi pengembangan meliputi pelatihan dan pengembangan serta perencanaan dan pengembangan karir. Dalam fungsi ini, manajemen sumber daya manusia berperan dalam meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan pengalaman karyawan serta mengelola karir karyawan dalam perusahaan. Fungsi pemeliharaan meliputi keamanan dan keselamatan kerja karyawan, hubungan serikat pekerja, dan konseling karyawan. Dalam fungsi ini, manajemen sumber daya manusia berperan dalam menjaga agar karyawan senantiasa dalam kondisi fisik dan psikologis yang prima. Dalam kaitannya dengan artikel ini, fungsi seleksi dan kompensasi akan dijelaskan lebih lanjut. Fungsi seleksi dan kompensasi berperan penting dalam mendapatkan dan menarik karyawan yang mempunyai kualitas yang memadai bagi perusahaan serta mempertahankan mereka dalam jangka panjang.

Seleksi merupakan proses memilih serangkaian karyawan yang telah mengikuti rekrutmen untuk mendapatkan karyawan yang diinginkan oleh perusahaan, baik dari segi kuantitas maupun kualitas. Seleksi karyawan dapat dilakukan dengan menggunakan berbagai metode, seperti tes tertulis, tes kepribadian, tes kesehatan, wawancara, dan sebagainya. Dalam proses manajemen sumber daya manusia ini, akan didapatkan karyawan yang memiliki potensi kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan karakter yang sesuai dengan pekerjaan yang calon karyawan tersebut lamar. Secara lebih sempit, dapat dikatakan bahwa karyawan diseleksi dari *hardskills* dan *softskills* yang mereka miliki. *Hardskills* berkaitan dengan kemampuan dari karyawan yang terlihat secara langsung, seperti kemampuan fisik, pengetahuan, dan kemampuan teknis; sedangkan *softskills* berkaitan dengan kemampuan dari karyawan yang tidak terlihat secara langsung, seperti kemampuan berkomunikasi, bernegosiasi, termasuk di dalamnya karakter dan kepribadian yang baik (misalnya kejujuran dan rasa tanggung jawab). Saat ini, banyak sekali karyawan yang memiliki kemampuan *hardskills* yang baik, namun kurang memiliki *softskills* yang kurang baik. Perusahaan sebaiknya mencari karyawan yang lebih memiliki *softskills* yang kompeten, dibandingkan mereka yang hanya memiliki *hardskill* yang luar biasa saja. Karyawan yang kurang memiliki kompetensi *hardskill* dapat ditingkatkan melalui pelatihan, sedangkan *softskills* (dalam hal ini karakter) tidak mudah diubah karena telah terbentuk dalam kurun waktu yang lama dan sulit

untuk diubah. Seleksi yang efektif memungkinkan perusahaan untuk memiliki karyawan yang memiliki pengetahuan, kemampuan, keterampilan, keahlian, dan juga tentunya disertai dengan karakter yang matang dan dewasa. Manajer yang berkontribusi positif bagi perusahaan adalah manajer yang memiliki keahlian teknis, konseptual, hubungan antar manusia, dan karakter yang positif pula (dalam hal ini terutama integritas/kejujuran). Dengan adanya seleksi, perusahaan akan mendapatkan *"the right manager in the right place, on the right position, and at the right time"*. Manajer yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaannya, pada organisasi yang selaras dengan tujuan, visi, dan pandangan hidupnya, serta pada saat yang tepat; tentunya akan dapat menunjukkan kinerja yang optimal bagi perusahaan di tempat di mana dia bekerja. Kompetensi dari sisi karakter atau kepribadian yang penuh dengan integritas dan kejujuran bukan hanya akan menghasilkan kesejahteraan bagi perusahaan, tetapi juga secara langsung dapat menciptakan citra perusahaan yang positif dan secara tidak langsung dapat menciptakan citra positif manajer itu sendiri.

Kompensasi merupakan segala bentuk balas jasa yang diberikan kepada karyawan, baik berupa finansial maupun non finansial, langsung maupun tidak langsung, atas dasar kontribusi kinerja yang diberikan karyawan kepada perusahaan. Kompensasi bertujuan untuk menarik calon karyawan potensial, memelihara kelangsungan hidup/kesejahteraan karyawan, memotivasi kinerja dan perilaku karyawan, memenuhi peraturan hukum, memenuhi keadilan, serta mempertahankan karyawan lama. Kompensasi terdiri dari berbagai bentuk, baik yang berupa uang/dapat dinilai dengan uang maupun yang tidak dalam bentuk uang. Kompensasi dalam bentuk uang dinamakan kompensasi finansial, yang terdiri dari gaji, upah, insentif, dan tunjangan; sedangkan kompensasi yang tidak dapat dinilai oleh uang seperti fasilitas, jasa, cuti, liburan, dan penghargaan.

Selain itu, kompensasi sebagai salah satu bentuk motivasi terdiri dari kompensasi ekstrinsik dan kompensasi intrinsik. Kompensasi ekstrinsik merupakan kompensasi yang terlihat secara fisik, seperti gaji, upah, tunjangan, fasilitas, jasa, cuti, dan liburan; sedangkan kompensasi intrinsik merupakan kompensasi yang tidak terlihat secara fisik, seperti pujian, pengembangan karir, pengakuan, pemberdayaan, dan prestasi kerja. Pada kenyataannya, kompensasi intrinsik lebih bersifat jangka pendek, karena ketika kompensasi ini tidak diberikan lagi, karyawan tidak akan termotivasi juga, sehingga sifatnya hanya temporer saja. Lebih dari itu, kompensasi ekstrinsik lebih bersifat jangka panjang, karena justru dengan diberikan kompensasi ini, karyawan akan termotivasi dengan sendirinya dalam jangka panjang, dalam arti efek dari kompensasi ini akan terus berada dalam diri karyawan secara terus menerus sekalipun tidak diberikan lagi. Kompensasi yang diberikan secara adil oleh perusahaan akan memotivasi kinerja serta perilaku positif dari manajernya.

### **2.3 Modal Intelektual**

Setiap perusahaan mengelola semua sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Sumber daya tersebut meliputi sumber daya alam, sumber daya modal, sumber daya keuangan, dan sumber daya lainnya. Dari semua sumber daya tersebut, sumber daya yang satu-satunya memegang peranan yang penting adalah sumber daya manusia. Hal ini dikarenakan karena manusia merupakan sumber daya yang bisa aktif di dalam mengelola sumber daya-sumber daya lainnya, oleh karena itu peranan manajemen sebagai proses pengelolaannya perlu mendapatkan perhatian. Fokus terhadap

sumber daya manusia sebagai modal dasar keberhasilan perusahaan telah menjadi paradigma baru dalam dunia bisnis dan ekonomi.

Kehidupan ekonomi di dunia telah mengalami beberapa perkembangan era sejalan dengan perkembangan waktu. Era pertanian yang terjadi sebelum tahun 1750 yang diikuti oleh era industri yang terjadi antara tahun 1750 sampai dengan 1999. Saat ini, era informasi telah berlaku di mana aset yang tidak terlihat/*invisible* lebih diprioritaskan oleh perusahaan. Ini merupakan aset manusia, di mana peranan aset sumber daya manusia tidak terlihat secara nyata kontribusinya di dalam perusahaan secara kuantitatif/*numerical*, tetapi justru kontribusinya lebih penting untuk diukur dan dikelola daripada aset lainnya. Dalam era informasi sekarang ini, aset yang tidak berwujud fisik (*intangible assets*), seperti pengetahuan (*knowledge*), komunikasi, serta informasi, yang selama ini kurang diperhatikan oleh perusahaan, kini telah menjadi modal intelektual yang penting bagi kelangsungan eksistensi perusahaan (Hidayat, 2004).

Banyak para praktisi yang menyatakan bahwa *Modal Intelektual* terdiri dari tiga elemen utama (Sawarjuwono & Kadir, 2003 dan Hidayat, 2004) yaitu:

1. *Human Capital* (modal manusia)

*Human Capital* merupakan *lifeblood* dalam modal intelektual. Disinilah sumber *innovation* dan *improvement*, tetapi merupakan komponen yang sulit untuk diukur. *Human capital* juga merupakan tempat bersumbernya pengetahuan yang sangat berguna, keterampilan, dan kompetensi dalam suatu organisasi atau perusahaan. *Human capital* mencerminkan kemampuan kolektif perusahaan untuk menghasilkan solusi terbaik berdasarkan pengetahuan yang dimiliki oleh orang-orang yang ada dalam perusahaan tersebut. *Human capital* akan meningkat jika perusahaan mampu menggunakan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawannya. Beberapa karakteristik dasar yang dapat diukur dari modal ini, yaitu *training programs, credential, experience, competence, recruitment, mentoring, learning programs, individual potential and personality*.

2. *Structural Capital* atau *Organizational Capital* (modal organisasi)

*Structural Capital* merupakan kemampuan organisasi atau perusahaan dalam memenuhi proses rutinitas perusahaan dan strukturnya yang mendukung usaha karyawan untuk menghasilkan kinerja intelektual yang optimal serta kinerja bisnis secara keseluruhan, misalnya: sistem operasional perusahaan, proses *manufacturing*, budaya organisasi, filosofi manajemen dan semua bentuk *intellectual property* yang dimiliki perusahaan. Seorang individu dapat memiliki tingkat intelektualitas yang tinggi, tetapi jika organisasi memiliki sistem dan prosedur yang buruk maka *intellectual capital* tidak dapat mencapai kinerja secara optimal dan potensi yang ada tidak dapat dimanfaatkan secara maksimal.

3. *Customer Capital*

Elemen ini merupakan komponen modal intelektual yang memberikan nilai secara nyata. *Relational Capital* merupakan hubungan yang harmonis/*association network* yang dimiliki oleh perusahaan dengan para mitranya, baik yang berasal dari para pemasok yang andal dan berkualitas, berasal dari pelanggan yang loyal dan merasa puas akan pelayanan perusahaan yang bersangkutan, berasal dari hubungan perusahaan dengan pemerintah maupun dengan masyarakat sekitar. *Relational Capital* dapat muncul dari berbagai bagian di luar lingkungan perusahaan yang dapat menambah nilai bagi perusahaan tersebut.

*Modal Intelektual* selalu berhubungan dengan sumber daya manusia dan merupakan aset tak berwujud yang dimiliki perusahaan sehingga disebut juga sebagai *human capital*. *Human capital* diartikan sebagai manusia sendiri yang secara personal dipinjamkan kepada perusahaan dengan kapabilitas individunya dan komitmen, pengetahuan dan pengalaman pribadi. Walaupun tidak semata-mata dilihat dari individual tapi juga sebagai tim kerja yang memiliki hubungan pribadi baik di dalam maupun di luar perusahaan.

Dapat disimpulkan konsep dan uraian di atas bahwa kemampuan suatu perusahaan untuk melihat dan memanfaatkan *modal intelektual* yang dimiliki perusahaan akan merupakan suatu jalan pada penciptaan kekayaan perusahaan atau dengan kata lain akan merupakan jalan menuju pencapaian keunggulan bersaing. Sebab dengan modal intelektual yang bersumber pada manusia, manajer perusahaan dapat memformulasikan *competitive strategic* melalui inovasi dan penciptaan nilai. Sebab pengetahuan (*knowledge*) akan menjadi lebih utama dalam membangun keunggulan bersaing dibandingkan dengan sumber daya keuangan yang dimiliki perusahaan. Modal intelektual mempunyai hubungan dan peran nyata serta positif baik dalam strategi maupun operasional dalam menciptakan nilai serta implikasinya pada kemampuan perusahaan untuk menciptakan keunggulan bersaing, sehingga manajemen perlu untuk menaruh perhatian dan mengelola modal intelektual.

#### 2.4. Masalah Keagenan

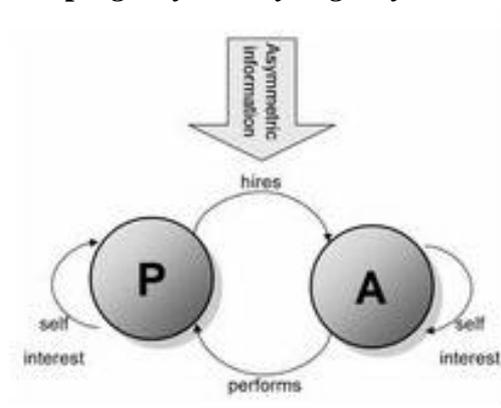
Selain tujuan perusahaan secara keseluruhan, para *internal stakeholders* memiliki tujuan yang harus mereka capai sesuai dengan posisi mereka di perusahaan, di mana setiap pihak tersebut memiliki kepentingan yang berbeda. Tentunya, konflik kepentingan tidak bisa terlepas antara pihak-pihak internal perusahaan. Konflik kepentingan muncul karena setiap pihak tersebut mempunyai tugas dan tanggung jawab masing-masing yang mungkin akan bersifat “*mutually exclusive*”, yaitu di mana pemenuhan tujuan suatu pihak dapat menyebabkan tujuan pihak lain akan sulit tercapai. Salah satu konflik kepentingan internal yang biasanya terjadi di dalam perusahaan dikenal dengan istilah *agency theory* atau *agency problem*.

The *agency problem* umumnya terjadi karena adanya perbedaan kepentingan dari sudut pandang manajer dan pemegang saham. Manajer berpandangan untuk memaksimalkan kinerjanya demi mendapatkan kompensasi yang optimal, sedangkan di lain sisi pemegang saham juga berpandangan untuk memaksimalkan kesejahteraannya lewat kinerja saham yang baik, yang mencerminkan kinerja perusahaan juga baik, dalam rangka mencapai tingkat dividen yang optimal. Sebagai pihak yang lebih eksis di dalam menjalankan aktivitasnya dalam perusahaan, manajer lebih mengetahui seluk beluk kinerja perusahaan; kontras dengan pemegang saham yang hanya sekedar menyumbangkan dananya saja ke dalam perusahaan dan jarang mengetahui pelaksanaan bisnis perusahaan dari waktu ke waktu. Hal ini menyebabkan adanya ketidakseimbangan informasi antara manajer dan pemegang saham. Lebih sering terlibat dalam kegiatan, lebih banyak berinteraksi dengan berbagai pihak, dan pada akhirnya penguasaan informasi menjadi lebih tinggi, hal ini terjadi pada diri setiap manajer. Manajer yang merasa memiliki informasi yang lebih banyak daripada pemegang saham, cenderung merasa memiliki “kekuasaan” lebih, dan pada titik ekstrim negatifnya dapat melakukan manipulasi laporan terhadap pemegang saham. Hal ini dinamakan dengan istilah asimetri informasi.

Ujiyantho (2006) mengatakan bahwa situasi di mana agen memiliki lebih informasi yang lebih banyak (*full information*) dibanding dengan prinsipal merupakan kondisi asimetri

informasi. Informasi yang lebih banyak dimiliki oleh manajer dapat memicu untuk melakukan tindakan-tindakan sesuai dengan keinginan dan kepentingan untuk memaksimalkan kesejahteraannya. Sedangkan bagi pemilik saham, akan sulit untuk mengontrol secara efektif tindakan yang dilakukan oleh manajemen karena hanya memiliki sedikit informasi yang ada. Oleh karena itu, terkadang kebijakan-kebijakan tertentu yang dilakukan oleh manajemen perusahaan terkadang terjadi tanpa sepengetahuan pihak pemegang saham. Konsep asimetri informasi dalam *agency theory/agency problem* terlihat pada Gambar 2 di bawah ini.

**Gambar 2**  
**Konsep Agency Theory/ Agency Problem**



Sumber: Wahyudiharto, 2009

Gambar 2 di atas menunjukkan asimetri informasi antara *principal* (pemegang saham) dan *agent* (manajer). Ujyantho (2006) mengatakan ada dua macam asimetri informasi, yaitu *adverse selection* dan *moral hazard*. *Adverse selection* yaitu bahwa para manajer biasanya mengetahui lebih banyak informasi tentang perusahaan dan manajemennya dibandingkan dengan pemegang saham, oleh karena itu, ada kemungkinan pemegang saham mengambil keputusan dengan informasi yang tidak sepenuhnya, karena telah “disaring” oleh manajer, di mana manajer tidak memberitahukan semua informasi yang ada. *Moral hazard* yaitu bahwa tidak semua kegiatan yang dilakukan oleh manajer (kegiatan yang berhubungan dengan kepentingan perusahaan) diketahui oleh pemegang saham, sehingga manajer dapat saja melakukan suatu tindakan yang melanggar kontrak dan atau etika atau norma bisnis yang berlaku, yang salah satunya adalah memberikan “*secondary financial report*”, di mana laporan keuangan tersebut lebih cenderung disusun secara positif secara profit (entah apakah sebenarnya perusahaan sebenarnya untung ataukah rugi).

Para manajer sering melakukan manipulasi laporan keuangan kepada para pemegang saham, terlepas dari baik atau buruknya kondisi keuangan perusahaan pada nyatanya. Para manajer sering tergoda untuk memberikan laporan keuangan yang selalu baik, dengan motif abs (asal bapak senang), di mana dalam situasi tertentu, sekalipun kondisi keuangan sedang memburuk, mereka dapat merekayasanya seakan-akan menjadi baik. Motivasi dari para manajer tersebut adalah bila kinerja keuangan perusahaan baik, maka kinerja manajer dapat dianggap baik, sehingga dengan hasil evaluasi kinerja yang baik tersebut, maka tingkat kompensasi yang akan diperoleh oleh manajer tersebut pun ikut meningkat. Dalam situasi ini,

para manajer telah membohongi para pemegang saham sekaligus menyembunyikan fakta mengenai kondisi keuangan perusahaan yang sebenarnya. Dengan adanya anggapan bahwa kondisi keuangan perusahaan baik, maka perlahan-lahan tapi pasti, perusahaan menuju ke arah kehancuran. Tanpa adanya *feedback* yang tidak akurat dan valid, maka fungsi kontrol perusahaan seakan-akan menjadi kabur dan perusahaan akan mengambil langkah yang salah akibat pemalsuan data keuangan tersebut.

Masalah keagenan, di mana salah satunya adalah manipulasi laporan keuangan oleh manajer, timbul karena adanya delegasi keputusan dari pemegang saham kepada manajer. Konflik kepentingan ini dapat diantisipasi dengan biaya-biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan, dikenal dengan istilah *agency cost*, berupa pengendalian dan pengikatan perilaku yang menyimpang dari manajer (Bartholomeusz & Tanewski, 2006).

## 2.5 Hubungan Kepemimpinan, Manajemen Sumber Daya Manusia, Modal Intelektual, dan Masalah Keagenan

Perusahaan sebagai organisasi bisnis tentunya tidak berada dalam ruang vakum/hampa udara, di mana hanya berinteraksi dengan dirinya sendiri. Sebagai organisasi yang memiliki sistem terbuka, perusahaan tidak hanya melakukan interaksi dengan pihak luar, tetapi juga dengan pihak dalam perusahaan. Perusahaan yang berhasil didukung oleh kerjasama dan koordinasi antar pihak internalnya. Masalah keagenan yang timbul sebagai salah satu bentuk konflik kepentingan antar pihak internal utama mereka, yaitu manajer dan pemegang saham, perlu diminimumkan dampak negatifnya oleh fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu seleksi dan kompensasi. Selain mengoptimalkan peran manajer, peran pemegang saham pun perlu dioptimalkan dari sisi kepemimpinannya.

*The agency problem* ini merupakan masalah yang berhubungan dengan perilaku manusia di dalam organisasi. Perilaku ini tentunya akan berdampak negatif terhadap daya saing organisasi. Karena berhubungan dengan mengelola perilaku manusia secara efektif dan efisien, maka manajemen sumber daya manusia merupakan pendekatan terbaik dalam mengatasi *the agency problem* tersebut. Diperlukan suatu adanya usaha dari manajemen sumber daya manusia sebagai pilar utama di dalam mengelola sumber daya yang berupa manusia di dalam organisasi. Menurut Mondy terdapat empat fungsi utama manajemen sumber daya manusia, yaitu: *acquisition*, *development*, *motivation*, and *maintenance*. Dari keempat fungsi utama tersebut, maka fungsi *acquisition* dan *motivation* merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang paling tepat digunakan dengan kondisi bahwa masalah ini terjadi setelah manajer berada dalam perusahaan. Tujuan dari fungsi *acquisition* ini adalah untuk mendapatkan manajer yang terseleksi bukan hanya dari segi keahlian dan pengalamannya saja, akan tetapi dari segi karakter dan kepribadian serta perilakunya yang positif. Selain itu, fungsi *motivation* bertujuan untuk memotivasi manajer agar berkinerja seoptimal mungkin. Dengan penggunaan fungsi *acquisition* dan *motivation*, maka diharapkan diharapkan manajer akan berkinerja dengan seoptimal mungkin, baik secara *hardskill* maupun *softskill*. Fungsi *acquisition* dan *motivation* untuk mengatasi *the agency problem* ini adalah melalui seleksi dan kompensasi. Para manajer yang hendak duduk dalam kursi manajerial perusahaan adalah mereka yang bukan hanya kompeten secara *skill* dan *ability* saja, akan tetapi juga memiliki integritas yang tinggi sebagai salah satu karakter utama yang dibutuhkan oleh seorang manajer yang menjalankan kegiatan seluruh perusahaan. Setelah para manajer didapatkan oleh perusahaan, maka selanjutnya mereka diberikan kompensasi

untuk memotivasi mereka agar semakin efektif dalam berkinerja dan juga sekaligus sebagai alat pemacu untuk berprestasi secara wajar bagi perusahaan.

Pemilik usaha (*owner*) pasti memiliki harapan agar bisnisnya dapat selalu maju dan berkembang. Melalui kepemimpinannya, pemilik bisnis (dalam hal ini adalah pemegang saham) akan berusaha untuk mencapai visi dan harapannya tersebut. Dalam mencapai visi dan harapannya, pemegang saham tidak dapat bekerja sendiri namun ia membutuhkan orang-orang “pilihan”nya yang dapat memberikan kontribusi bagi kemajuan bisnisnya. Untuk itu sangat dibutuhkan peranan manajemen sumber daya manusia dalam fungsinya untuk menyeleksi dan mendapatkan sumber daya manusia yang memiliki kriteria *human capital* karena *skill* dan keahliannya yang dapat memberikan kontribusi bagi kemajuan bisnisnya, selain itu dalam fungsinya juga manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk dapat mengatur sistem kompensasi yang sesuai agar *human capital* tersebut dapat senantiasa termotivasi dan tetap tinggal diorganisasi untuk selalu berkarya didalam perusahaan tersebut sehingga loyalitas *human capital* tersebut dapat memberikan profit yang meningkat karena *customer* yang puas (*customer capital*) akan *services* mereka dan pengembangan organisasi yang terjadi baik secara sistem dan prosedur (*structural capital*) sehingga dapat bertahan dalam persaingan yang ketat.

#### Daftar Pustaka

- Bartholomeusz, Simon & Tanewski, George A. 2006. *The Relationship Between Family Firms and Corporate Governance*. Journal of Small Business Management.
- Hidayat. (2004). *Pengaruh Kehadiran Modal Intelektual Terhadap Sumber Pertumbuhan Ekonomi, Pengajaran Manajemen, & Strategi Bisnis*. Makalah Kuliah Umum, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Maranatha, Bandung: 9 Maret 2004. Tidak dipublikasikan.
- Jensen, Michael C. 2005. *Leadership*. Negotiation, Organizations and Markets Research Papers: Harvard NOM Research Paper No. 06-05, Barbados Group Working Paper No. 4-05.
- Robbins, Stephen P. 2005. *Organizational Behavior*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Sawarjuwono, Tjiptohadi & Kadir, Agustine Prihatin. 2003. *Intellectual Capital: Perlakuan, Pengukuran dan Pelaporan (Sebuah Library Research)*. Jurnal Akuntansi dan Keuangan, Vol 5, No1, Hal 35-57.
- Scherr, Allan L. & Jensen, Michael C. 2007. *A New Model of Leadership*. Negotiation, Organizations and Markets Research Papers: Harvard NOM Research Paper No. 06-10, Barbados Group Working Paper No. 06-02.
- Ujijantho, Muh. Arief. 2006. *Asimetri Informasi dan Manajemen Laba: Suatu Tinjauan Dalam Hubungan Keagenan*.
- Wahyudiharto, Eko. 2009. *Opini: Teori Keagenan (Agency Theory)*.