

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam menjalankan kegiatan organisasional suatu perusahaan harus dapat memahami apa yang ada di pikiran para manajer dan karyawannya. Pihak manajemen harus memahami tentang bagaimana karyawan bertindak dalam perusahaan, dan tindakan terbaik yang diberikan kepada karyawannya sehingga kinerja karyawan tersebut terus meningkat bagi perusahaan itu sendiri. Hal ini lah yang kemudian disebut dengan Teori Perilaku Organisasi (Stroh et al., 2002). Teori Perilaku Organisasi terbentuk untuk mengatasi masalah yang berkaitan dengan relasi dan interaksi antara individu serta kelompok sesuai dengan perilakunya masing-masing. Perilaku Organisasi menurut Brooks (2008) merupakan studi mengenai tingkah laku manusia dalam konteks organisasi, hal tersebut berfokus pada proses serta tindakan individual maupun kelompok. Definisi tersebut menggambarkan pentingnya mengetahui perilaku manusia dan perannya dalam meningkatkan kinerja karyawan pada organisasi.

Meningkatkan kinerja karyawan adalah suatu tujuan atau target yang ditetapkan oleh organisasi sejak awalnya didirikan, dengan alasan pencapaian kegiatan organisasi yang efektif dan efisien. Organisasi yang bersifat kompetitif harus memiliki keunggulan dalam menghadapi persaingan dengan para kompetitor, selain itu perlu bagi perusahaan untuk mampu menghadapi perubahan yang rentan terjadi secara tiba-tiba pada lingkungan sekitarnya yang jelas akan

berdampak pada kinerja perusahaan. Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti modal intelektual (Huang & Huang, 2020; Ali et al., 2021) dan kepemimpinan (Ferine et al., 2021; Lin et al., 2020).

Dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu organisasi dan membentuk keunggulan bersaing, perusahaan dapat menerapkan pandangan berbasis pengetahuan atau Knowledge-Based View (KBV). Menurut Tovstiga & Tulugurova (2007) munculnya pandangan berbasis pengetahuan (KBV) didasari oleh perkembangan dari teori berbasis sumber daya perusahaan (RBV). Menurut Curado & Bontis, (2006) penerapan KBV telah berkembang dalam literatur makroekonomi yang dapat memberikan keunggulan bersaing. Di sisi lain, Grant, (1996) menyatakan bahwa teori berbasis sumber daya sejajar dengan teori struktur serta perilaku perusahaan dimana teori tersebut sama-sama menjelaskan bagaimana perusahaan memiliki keunggulan bersaing dan mendapatkan hasil yang lebih baik dibandingkan perusahaan lainya dengan memanfaatkan sumber daya perusahaan dan salah satunya adalah pengetahuan.

Modal pengetahuan merupakan salah satu penggerak kinerja karyawan yang sejalan dengan KBV atau Pandangan Berbasis Pengetahuan dimana modal pengetahuan sendiri berperan penting dalam pengembangan perusahaan itu sendiri. Hougland & Fruin, (1998) mendefinisikan modal intelektual sebagai pengetahuan, keahlian, keterampilan, serta aset tidak berwujud lainnya yang dapat berkontribusi pada kemampuan suatu organisasi dalam melakukan inovasi, persaingan, serta menghasilkan suatu nilai. Definisi tersebut menyatakan bahwa suatu perusahaan membutuhkan modal pengetahuan untuk melakukan inovasi,

persaingan, serta menciptakan suatu nilai pada perusahaan. Hal ini sangat relevan dengan peningkatan kinerja karyawan pada perusahaan, dan dengan demikian menimbulkan pertanyaan apakah modal pengetahuan suatu perusahaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada perusahaan itu sendiri.

Choo & Bontis (2002) menyatakan bahwa modal pengetahuan merupakan modal yang terbentuk dari tiga komponen utama pada suatu organisasi, antara lain modal manusia, modal struktural dan modal relasional. Modal manusia Choo & Bontis, (2002) merupakan hal yang penting karena sumber inovasi dan pembaruan strategis terbentuk di dalamnya. Modal manusia dapat memunculkan inovasi dan pembaruan melalui brainstorming dalam laboratorium penelitian, kantor, membuang berkas lama, merencanakan ulang proses yang baru, meningkatkan keterampilan individu, maupun mengembangkan prospek penjualan baru. Choo & Bontis, (2002) modal struktural merupakan modal yang memuat seluruh pengetahuan non-manusia seperti *database*, bagan organisasi, manual proses, strategi, rutinitas, dan segala sesuatu yang memiliki sebuah nilai dalam organisasi itu sendiri. Bontis *et al.* (2000) menyatakan bahwa tema utama dari modal relasional adalah pengetahuan yang tertanam pada saluran pemasaran serta relasi antar pihak eksternal organisasi yang dikembangkan selama pengembangan organisasi tersebut. Adapun penelitian yang dilakukan oleh Ali *et al.*, (2021) berjudul “*A Multidimensional View of Intellectual Capital: The Impact on Innovation Performance*” dimana penelitian ini memilih 364 orang yang bekerja pada berbagai bank komersial di Irak sebagai responden penelitiannya,

membuktikan bahwa modal intelektual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja inovasi karyawan dalam bekerja.

Dalam menyalurkan modal pengetahuan untuk meningkatkan kualitas seluruh karyawan pada sebuah perusahaan, dibutuhkan sosok mediasi atau penyalur sumber daya yang mampu mengatur serta mendapatkan kepercayaan untuk membimbing SDM pada perusahaan itu sendiri. Kepemimpinan dalam suatu organisasi menurut Stroh et al., (2002) merupakan sebuah kemampuan untuk mempengaruhi karyawannya untuk bisa berkembang diluar dari penyesuaian secara mekanis dengan arahan rutinitas dari organisasi itu sendiri. Dari definisi tersebut, dikatakan bahwa pemimpin ada untuk menggiring karyawan untuk menyesuaikan diri dalam lingkungan serta kondisi suatu organisasi melalui arahan yang diberikan. Hal ini sangat relevan dengan peningkatan kinerja karyawan pada perusahaan, dan dengan demikian menimbulkan pertanyaan apakah modal intelektual melalui kepemimpinan dalam suatu perusahaan berhubungan dengan kinerja karyawan pada perusahaan itu sendiri. Hal ini diperkuat dengan adanya jurnal berjudul "*An empirical study of leadership, organizational culture, conflict, and work ethic in determining work performance in Indonesia's education authority*" yang ditulis oleh Ferine et al., (2021) dimana penelitian ini memilih orang yang bekerja di kantor otoritas pendidikan di Indonesia sebagai objek penelitiannya. Pada penelitian ini, Kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Kepemimpinan juga bertujuan untuk meningkatkan pemanfaatan modal intelektual yang ada pada perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan

tersebut. Menurut Schwartz (2006) manajemen eksekutif memiliki tanggung jawab untuk memimpin serta membangun budaya dan kemampuan suatu organisasi dalam menangkap, berbagi, serta mengelola pengetahuan di dalamnya. Untuk merealisasikan pemanfaatan modal intelektual yang terintegrasi, perlu sosok kepemimpinan yang tepat dalam menggiring karyawannya menuju potensi semaksimal mungkin agar kinerja karyawan di perusahaan dapat meningkat.

Kinerja karyawan dalam bisnis pada bidang properti sangat diperlukan dalam meningkatkan penjualan dan bahkan mempertahankan loyalitas daripada pihak yang bersangkutan dengan perusahaan itu sendiri. Pihak yang bersangkutan yang dimaksud adalah customer/pembeli, kontraktor, pemerintah, dan pihak lainnya yang berhubungan dengan kemajuan perusahaan. Maka dari itu, perusahaan baiknya meningkatkan kinerja terutama kinerja karyawan yang ada di dalamnya agar penggerak perusahaan tersebut mampu menggiring kinerja perusahaan ke arah yang semakin baik. Selain itu, dalam menjalankan bisnis perusahaan properti, perlu adanya modal pengetahuan agar tidak terjadi kesalahan fatal yang dapat menurunkan performa perusahaan dan diiringi dengan kepemimpinan yang baik agar motivasi tetap terbentuk dan tidak terjadi pemahaman yang salah.

PT. X merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pengembang kawasan huni di Kota Bekasi. PT. X sudah berdiri dan beroperasi pada tahun 2015 dan mulai mengembangkan suatu kawasan perumahan di Kota Bekasi sampai saat ini (tahun 2023). PT. X di pimpin oleh *president director* yang berhubungan langsung dengan tiga bidang umum antara lain *Finance, Operational, dan Sales &*

Marketing, dimana ketiga bidang tersebut diatur dan diatasi oleh pemimpin masing-masing. Setiap bidang dipecah dan dipimpin oleh antara lain *finance manager, site plant manager, legal manager, sales manager, town manager, project manager, purchasing manager, dan marketing manager*, sehingga jika digabungkan PT. X memiliki total 8 divisi.

Tabel 1. 1 Data Penilaian Kinerja Karyawan PT. X
Penilaian Kinerja Divisi PT. X Bekasi

| Periode | 2020 | 2021 | 2022 |
|------------------------|------|------|------|
| Jumlah Karyawan | 74 | 78 | 81 |
| Divisi | | | |
| Finance | 7.95 | 7.65 | 7.72 |
| Site Plan | 7.72 | 7.65 | 7.69 |
| Legal | 7.50 | 7.65 | 7.75 |
| Sales | 7.73 | 7.75 | 7.61 |
| Town | 7.56 | 7.69 | 7.69 |
| Project | 7.55 | 7.79 | 7.65 |
| Purchasing | 7.81 | 7.54 | 7.69 |
| Marketing | 7.71 | 7.50 | 7.46 |

Sumber: Administrasi PT. X, 2023

Kinerja PT X Bekasi diukur setiap bulan dan dicatat dalam bentuk data tabel bulanan. Pengukuran kinerja pada PT X dilakukan dengan cara atasan mengisi form penilaian yang di dalamnya tertulis data karyawan, indikator penilaian, serta bobot setiap indikator. Adapun lima indikator utama yang digunakan oleh perusahaan sebagai acuan pengukuran kinerja karyawannya. Yang pertama adalah cara mengerjakan tugas (*way of doing job*), hal ini menyangkut kemampuan karyawan dalam menguasai dan mengembangkan tugasnya sehingga pelaksanaan tugasnya menjadi sangat efisien dan efektif, serta kemauan karyawan dalam meningkatkan kemampuannya dalam bekerja. Indikator yang kedua adalah kerja sama kelompok (*team work*), hal ini menyangkut kemauan karyawan untuk aktif berpartisipasi dan memiliki inisiatif yang tinggi dalam mencapai tujuan kelompok,

mudah diajak bekerja sama, serta mampu berperan sebagai pemimpin dalam kelompoknya. Indikator ketiga menunjukkan kedisiplinan (*dicipline*), hal ini menyangkut sikap karyawan dalam menghargai waktu, disiplin, dan menaati peraturan yang berlaku. Indikator keempat menunjukkan pelayanan (*service*), hal ini menyangkut pelayanan kepada pihak terkait yang dilayani serta berusaha untuk memberikan hasil pekerjaan yang maksimal agar pihak eksternal merasa puas akan sebuah permintaan. Indikator terakhir yaitu pengawasan (*supervision*), hal ini menyangkut kemandirian karyawan dalam melakukan pekerjaannya dan mampu mengambil inisiatif tindakan yang tepat walaupun tidak ada pengawasan atau bimbingan dari atasan. Skala pengukuran kinerja karyawan dikategorikan menjadi 5 yaitu sangat kurang (<6), kurang ($6 - <7$), cukup ($7 - <8$), baik ($8 - <9$), sangat baik (≥ 9).

Tabel 1.1 menunjukkan hasil rekapitulasi data kinerja karyawan berdasarkan data sekunder Perusahaan menunjukkan kinerja setiap karyawan di bulan Januari hingga Desember pada tahun 2020-2022. Data sekunder ini menampilkan penilaian kinerja karyawan di 8 divisi, yaitu *finance*, *site plan*, *legal*, *sales*, *town*, *project*, *purchasing*, dan *marketing*.

Data rekapitulasi data kinerja karyawan PT. X Bekasi disajikan dalam bentuk rerata tiap divisi. Rerata tertinggi terdapat pada nilai 7,95 (divisi *finance* tahun 2020) dan terendah pada nilai 7,46 (divisi *marketing* tahun 2022). Rerata pada divisi legal dan *town* mengalami peningkatan dari tahun 2020-2022, dimana kinerja karyawan divisi legal memiliki rerata 7,50 (2020), 7,65 (2021), dan 7,75 (2022) dan divisi *town* memiliki rerata 7,56 (2020) dan 7,79 (2021 dan 2022).

Penurunan rerata kinerja karyawan setiap tahunnya terdapat pada divisi *finance* dan *marketing*. Divisi *finance* memiliki rerata 7,95 (2020), 7,65 (2021), dan 7,72 (2022). Divisi *marketing* memiliki penurunan rerata dari 7,71 (2020) menjadi 7,50 (2021) dan 7,46 (2022). Rerata kinerja karyawan pada divisi *site plan* dan *purchasing* memiliki penurunan pada tahun 2021, namun kembali meningkat pada 2022. Divisi *sales* dan *project* pada 2021 memiliki rerata yang meningkat dibandingkan pada 2020, namun mengalami penurunan pada 2022. Divisi yang mengalami penurunan kinerja paling tinggi yaitu divisi *marketing* dan *finance*.

Kondisi manajemen modal intelektual pada PT. X Bekasi dari wawancara yang dilakukan kepada Direktur PT. X Bekasi pada bulan Juli tahun 2023 digambarkan sebagai berikut. Beliau mengatakan bahwa pada hal pengembangan modal manusia di PT. X Bekasi, terbukti bahwa adanya perkembangan beberapa individu setelah mendapatkan *Knowledge Transfer* dari pemimpinnya dari tahun ke tahun sehingga adanya peningkatan kinerja dan mempengaruhi operasional perusahaan. Di sisi lain, adapun individu yang belum bisa mengikuti alur dan berkembang setelah mendapatkan *Knowledge Transfer* dan perusahaan terus mencoba untuk mengurangi masalah yang ada. Hal ini menggambarkan kondisi dari modal pengetahuan pada PT. X Bekasi bahwa adanya modal pengetahuan yang baik namun tidak dapat sepenuhnya diserap oleh masing-masing individu yang bekerja pada perusahaan sehingga manajemen modal manusia tidak sepenuhnya efektif diterapkan. Selanjutnya SOP atau Standar Operasional Prosedur pada PT. X Bekasi telah disusun cukup rinci, namun belum semua alur/prosedur kerja dituangkan ke dalam SOP. Hal ini menggambarkan mengenai

modal struktural pada PT. X Bekasi dimana manajemen modal struktural telah dilakukan dan dituangkan dalam bentuk SOP yang rinci, namun tetap ada alur yang belum dimasukkan dalam SOP, sehingga adanya kemungkinan terjadinya kesalahan dalam melakukan operasional kerja jika bergantung sepenuhnya pada SOP. Yang terakhir mengenai hubungan eksternal masing-masing divisi pada PT. X Bekasi, dikatakan bahwa hubungan eksternal masing-masing divisi terjalin dengan baik, namun terkadang masih belum bisa dikomunikasikan dengan baik, masih terjadi kesalahan komunikasi seperti ada divisi yang ketinggalan informasi karena tidak dikomunikasikan oleh divisi yang bersangkutan. Adapun divisi yang berhubungan langsung dengan pihak luar seperti divisi sales dan marketing PT. X Bekasi, memiliki hubungan yang cukup baik dengan pelanggan. Dikatakan bahwa divisi sales dan marketing menjalin komunikasi yang baik antara calon pelanggan sampai dengan konsumen tetap. Namun ada beberapa konsumen juga yang merasa kurang puas dengan sales dan marketing dari PT. X Bekasi sehingga mempengaruhi kepada komunikasi yang buruk. Hal ini menggambarkan manajemen modal relasional pada PT. X Bekasi yang telah diterapkan dengan cukup baik, namun tetap ada masalah yang terjadi seperti terjadinya kesalahan komunikasi antar pihak eksternal masing-masing divisi dan konsumen yang kurang puas akan pelayanan yang disediakan oleh PT. X Bekasi.

Kondisi kepemimpinan pada PT. X Bekasi dari wawancara yang dilakukan kepada Direktur PT. X Bekasi pada bulan Juli tahun 2023 digambarkan sebagai berikut. Beliau mengatakan bahwa sosok pemimpin pada PT. X Bekasi tersebar di masing-masing divisi. Kondisi kepemimpinan ideal yang diterapkan masih belum

sepenuhnya merata. Hal ini dapat dibuktikan dengan pemimpin yang memberikan kesempatan bawahannya untuk mengembangkan skill dan kemampuan secara individu diiringi dengan kegiatan bimbingan serta penerapan *Knowledge Transfer* sesuai dengan tugas yang diberikan, namun tidak seluruh pemimpin mampu untuk mendekati setiap bawahannya dengan baik dan maksimal. Perusahaan juga berharap agar seluruh karyawan pada PT. X Bekasi dapat beradaptasi dengan cepat agar mampu bekerja secara mandiri maupun secara tim. Hal tersebut menggambarkan kondisi kepemimpinan ideal PT. X Bekasi yang telah diterapkan namun tidak merata, terutama dalam melakukan kegiatan manajemen pengetahuan dengan menyalurkan pengetahuan ke tiap-tiap bawahannya. Hal ini juga dapat dilihat dari pernyataan bahwa masih adanya individu yang belum bisa mengikuti alur pekerjaan, serta SOP yang belum sempurna, serta permasalahan lainnya yang dialami PT. X Bekasi, menunjukkan bahwa adanya kelemahan pada kepemimpinan dimana dalam menangani permasalahan tersebut, pemimpin juga seharusnya bisa memberikan upaya yang lebih besar dalam menyempurnakan SOP perusahaan yang dapat berguna bagi peningkatan kinerja karyawan kedepannya.

1.2. Perumusan Masalah

Masalah merupakan penyimpangan antara yang seharusnya dengan yang terjadi. Dengan kata lain, masalah timbul jika ada ketidaksesuaian antara teori yang telah dirumuskan terhadap kondisi sesungguhnya dalam kehidupan sehari-hari. Masalah yang telah dibahas pada latar belakang menunjukkan bahwa adanya penurunan kinerja yang ditunjukkan oleh data penilaian kinerja PT. X Bekasi selama 3 tahun,

serta dapat juga dilihat dari kenaikan jumlah hari off karyawan setiap bulannya, serta penurunan persentase kehadiran karyawan. Selain itu, dari hasil wawancara, PT. X merupakan salah satu perusahaan yang belum memaksimalkan peran modal pengetahuan terhadap kinerja karyawan di perusahaan sendiri. Selain itu, adanya kelemahan pada kepemimpinan di PT. X Bekasi dimana terdapat beberapa pemimpin atau manajer yang kurang pandai dalam melakukan pendekatan serta memahami sikap seluruh individu dan memikirkan cara yang tepat untuk menangani permasalahan tersebut, pemimpin juga seharusnya bisa memberikan upaya yang lebih besar dalam menyempurnakan SOP perusahaan yang dapat berguna bagi peningkatan kinerja karyawan kedepannya. Dengan demikian dari latar belakang yang membahas tiap-tiap variabel, dapat dirumuskan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah modal intelektual berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. X Kota Bekasi?
2. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. X Kota Bekasi?
3. Apakah modal intelektual berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepemimpinan di PT. X Kota Bekasi?

1.3. Tujuan Penelitian

Berikut merupakan tujuan dilakukannya penelitian yang berjudul “Pengaruh Modal Intelektual dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Pengembang Kawasan Huni PT. X Bekasi”:

1. Untuk mengetahui pengaruh Modal Intelektual terhadap kinerja karyawan di PT. X Kota Bekasi.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. X Kota Bekasi.
3. Untuk mengetahui pengaruh modal intelektual terhadap kinerja karyawan melalui kepemimpinan di PT. X Kota Bekasi.

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1 Theoretical Implication

Dengan terbentuknya karya ilmiah ini diharapkan berkontribusi dalam memperluas pengetahuan serta teori yang membahas mengenai perilaku organisasi dan Knowledge-Based View terutama pembahasan tentang modal intelektual, kepemimpinan, serta kinerja karyawan dalam suatu organisasi yang kemudian dapat digunakan sebagai referensi untuk perkembangan ilmu pengetahuan di masa mendatang.

1.4.2 Managerial Implication

Hasil dari penelitian ini diharapkan untuk memberikan *output* yang baik dan bermanfaat bagi perusahaan yang terkait dimana PT. X Bekasi dapat menjadikan kajian ini sebagai acuan pengembangan dan peningkatan kualitas modal intelektual dan kepemimpinan untuk peningkatan kinerja karyawan pada perusahaan.

1.4.3 Social Implicaton

Hasil dari penelitian ini juga diharap dapat berkontribusi sebagai referensi untuk peneliti selanjutnya sesuai dengan bidang kajian serta jurusan yang terkait, sehingga membantu instansi pendidikan dalam terus memperluas bidang kajian.

1.5. Kajian Teori

1.5.1 Perilaku Organisasi

Dalam mempelajari dan mendasari penelitian ini, diperlukan kajian teori yang menyangkut beberapa teori serta definisi masing-masing variabel yang diangkat sebagai judul penelitian. Pada penelitian ini, *Grand Theory* yang digunakan sebagai basis teoritis yaitu perilaku organisasi. Perilaku Organisasi menurut Brooks (2008) merupakan studi mengenai tingkah laku manusia dalam konteks organisasi, di mana hal tersebut berfokus pada proses serta tindakan individual maupun kelompok. Hal tersebut melibatkan eksplorasi proses organisasi dan manajerial dalam konteks dinamis organisasi terutama yang berkaitan dengan implikasi manusia dari berbagai aktivitas. Menurut Stroh et al. (2002), Perilaku Organisasi membahas mengenai orang-orang di dalam organisasi dan bagaimana cara menutup kesenjangan antara mengapa dan bagaimana orang berperilaku dalam suatu organisasi serta apa yang harus dilakukan dalam mengelola orang-orang tersebut dengan tujuan meningkatkan kualitas bekerjanya. Menurut Miner, (2007) Perilaku merupakan ilmu sosial yang terbagi menjadi dua fokus, yaitu mengenai perilaku serta sifat orang yang ada di dalam organisasi dan perilaku serta sifat organisasi di dalam lingkungannya. Menurut Brooks, (2008) mempelajari perilaku organisasi memungkinkan kita dalam mendiagnosis dengan

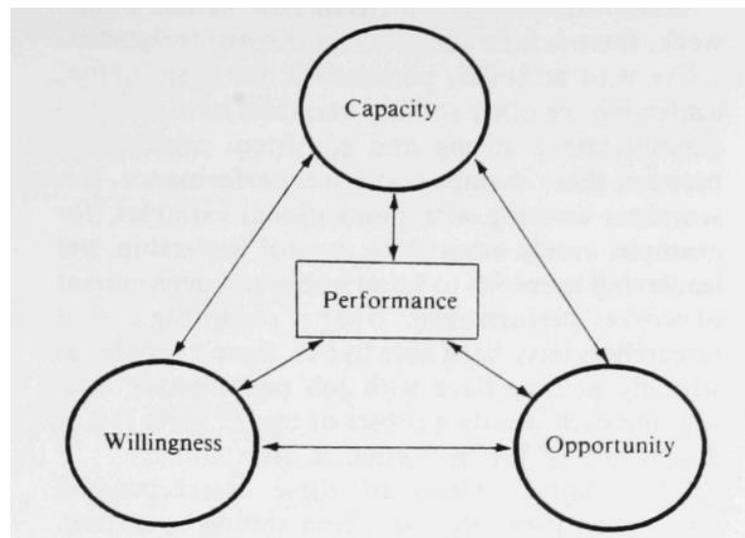
beberapa wawasan dan keahlian. Setelah diagnosis tersebut, kita mungkin dapat mengembangkan solusi terhadap permasalahan, menangani permasalahan ‘kemanusiaan’ yang sulit, atau cara untuk menghindari permasalahan tertentu.

1.5.2 Kinerja Karyawan

Teori perilaku organisasi terbentuk untuk mengatasi masalah yang berkaitan dengan relasi dan interaksi antara individu serta kelompok sesuai dengan perilakunya masing-masing. Untuk bisa menjadi efektif, suatu perusahaan harus dapat memahami apa yang ada di pikiran para manajer dan karyawannya ketika mereka melakukan kegiatan interaktif. Dengan semakin mendalami teori perilaku organisasi, muncul perspektif mengenai bagaimana individu mempelajari dan memahami bentuk ikatan dalam sebuah organisasi, dan bagaimana cara perusahaan untuk menyikapi karyawannya serta tetap mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan tersebut untuk terus memberikan kontribusi bagi perusahaan itu sendiri Stroh et al., (2002).

Kinerja Karyawan menurut Blumberg & Pringle, (1982) pada tingkat individu, merupakan hasil pekerjaan yang ditentukan oleh kesempatan, kemauan, dan kapasitas dalam melakukan suatu pekerjaan. Kinerja Karyawan menurut Stroh et al., (2002) merupakan tolak ukur sejauh mana seorang individu dalam berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi melalui tugas yang telah diselesaikan serta perilaku yang telah didemonstrasikan. Pada dasarnya, seluruh Organisasi berusaha untuk meningkatkan serta mempertahankan kinerja karyawannya untuk hasil atau output yang lebih baik. Terdapat cara yang variatif dalam meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri. Dimana riset membuktikan

bahwa perusahaan yang sadar dan fokus dalam memenuhi kebutuhan karyawannya memiliki kinerja lebih tinggi dibandingkan perusahaan yang tidak fokus dalam hal tersebut (Stroh et al., 2002). Kinerja Karyawan menurut Bass, (2008) merupakan tolak ukur sejauh mana seorang karyawan memenuhi persyaratan sesuai dengan peran mereka dalam hal output (kuantitas pekerjaan yang telah diselesaikan), kualitas (ketelitian dan detail pekerjaan yang telah diselesaikan), serta perilaku (bagaimana karyawan menunjukkan kompetensi, nilai, dan sikap yang diharapkan dari mereka di tempat kerja. Dari beberapa pernyataan mengenai kinerja karyawan, dapat dipahami bahwa kinerja karyawan merupakan tolak ukur yang berpacu pada individu dalam suatu organisasi dimana mereka berkontribusi melalui penyelesaian tugas serta berperilaku yang baik untuk mencapai tujuan organisasi tersebut yaitu menghasilkan *output* berupa kualitas serta kuantitas pekerjaan yang baik.



Gambar 1. 1 Model Dimensi Kinerja

Sumber: Blumberg & Pringle, 1982

Berikut merupakan model dimensi yang dapat mempengaruhi kinerja yang dibentuk oleh Blumberg & Pringle (1982). Pada gambar 1.1 Terdapat 3 dimensi yang mempengaruhi kinerja, antara lain kapasitas, ketersediaan, serta kesempatan.

1. Kapasitas mengacu pada kemampuan seorang individu dalam melakukan tugas yang telah diberikan. hal ini dipengaruhi oleh keterampilan, pengetahuan, serta pengalaman masing-masing individu. Seseorang yang memiliki kapasitas pekerjaan yang diperlukan, kemungkinan keberhasilan tugas tersebut akan semakin besar.

2. Ketersediaan mengacu pada motivasi yang terbentuk pada diri masing-masing dalam melakukan tugas yang telah diberikan. Hal ini dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti kepuasan kerja, tujuan kerja, penghargaan serta pengakuan dari atasan. Jika seorang individu memiliki ketersediaan dalam melakukan suatu pekerjaan, usaha yang dilakukan cenderung akan lebih besar dan hasilnya akan lebih baik.

3. Kesempatan mengacu pada adanya persediaan sumber daya serta dukungan yang dibutuhkan dalam melakukan tugas yang telah diberikan. Jika seorang individu memiliki kesempatan dalam melakukan suatu pekerjaan, peluang untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik akan semakin tinggi dikarenakan individu tersebut memiliki persediaan dan dukungan yang ada dan mudah untuk diakses.

Dirangkum dari buku yang ditulis oleh Stroh et al. (2002) yang berjudul *Organizational Behavior: A Management Challenge*, terdapat beberapa faktor yang dapat berkontribusi dalam mempertahankan kinerja karyawan, antara lain:

1. Umpan balik kinerja

Memberikan umpan balik rutin kepada karyawan terhadap kinerja mereka adalah salah satu cara penting untuk mempertahankan kinerja. Umpan balik dapat membantu karyawan untuk memahami apa yang mereka lakukan dengan baik dan apa yang perlu mereka tingkatkan, hal tersebut juga membantu memotivasi mereka untuk terus menghasilkan kinerja pada level yang tinggi.

2. Penetapan tujuan

Menetapkan tujuan yang jelas bagi karyawan adalah cara lain untuk mempertahankan kinerja. Ketika karyawan memiliki tujuan yang jelas untuk dikerjakan, mereka cenderung tetap termotivasi dan fokus untuk mencapai tujuan tersebut.

3. Pelatihan dan pengembangan

Memberikan kesempatan pelatihan dan pengembangan kepada karyawan adalah cara penting lainnya untuk mempertahankan kinerja. Ketika karyawan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik, mereka lebih mungkin untuk terus bekerja pada tingkat yang tinggi.

4. Insentif dan penghargaan

Menawarkan insentif dan penghargaan untuk kinerja yang baik adalah cara lain yang efektif untuk mempertahankan kinerja. Ketika karyawan mengetahui bahwa kinerja mereka yang baik akan diakui dan dihargai, mereka akan cenderung terus bekerja dengan baik dari waktu ke waktu.

5. Lingkungan kerja yang mendukung

Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung juga penting untuk menjaga kinerja. Ketika karyawan merasa didukung dan dihargai, mereka cenderung tetap termotivasi dan terus berkinerja tinggi.

1.5.3 Knowledge-Based View

Menurut Tovstiga & Tulugurova (2007) munculnya pandangan berbasis pengetahuan (KBV) didasari oleh perkembangan dari teori berbasis sumber daya perusahaan (RBV). Di sisi lain, Grant, (1996) menyatakan bahwa teori berbasis sumber daya sejajar dengan teori struktur serta perilaku perusahaan dimana teori tersebut sama-sama menjelaskan bagaimana perusahaan memiliki keunggulan bersaing dan mendapatkan hasil yang lebih baik dibandingkan perusahaan lainnya dengan memanfaatkan sumber daya perusahaan dan salah satunya adalah pengetahuan.

Choo & Bontis (2002) merangkum Knowledge-Based View (KBV) sebuah perusahaan merupakan sejumlah gagasan serta aliran pengetahuan mengenai analisa sumber daya dan kapabilitas perusahaan. Dikutip dari Gottschalk (2005) KBV merupakan salah satu perspektif dari manajemen strategi dimana memandang produk dan jasa suatu perusahaan dihasilkan dari sumber daya yang berwujud sebagaimana sumber daya itu sendiri digabungkan dan diaplikasikan di dalam suatu bentuk proses yang di mana hal ini merupakan fungsi dari pengetahuan perusahaan. Schwartz (2006) menyatakan bahwa KBV menggiring perusahaan sebagai komunitas sosial yang berperan untuk menampung serta mengintegrasikan pengetahuan khusus serta unik setiap individu menjadi barang dan jasa, sehingga perusahaan itu sendiri mampu

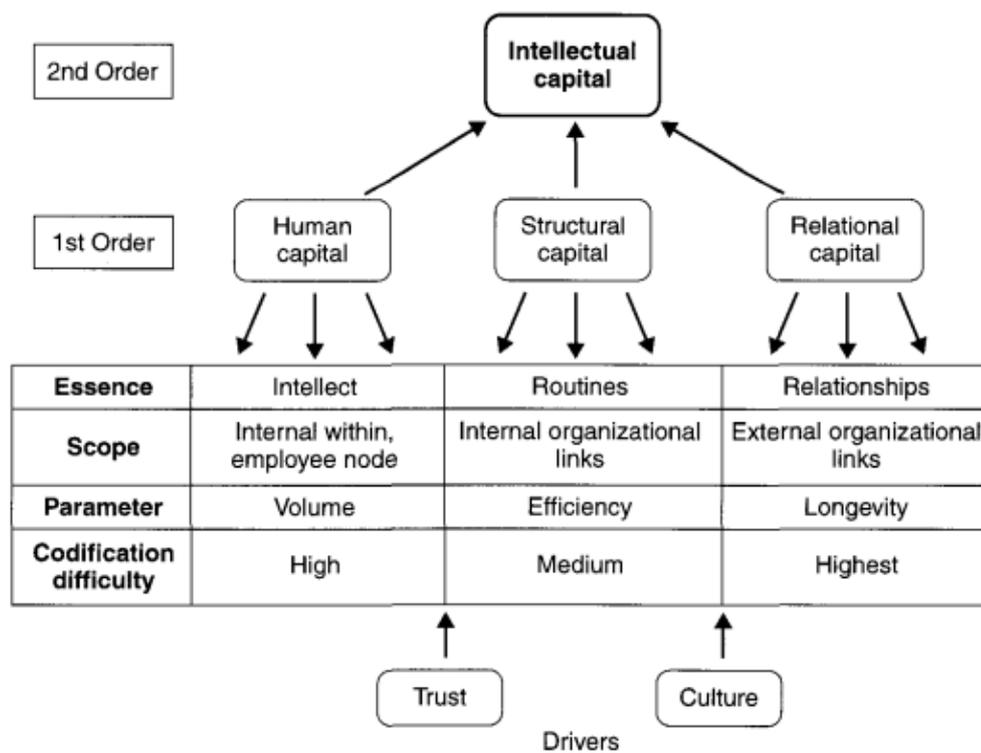
mewujudkan integritas dari pengetahuan tersebut. Dari berbagai definisi dan penjelasan mengenai KBV, dapat diringkas bahwa KBV merupakan penggunaan modal atau sumber daya perusahaan berupa pengetahuan dalam mengembangkan perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing.

1.5.4 Modal Intelektual

Schwartz (2006) menyatakan bahwa kapasitas perusahaan untuk memiliki suatu kemampuan dalam menciptakan nilai yang unggul serta berkelanjutan dapat terletak pada jumlah kekayaan pengetahuan yang dimiliki perusahaan tersebut. Hal ini sejalan dengan pernyataan Gottschalk (2005) yang telah dibahas sebelumnya mengenai KBV, dimana memandang produk dan jasa suatu perusahaan dihasilkan dari sumber daya yang digabungkan dan diaplikasikan dengan pengetahuan yang dimiliki perusahaan itu sendiri.

Choo & Bontis (2002) menyatakan bahwa modal pengetahuan merupakan modal yang terbentuk dari tiga komponen utama pada suatu organisasi, antara lain modal manusia, modal struktural dan modal relasional. Winter (1998) mendefinisikan modal intelektual sebagai suatu pengetahuan, keterampilan, serta keahlian yang dimiliki oleh setiap individu dalam suatu organisasi dimana hal tersebut dapat dimanfaatkan untuk menciptakan suatu nilai pada organisasi itu sendiri. Hougland & Fruin (1998) Mendefinisikan modal intelektual sebagai pengetahuan, keahlian, keterampilan, serta aset tidak berwujud lainnya yang dapat berkontribusi pada kemampuan suatu organisasi dalam melakukan inovasi, persaingan, serta menghasilkan suatu nilai. Dari beberapa definisi tersebut dapat digaris bawahi bahwa modal intelektual merupakan modal tidak berwujud yang

dimiliki oleh organisasi yang berupa modal manusia, modal struktural serta modal relasional, yang mampu berkontribusi dalam melakukan inovasi, persaingan, serta menghasilkan suatu nilai pada organisasi.



Gambar 1. 2 Konseptualisasi Modal Intelektual

Sumber: Choo & Bontis, 2002

Gambar 1.2 menunjukkan konseptualisasi Modal Intelektual yang dibentuk oleh Choo & Bontis, (2002) fenomena dari modal intelektual sendiri terbagi menjadi tiga sub-domain, antara lain modal manusia, modal struktural, serta modal relasional. Tiap-tiap sub-domain dibagi menjadi empat kategori, antara lain esensi, ruang lingkup, parameter, serta kesulitan kodifikasi.

1. Modal Manusia

Modal manusia Choo & Bontis, (2002) merupakan hal yang penting karena sumber inovasi dan pembaruan strategis terbentuk di dalamnya. Modal manusia dapat memunculkan inovasi dan pembaruan melalui *brainstorming* dalam laboratorium penelitian, kantor, membuang berkas lama, merencanakan ulang proses yang baru, meningkatkan keterampilan individu, maupun mengembangkan prospek penjualan baru. Modal manusia merepresentasikan persediaan pengetahuan dalam suatu organisasi yang dimiliki oleh para pekerja yang ada di dalamnya secara individual. Kecerdasan anggota organisasi merupakan kunci utama modal manusia. Ruang lingkup sumber daya manusia hanya terbatas pada simpul pengetahuan, contohnya internal ke pikiran karyawan. Caire & Becker (1967) mendefinisikan modal manusia sebagai pengetahuan, keterampilan, serta kemampuan yang diakumulasikan oleh tiap individu sepanjang hidup mereka, dimana hal tersebut memungkinkan mereka dalam memperoleh penghasilan lebih tinggi dan mencapai kesuksesan ekonomi yang lebih besar. Modal manusia Kearns, (2010) merupakan pengetahuan kolektif, keterampilan, kemampuan, serta aset tidak berwujud lainnya yang berkontribusi pada kapasitas individu dengan tujuan mampu bekerja secara efektif dalam berperan pada organisasi tertentu. Dari berbagai definisi yang dikutip dari para ahli, dapat digaris bawahi bahwa modal manusia merupakan pengetahuan, keterampilan, yang tidak berwujud dan diakumulasikan oleh setiap individu dan kemudian dimiliki oleh organisasi yang terkait sebagai suatu aset yang berkontribusi terhadap perkembangan organisasi

itu sendiri. Modal manusia dapat menjadi sumber inovasi serta pembaharuan strategi yang dimiliki oleh organisasi.

2. Modal Struktural

Choo & Bontis, (2002) modal struktural merupakan modal yang memuat seluruh pengetahuan non-manusia seperti *database*, bagan organisasi, manual proses, strategi, rutinitas, dan segala sesuatu yang memiliki sebuah nilai dalam organisasi itu sendiri. Modal struktural Winter, (1998) merupakan aset tidak berwujud suatu organisasi yang menyediakan suatu kerangka kerja untuk menciptakan, berbagi, serta memanfaatkan pengetahuan dan informasi. Modal Struktural Baker, (2015) merupakan aset non-manusia suatu organisasi yang berkontribusi pada nilai serta daya saing seperti sistem, proses, paten, merek dagang, serta kekayaan intelektual lainnya yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Dari beberapa definisi yang telah dikutip dari para ahli, dapat digaris bawahi bahwa modal struktural merupakan aset tidak berwujud dan non-manusia yang memiliki nilai kontribusi pada suatu organisasi dalam bentuk struktural seperti proses, struktur, sistem, paten, dan kekayaan intelektual lainnya yang dimiliki oleh organisasi itu sendiri.

Choo & Bontis, (2002) Modal struktural dapat dibedakan berdasarkan komponen teknologi dan kompetensi arsitektur.

Komponen teknologi merupakan kemampuan dan pengetahuan lokal dalam memecahkan masalah teknologi sehari-hari. Contoh dari komponen teknologi adalah aturan desain berpemilik dan mode untuk bekerja sama.

Kompetensi arsitektur merupakan kemampuan suatu perusahaan dalam mengintegrasikan kompetisinya bersamaan dengan cara yang baru dan

fleksibel. Hal ini bertujuan untuk mengembangkan kompetensi baru yang diperlukan dalam perusahaan. Contoh dari kompetensi arsitektur adalah saluran komunikasi, filter informasi dan strategi pemecahan masalah, sistem kontrol, dan nilai budaya.

Choo & Bontis, (2002) Organisasi yang memiliki modal struktural yang kuat akan memiliki budaya mendukung perkembangan individu. Perkembangan yang terjadi dapat berupa kemungkinan individu dalam mencoba berbagai hal, gagal, belajar, dan mencoba lagi. Budaya yang terlalu menghukum kegagalan akan menghasilkan keberhasilan yang minim.

3. Modal Relasional

Choo & Bontis, (2002) menyatakan bahwa modal relasional merepresentasikan potensi yang dimiliki organisasi berdasarkan harta tidak berwujud seperti pelanggan, pemasok, pemerintahan, serta asosiasi lainnya. Bontis et al. (2000) menyatakan bahwa tema utama dari modal relasional adalah pengetahuan yang tertanam pada saluran pemasaran serta relasi antar pihak eksternal organisasi yang dikembangkan selama pengembangan organisasi tersebut. Modal sosial/relasional Baker, (2015) merupakan suatu nilai yang didapatkan suatu organisasi dari jalinan hubungannya dengan beberapa pihak seperti pelanggan, pemasok, karyawan, serta pemangku kepentingan lainnya. Modal relasional Hougland & Fruin, (1998) merupakan nilai yang diperoleh dari hubungan suatu organisasi dengan pemangku kepentingan eksternal seperti pelanggan, pemasok, investor, serta pemangku kepentingan lainnya. Dari beberapa definisi yang telah dikutip dari para ahli, dapat digaris bawahi bahwa modal relasional merupakan modal pengetahuan yang

dimiliki oleh organisasi dalam bidang hubungan antara organisasi tersebut dengan pihak luar atau pemangku kepentingan seperti pelanggan, pemasok, investor, serta pemangku kepentingan lainnya yang ikut berkontribusi terhadap organisasi tersebut.

Orientasi pasar merupakan salah satu manifestasi modal relasional yang dapat dimanfaatkan dari pelanggan. Conger, Jay & Kanungo, Rabindra, (1994) menjelaskan bahwa orientasi pasar merupakan generasi organisasi intelijem pasar yang berkaitan dengan kebutuhan pelanggan saat ini maupun di masa yang akan mendatang, penyebaran kecerdasan secara vertikal dan horizontal, dan tindakan organisasi maupun responsif kecerdasan pasar. Menurut Kohli & Jaworski, (1990), orientasi pasar merupakan konstruksi satu dimensi yang terdiri dari tiga komponen perilaku dan dua kriteria keputusan, yaitu orientasi peraturan, orientasi pesaing, koordinasi antar fungsi, fokus jangka panjang, dan keuntungan objektif.

1.5.5 Kepemimpinan

Menurut Schwartz (2006) manajemen eksekutif memiliki tanggung jawab untuk memimpin serta membangun budaya dan kemampuan suatu organisasi dalam menangkap, berbagi, serta mengelola pengetahuan di dalamnya. Untuk merealisasikan pemanfaatan modal intelektual yang baik, perlu sosok kepemimpinan yang tepat dalam menggiring karyawannya menuju potensi semaksimal mungkin agar kinerja karyawan di perusahaan dapat meningkat.

Kepemimpinan Brooks, (2008) merupakan proses menginspirasi orang lain untuk bekerja keras dalam menyelesaikan tugas-tugas penting, dimana diiringi dengan mempertahankan kohesi kelompok, meningkatkan kinerja

kelompok, serta memastikan kepuasan kelompok pada suatu organisasi. Bass (2008) menyebutkan kepemimpinan merupakan kemampuan dalam mempengaruhi, memotivasi, dan memungkinkan orang lain sebagai anggota untuk berkontribusi dalam efektivitas dan keberhasilan organisasi. Kepemimpinan Stroh et al., (2002) dalam suatu organisasi merupakan sebuah kemampuan untuk mempengaruhi karyawannya untuk bisa berkembang di luar dari penyesuaian secara mekanis dengan arahan rutinitas dari organisasi itu sendiri. Dengan artian, pemimpin meningkatkan performa karyawan dengan arahan organisasi secara rutin untuk suatu hubungan timbal balik dimana performa karyawan secara individual semakin meningkat dan performa tersebut dapat meningkatkan performa organisasi itu sendiri. Dari beberapa definisi kepemimpinan yang dikutip dari para ahli, dapat digarisbawahi kepemimpinan merupakan seseorang yang menginspirasi, memotivasi, mempengaruhi orang lain atau bawahannya dalam bekerja keras menyelesaikan tugas yang telah diberikan dengan tujuan meningkatkan kinerja serta kontribusi mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

Bass, (2008) menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif merupakan kepemimpinan yang, antara lain:

- Menginspirasi dan memotivasi pengikutnya
- Menetapkan standar dan harapan yang tinggi
- Mendorong budaya inovasi dan pembelajaran
- Memberikan dukungan dan umpan balik individual
- Menyelaraskan tindakan dengan visi dan penetapan nilai yang jelas.

1.5.5.1. Kepemimpinan sebagai Variabel Mediasi

Fungsi kepemimpinan menurut Nugroho & Narsa (2023), merupakan perwujudan kondisi ideal terkait lingkungan kerja yang dicapai melalui beberapa perilaku kepemimpinan. Oleh karena itu, fungsi kepemimpinan memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja suatu organisasi. Dengan adanya kerjasama yang solid antar fungsi kepemimpinan dalam organisasi, maka kinerja organisasi yang efektif dapat tercapai. Oleh karena itu, fungsi kepemimpinan dapat berperan sebagai variabel mediasi.

1.5.5.2. Kepemimpinan Efektif dalam Teori Kontingensi

Yukl, (2013) menyatakan bahwa teori kontingensi merupakan teori yang menggambarkan bagaimana aspek situasi kepemimpinan dapat mengubah pengaruh serta efektivitas seorang pemimpin. Teori kontingensi yang dibahas oleh Yukl, (2013) terbagi menjadi 6 teori lanjutan, yaitu *path-goal theory*, *leadership substitutes theory*, *situational leadership theory*, *LPC contingency theory*, *cognitive resources theory*, dan *multiple-linkage theory*.

Path-goal theory membahas mengenai pengaruh perilaku pemimpin terhadap kepuasan dan upaya bawahan tergantung pada aspek situasional, termasuk karakteristik tugas serta karakteristik bawahan. Aspek situasional menentukan potensi peningkatan motivasi bawahan serta tindakan pemimpin dalam meningkatkan motivasi bawahan.

Pada *leadership substitutes theory* aspek situasional berkemungkinan untuk meningkatkan, menetralkan, dan bahkan menggantikan perilaku pemimpin. Beberapa variabel situasional (penetral) mencegah pemimpin dalam

menggunakan perilaku yang dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan. Contohnya seperti pemimpin yang tidak punya wewenang untuk mengubah prosedur kerja yang dianggap kurang efektif sehingga peningkatan kinerja menjadi terhambat.

Dalam *situational leadership theory* untuk mengatasi bawahan yang memiliki tingkat kematangan rendah (*low-maturity*) dapat digunakan perilaku berorientasi tugas (*task-oriented behavior*) seperti mendefinisikan peran, klarifikasi standar dan prosedur, mengarahkan pekerjaan, serta memantau kemajuan bawahan. Pada bawahan dengan tingkat kematangan sedang (*moderate-maturity*) pemimpin dapat menerapkan perilaku berorientasi hubungan (*relations oriented behavior*) seperti konsultasi, pujian serta perhatian. Pada bawahan dengan tingkat kematangan tinggi (*high-maturity*) pemimpin sebaiknya menerapkan delegasi yang ekstensif dan mengurangi perilaku suportif dan mengarahkan, mengingat bahwa karyawan dengan kematangan tinggi memiliki kemampuan dalam melakukan pekerjaan tanpa banyak arahan dan pengawasan dari pemimpin serta memiliki kepercayaan diri yang tinggi.

Dalam *LPC contingency theory* aspek situasi memiliki hubungan moderasi terhadap kinerja kelompok dari sifat pemimpin yang dilambangkan dalam skor LPC (*Least Preferred Co-worker*). Seorang pemimpin dengan LPC yang tinggi memiliki motivasi dalam menjalin hubungan inter-personal serta dekat dan menunjukkan sifat yang suportif sehingga hubungan satu sama lain dapat meningkat. Seorang pemimpin dengan LPC yang rendah termotivasi oleh pencapaian terhadap tugas serta tugas, dan pemimpin tersebut akan menekankan

perilaku berorientasi tugas (*task-oriented behavior*) setiap timbulnya masalah yang berhubungan dengan tugas. Pemimpin dengan LPC rendah akan lebih efektif ketika situasi kelompok kerja sangat baik maupun sangat buruk, sedangkan pemimpin dengan LPC tinggi akan lebih efektif ketika situasi kelompok kerja berada pada tingkat yang sedang atau moderat.

Pada *cognitive resources theory* kinerja pemimpin dalam suatu grup ditentukan oleh interaksi yang kompleks terhadap dua sifat pemimpin, satu perilaku pemimpin, dan dua aspek situasi kepemimpinan. Dua sifat pemimpin yang dimaksud adalah kecerdasan dan pengalaman, perilaku yang dimaksud adalah kepemimpinan direktif, dan dua aspek situasi kepemimpinan antara lain stres interpersonal dan distribusi pengetahuan mengenai tugas. Stres interpersonal dapat mempengaruhi kinerja bawahan yang berkorelasi dengan kecerdasan pemimpin. Di sisi lain stres dapat disebabkan oleh permintaan atasan yang berlebihan tanpa menyediakan sumber daya serta fasilitas yang dibutuhkan.

Teori keterikatan ganda (*multiple-linkage*) menjelaskan bagaimana perilaku manajerial serta aspek situasional secara bersamaan mempengaruhi kinerja karyawan individual dan unit kerja pemimpin. Pada teori ini terdapat 4 aspek, antara lain perilaku manajerial, variabel mediasi, variabel kriteria, serta variabel situasional. Yukl, (2013) faktor-faktor dalam teori *multiple-linkage* terdiri dari komitmen dan upaya bawahan, kemampuan dan kejelasan peran bawahan, pekerjaan dan tugas yang terorganisir, kerja sama tim, sumber daya yang dibutuhkan dalam pekerjaan, dan koordinasi eksternal. Komitmen dan upaya bawahan terealisasikan dan diindikasikan dengan tugas yang menarik, menantang,

dan memotivasi karyawan. Kemampuan dan kejelasan peran bawahan terealisasikan dan diindikasikan dengan pekerjaan yang sederhana dan repetitif, bawahan memiliki pelatihan serta pengalaman sebelumnya yang ekstensif, dan organisasi memiliki aturan dan prosedur formal yang rinci. Pekerjaan dan tugas yang terorganisir terealisasikan dan diindikasikan dengan organisasi memiliki cara optimal dalam menyusun pekerjaan dan bawahan memiliki keterampilan yang tinggi dalam melakukan tugas yang diberikan. Kerja sama tim terealisasikan dan diindikasikan dengan kelompok yang memiliki keanggotaan yang stabil, homogen, serta sepadan; anggota kelompok memiliki tujuan bersama yang setara dengan pekerjaan; dan penghargaan diberikan berdasarkan kinerja kelompok. Sumber daya yang dibutuhkan dalam pekerjaan terealisasikan dan diindikasikan dengan tersedianya sumber daya perusahaan yang memadai dalam melakukan pekerjaan dan adanya sistem pengendalian yang baik dalam mengatur persediaan material. Koordinasi eksternal terealisasikan dan diindikasikan dengan adanya mekanisme struktural di dalam organisasi dengan tujuan mencapai koordinasi lateral dan koordinasi dilakukan oleh manajemen dengan tingkatan yang lebih tinggi dan memiliki spesialisasi dalam hal tertentu.

1.6. Analisis Riset Terdahulu

Tabel 1. 2 Analisis Riset Terdahulu

| Modal Intelektual (X) thd. Kinerja Karyawan (Y) | | | | |
|--|--|--------------|--|--|
| No. | Jurnal | Metode | Hasil | |
| 1 | External and Internal Capabilities and Organizational Performance: Does Intellectual Capital Matter? Huang & Huang, (2020) | Eksplanatori | “The impact of intellectual capital on organizational performance is significant” Pada penelitian ini, Modal Intelektual berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi. | |
| 2 | A Multidimensional View | Eksplanatori | “Analysis of the direct relationship | |

| | | | |
|---|--|---------------|---|
| | of Intellectual Capital: The Impact on Innovation Performance Ali et al., (2021) | | <i>between the components of intellectual capital and innovation performance displays a positive and significant relationship between them.</i> Pada penelitian ini, Modal Intelektual berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja inovasi atau Kinerja Karyawan. |
| Kepemimpinan (Z) thd. Kinerja Karyawan (Y) | | | |
| No. | Jurnal | Metode | Hasil |
| 1 | An empirical study of leadership, organizational culture, conflict, and work ethic in determining work performance in Indonesia's education authority Ferine et al., (2021) | Eksplanatori | <i>"leadership shows that there is positive significant effect on work performance."</i> Pada penelitian ini, Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan. |
| 2 | The effects of responsible leadership and knowledge sharing on job performance among knowledge workers Lin et al., (2020) | Eksplanatori | <i>"the results show that responsible leadership positively influences work engagement, which positively influences job performance."</i> Pada penelitian ini, Kepemimpinan berpengaruh secara positif terhadap keterlibatan kerja yang berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. |
| Modal Intelektual (X) thd. Kinerja Karyawan (Y) melalui Kepemimpinan (Z) | | | |
| No. | Jurnal | Metode | Hasil |
| 1 | Innovation and intellectual capital as intermediary variables among transformational leadership, transactional leadership, and organizational performance Alrowwad et al., (2020) | Eksplanatori | <i>"Intellectual capital has positive impact on performance, transactional & transformational leadership appears to have significant linkage to the performance."</i> Pada penelitian ini, Modal Intelektual dan Kepemimpinan berpengaruh positif dan Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi termasuk Kinerja Karyawan. |

| | | |
|---|--|--|
| 2 | Human capital and organizational performance: A moderation study through innovative leadership Aman-Ullah et al., (2022) | Eksplanatori “Innovative leadership shows a highly significant moderation relationship between human capital knowledge and organisational performance” Pada penelitian ini, Modal Manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi termasuk Kinerja Karyawan dan dimoderasi oleh Kepemimpinan. |
|---|--|--|

Sumber: Data diolah, 2023

1.6.1 Perbedaan Analisis Riset Terdahulu

Penelitian Huang & Huang, (2020) yang berjudul “*External and Internal Capabilities and Organizational Performance: Does Intellectual Capital Matter?*” didasari dengan Teori Knowledge-Based View, Relationship-Based View, dan Competence-Based View. Penelitian ini meneliti variabel modal intelektual sebagai variabel mediasi di antara variabel kapabilitas organisasi dan variabel kinerja organisasi. Perbedaan yang mencolok pada penelitian ini terletak pada pengaruh variabel modal intelektual lebih tertuju pada kinerja organisasi dibandingkan kinerja karyawan dan variabel Modal Intelektual berperan sebagai variabel mediasi. Responden pada penelitian ini merupakan 167 manajer yang bekerja di Taiwan dalam bidang Transportasi.

Penelitian Ali et al., (2021) yang berjudul “*A Multidimensional View of Intellectual Capital: The Impact on Innovation Performance*” didasari dengan Teori Kontingensi dan Resource-Based View. Penelitian ini mengangkat variabel kepercayaan dan variabel modal intelektual yang dipecah menjadi 4 yaitu modal manusia, modal struktural, modal relasional, dan modal sosial. Variabel tetap dalam penelitian ini yaitu kinerja inovasi. Penelitian ini juga meneliti hubungan

antara modal manusia, struktural, dan relasional. Responden penelitian ini merupakan 364 orang yang bekerja pada berbagai bank komersial di Irak.

Penelitian Ferine et al., (2021) yang berjudul “*An empirical study of leadership, organizational culture, conflict, and work ethic in determining work performance in Indonesia's education authority*” didasari dengan Teori Perilaku Organisasi. Penelitian membahas mengenai pengaruh variabel kepemimpinan, budaya organisasi, konflik, etika bekerja, terhadap variabel tetapnya yaitu kinerja bekerja. Perbedaan yang mencolok pada penelitian ini terletak pada peran variabel kepemimpinan sebagai variabel bebas dan sedangkan peran kepemimpinan pada penelitian ini berperan sebagai variabel mediasi. Responden dari penelitian ini merupakan 180 orang yang bekerja di kantor otoritas pendidikan di Sumatera Utara, Indonesia.

Penelitian Lin et al., (2020) yang berjudul “*The effects of responsible leadership and knowledge sharing on job performance among knowledge workers*” didasari dengan Teori *Social Exchange* dan *Stakeholder Theory*. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu variabel *responsible leadership, knowledge sharing, work engagement, helping initiatives*, dan variabel tetapnya yaitu *job performance*. Perbedaan yang mencolok pada penelitian ini terletak pada peran variabel kepemimpinan sebagai variabel bebas dan sedangkan peran kepemimpinan pada penelitian ini berperan sebagai variabel mediasi. Responden dari penelitian ini merupakan 512 orang yang dikategorikan sebagai *full-time knowledge workers* di bank berteknologi tinggi di Taiwan.

Penelitian Alrowwad et al., (2020) yang berjudul “*Innovation and intellectual capital as intermediary variables among transformational leadership, transactional leadership, and organizational performance*” didasari dengan Teori Perilaku Organisasi. Pada penelitian ini, variabel yang digunakan adalah kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, modal intelektual, inovasi, dan variabel tetap yaitu kinerja organisasi. Perbedaan yang mencolok pada penelitian ini terletak pada variabel kepemimpinan yang dipecah menjadi kepemimpinan transformasional dan transaksional, serta peran mediasi terletak pada variabel modal intelektual. Responden penelitian ini merupakan 298 karyawan yang bekerja di berbagai bank di Kota Irbid di Yordania.

Penelitian Aman-Ullah et al., (2022) yang berjudul “*Human capital and organizational performance: A moderation study through innovative leadership*” menggunakan *Theory of Human Capital* sebagai teori dasar penelitiannya. Pada penelitian ini, variabel yang diangkat yaitu innovation, human capital knowledge, human capital skill, human capital capacity dan variabel tetap yaitu kinerja organisasi. Perbedaan yang mencolok pada penelitian ini yaitu variabel modal intelektual hanya berupa modal manusia yang kemudian dipecah lagi menjadi human capital knowledge, human capital skill, dan human capital capacity. Selain itu variabel kinerja lebih mengarah ke kinerja organisasional dibandingkan kinerja karyawan. Variabel kepemimpinan diadaptasikan menjadi kepemimpinan inovatif. Responden penelitian ini merupakan 356 karyawan yang bekerja di berbagai hotel kecil dan menengah yang berada di Arab Saudi.

1.7. Pengaruh Antar Variabel Penelitian

1.7.1 Pengaruh Modal Intelektual terhadap Kinerja Karyawan

Zack (1999) menyatakan bahwa pengetahuan dapat dianggap sebagai sumber daya strategis yang paling penting, selain itu kemampuan memperoleh, mengintegrasikan, menyimpan, berbagi, serta penerapannya sebagai kemampuan merupakan hal paling penting untuk membangun serta mempertahankan keunggulan kompetitif. Dirujuk dari beberapa penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Huang & Huang, (2020) & Ali et al. (2021), juga memiliki kesimpulan bahwa modal intelektual memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada organisasi.

Bapna et al., (2013) melakukan penelitian mengenai pengaruh antara investasi modal manusia terhadap kinerja karyawan dengan objek penelitian sebuah industri jasa IT. Pada penelitiannya diberikan kesimpulan bahwa investasi pada modal manusia dapat meningkatkan kinerja karyawan pada suatu organisasi. Investasi modal manusia yang dimaksud adalah berupa pelatihan secara umum, spesifik, domain, dan teknis.

Choo & Bontis, (2002) organisasi yang memiliki modal struktural yang kuat akan memiliki budaya mendukung perkembangan individu. Perkembangan yang terjadi dapat berupa kemungkinan individu dalam mencoba berbagai hal, gagal, belajar, dan mencoba lagi. Budaya yang terlalu menghukum kegagalan akan menghasilkan keberhasilan yang minim. Gagasan tersebut kemudian memperkuat akan hubungan antara modal struktural dan perkembangan kinerja karyawan pada suatu organisasi.

Dirangkum dari buku yang ditulis oleh Choo & Bontis, (2002) modal relasional berbentuk pengetahuan sosial sebuah perusahaan merupakan hasil dari koordinasi mengenai informasi yang dikumpulkan dan dikomunikasikan sesuai dengan prosedur dan rutinitas yang khusus dan unik yang tertanam dalam sejarah perusahaan itu sendiri, hal ini menyebabkan pengetahuan sosial sebuah perusahaan tidak mudah untuk disebarluaskan. Dengan adanya pengetahuan sosial yang berkualitas, karyawan pada perusahaan akan memiliki kesempatan untuk menyerap ilmu tersebut dan meningkatkan kinerja individual.

1.7.2 Pengaruh Modal Intelektual terhadap Kepemimpinan

Choo & Bontis (2002) menyatakan bahwa modal pengetahuan merupakan modal yang terbentuk dari tiga komponen utama pada suatu organisasi, antara lain modal manusia yang merupakan keterampilan yang tidak berwujud dan diakumulasikan oleh setiap individu dan kemudian dimiliki oleh organisasi, modal struktural yang merupakan pengetahuan non-manusia seperti *database*, bagan organisasi, manual proses, strategi, rutinitas, dan segala sesuatu yang memiliki sebuah nilai dalam organisasi dan modal relasional yang merupakan pengetahuan yang tertanam pada saluran pemasaran serta relasi antar pihak eksternal organisasi yang dikembangkan selama pengembangan organisasi tersebut.

M. M. Khan et al. (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan yang baik, dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya dengan menetapkan arah perusahaan, memotivasi, serta membimbing karyawan. Ketika karyawan dalam perusahaan diberdayakan, dihormati, dan dihargai, mereka otomatis akan membagikan ide mereka kepada perusahaan terhadap pemimpinnya sehingga

mampu menghasilkan suatu konsensus dari masalah yang dihadapi. Modal struktural, modal manusia, dan modal relasional berpengaruh satu sama lain, M. M. Khan et al. (2021) menyatakan bahwa budaya yang ramah, rutinitas yang sehat, serta orang-orang yang ramah dapat membantu meningkatkan hubungan dengan seluruh pihak yang berinteraksi dengan perusahaan. Hal tersebut terbentuk dari pemimpin yang mampu menciptakan suasana yang nyaman saat bekerja terutama menjalin hubungan satu sama lain. Dengan tidak sengaja, pemimpin membentuk modal struktural yang baik, dimana modal struktural yang baik akan terus digunakan dan berdampak pada kepemimpinan selanjutnya. M. M. Khan et al. (2021) Dalam ranah modal relasional, pemimpin melalui gaya dominannya masing-masing mampu menyampaikan pendekatan terhadap karyawan yang kedepannya akan berurusan dengan pelanggan, pemasok, dan pemangku kepentingan lainnya. Sehingga sifat pemimpin dapat mempengaruhi modal relasional yang dijalin karyawan perusahaan dengan pihak luar.

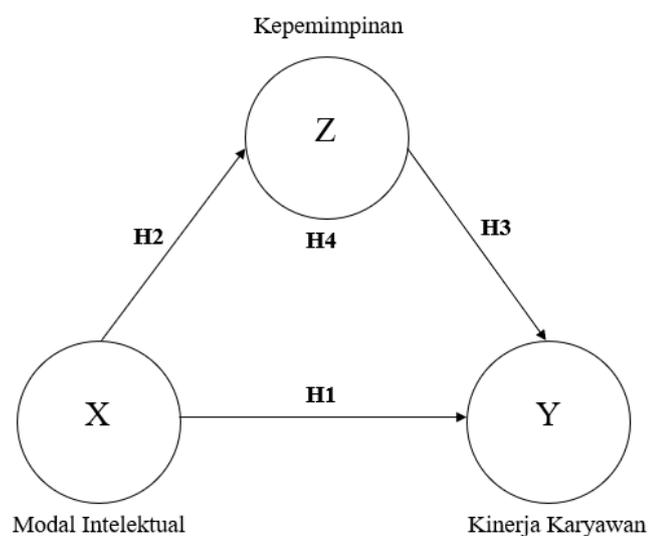
1.7.3 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Stroh et al. (2002) mengemukakan bahwa sifat kepemimpinan yang baik akan menghasilkan *output* berupa pengaruh terhadap sifat karyawan untuk melakukan pencapaian mekanis sejalan dengan arahan organisasi sehingga meningkatnya kinerja karyawan. Hal tersebut memiliki korelasi dengan teori perilaku organisasi yang pada intinya membahas mengenai bagaimana orang-orang di dalam organisasi tersebut saling berinteraksi dan memberikan *output* yang berbeda-beda, termasuk pemimpin yang mengayomi karyawannya agar terbentuk kinerja karyawan yang efektif dan efisien. Dirujuk dari beberapa penelitian sebelumnya

yang dilakukan oleh Ferine et al., (2021) & Lin et al., (2020), juga memiliki kesimpulan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada organisasi.

1.7.4 Pengaruh Modal Intelektual melalui Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Schwartz (2006) manajemen eksekutif memiliki tanggung jawab untuk memimpin serta membangun budaya dan kemampuan suatu organisasi dalam menangkap, berbagi, serta mengelola pengetahuan di dalamnya. Untuk merealisasikan pemanfaatan modal intelektual yang terintegrasi, perlu sosok kepemimpinan yang tepat dalam menggiring karyawannya menuju potensi semaksimal mungkin agar kinerja karyawan di perusahaan dapat meningkat. Dirujuk dari beberapa penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Alrowwad et al., (2020) & Aman-Ullah et al., (2022), juga memiliki kesimpulan bahwa modal intelektual dan kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada organisasi.



Gambar 1. 3 Hubungan Antar Variabel

1.8. Hipotesis Penelitian

Teori serta

H1 : Modal intelektual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

H2 : Modal intelektual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan

H3 : Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

H4 : Modal intelektual melalui kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

1.9. Definisi Konseptual Variabel

Variabel Konseptual merupakan kumpulan konsep dari fenomena yang diteliti sehingga maknanya masih sangat abstrak dan dapat dimaknai secara subjektif serta berpotensi untuk menimbulkan ambigu (Suliyanto, 2018).

1.9.1 Kinerja Karyawan

Kinerja Karyawan Blumberg & Pringle, (1982) pada tingkat individu, merupakan hasil pekerjaan yang ditentukan oleh kesempatan, kemauan, dan kapasitas dalam melakukan suatu pekerjaan.

1.9.2 Modal Intelektual

Modal Intelektual menurut Hashim et al., (2015) merupakan aset dan pengetahuan baru tidak terlihat yang bernilai bagi organisasi dan dapat dibentuk oleh pengelolaan pengetahuan. Modal pengetahuan memiliki konsep yang sangat luas, pada penelitian ini modal pengetahuan dibagi menjadi tiga, antara lain:

Modal manusia menurut Hashim et al., (2015) merupakan aset paling berharga dalam suatu bisnis yang terdiri dari sikap, pendidikan, dan pengalaman orang-orang dalam kehidupan dan pekerjaan mereka.

Modal Struktural Hashim et al., (2015) merupakan modal yang memuat teknologi, proses, serta inisiatif yang menjadi pedoman karyawan dalam melakukan kegiatan organisasi.

Hashim et al., (2015) menyatakan bahwa modal relasional merupakan modal eksternal yang didapatkan dari terjalinnya hubungan antar dua pihak atau lebih.

1.9.3 Kepemimpinan

Bass (2008) menyebutkan kepemimpinan merupakan kemampuan dalam mempengaruhi, memotivasi, dan memungkinkan orang lain sebagai anggota untuk berkontribusi dalam efektivitas dan keberhasilan organisasi.

1.10. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel merupakan suatu definisi mengenai variabel tertentu yang dirumuskan berdasarkan karakteristik suatu variabel tersebut yang dapat diamati. Tiap - tiap variabel dapat memiliki definisi operasional yang berbeda sesuai dengan penelitian yang akan dilakukan Suliyanto, (2018).

1.10.1 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan tolak ukur karyawan PT. X Bekasi yang berkontribusi melalui penyelesaian tugas serta berperilaku yang baik untuk mencapai tujuan organisasi tersebut yaitu menghasilkan *output* berupa kualitas

serta kuantitas pekerjaan yang baik melalui berbagai aspek menurut Blumberg & Pringle (1982), antara lain:

- Dimensi Kapasitas bekerja, mencakup pemahaman terhadap tugas serta kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas tepat waktu.
- Dimensi Ketersediaan untuk melakukan pekerjaan, mencakup keterlibatan dalam meningkatkan kontribusi untuk perusahaan serta keinginan untuk beradaptasi terhadap pekerjaan yang baru.
- Dimensi Peluang meningkatkan kinerja, mencakup peluang untuk mengikuti pelatihan dan peluang untuk meningkatkan kualitas pekerjaan yang diberikan.

1.10.2 Modal Intelektual

Modal Intelektual menurut merupakan aset dan pengetahuan baru tidak terlihat yang bernilai bagi PT. X Bekasi dan dapat dibentuk oleh pengelolaan pengetahuan. Hashim et al., (2015) Modal pengetahuan memiliki konsep yang sangat luas, pada penelitian ini modal pengetahuan dibagi menjadi tiga, yaitu modal manusia, modal struktural, dan modal relasional. Dari definisi tersebut, dapat dibentuk dimensi dan indikator dari variabel Modal Intelektual, antara lain (Hashim et al., 2015):

- Dimensi Modal Manusia, yang terdiri dari pendidikan, pengambilan keputusan, kemampuan mencari jalan keluar dalam penyelesaian masalah.
- Dimensi Modal Struktural, yang terdiri dari teknologi, prosedur bekerja, metode bekerja, inovasi, budaya dan rutinitas, dan kenyamanan tempat kerja.

- Dimensi Modal Relasional, yang terdiri dari kualitas hubungan eksternal pada tiap-tiap divisi dalam PT. X Bekasi, timbal balik hubungan eksternal, dan frekuensi intreraksi dengan hubungan eksternal.

1.10.3 Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan seseorang yang menginspirasi, memotivasi, mempengaruhi karyawan PT. X Bekasi dalam bekerja keras menyelesaikan tugas yang telah diberikan dengan tujuan meningkatkan kinerja serta kontribusi mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Berikut beberapa aspek yang dikembangkan dari konseptualisasi kepemimpinan yang efektif menurut Bass (2008).

- Menginspirasi dan memotivasi pengikutnya, mencakup pemimpin yang menginspirasi dan memotivasi karyawannya.
- Menetapkan standar dan harapan yang tinggi, mencakup penjelasan terhadap standar dan meningkatkan potensi karyawan.
- Mendorong budaya inovasi dan pembelajaran, mencakup dorongan untuk terus belajar, dan membantu dalam berinovasi.
- Memberikan dukungan dan umpan balik individual, mencakup memberi dukungan serta umpan balik terhadap pekerjaan karyawan.
- Menyelaraskan tindakan dengan visi dan penetapan nilai yang jelas, mencakup menjunjung tinggi visi misi dan melakukan kegiatan penilaian performa karyawan.

1.11. Metode Penelitian

1.11.1 Tipe Penelitian

Tipe penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori, dimana metode penelitian eksplanatori menurut Feyereisen et al., (2002) merupakan tipe penelitian yang dirancang untuk menjelaskan pengaruh antara variabel dan untuk menguji hipotesis yang menjelaskan pengaruh tersebut.

1.11.2 Populasi dan Responden

Populasi dan responden merupakan salah satu komponen yang perlu diperhatikan dalam metode penelitian. Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas subjek atau objek yang mempunyai karakteristik dan kuantitas tertentu yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari kemudian diambil kesimpulannya. Sedangkan responden adalah bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.

Dalam penelitian ini peneliti menentukan responden untuk mewakili populasi penelitian. Uji populasi dalam penelitian ini adalah 80 karyawan aktif yang bekerja di bawah pimpinan manajer PT. X Bekasi dari 8 divisi yang terdapat pada PT. X sendiri dimana 8 divisi tersebut antara lain divisi *finance*, divisi *site plant*, divisi *legal*, divisi *sales*, divisi *marketing*, divisi *town management*, divisi *project*, dan divisi *purchasing*.

Beberapa pertanyaan disebar kepada masing-masing dari perwakilan manajer divisional untuk menilai karyawan yang kerja di bawahnya. Hal ini dilakukan untuk menghindari terjadinya data yang bias dikarenakan karyawan menilai dirinya sendiri.

1.11.3 Teknik Penetapan Responden

Metode survei adalah metode yang dipilih sebagai sumber data primer. Metode survei berfokus pada pengumpulan data responden yang merupakan karyawan PT. X Bekasi sehingga memungkinkan peneliti untuk dapat memecahkan permasalahan yang telah dijabarkan. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan instrumen kuesioner atau angket. Teknik penetapan responden yang digunakan yaitu *Sensus*, dimana mengambil seluruh anggota populasi yang bekerja di PT. X Bekasi sejumlah 80 karyawan aktif yang bekerja di bawah pimpinan manajer, beberapa pertanyaan disebar kepada masing-masing dari perwakilan manajer divisional untuk menilai karyawan yang kerja di bawahnya.

1.11.4 Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data secara kuantitatif. Sumber data terbagi menjadi 2, yaitu data primer dimana data asli yang dikumpulkan oleh peneliti sendiri untuk dapat menjawab masalah penelitiannya secara khusus dan data sekunder dimana data yang telah dikumpulkan oleh pihak lain, bukan dikumpulkan oleh peneliti sendiri, untuk tujuan lain. Peneliti hanya sekedar mencatat, mengakses, atau meminta data tersebut ke pihak lain yang telah melakukan penelitian.

Data primer pada penelitian ini didapatkan dari hasil penyebaran angket kertas kepada 80 karyawan aktif yang bekerja di bawah pimpinan manajer PT. X Bekasi. Data sekunder pada penelitian ini berupa jurnal-jurnal serta buku yang dikutip untuk mendukung beberapa teori pada penelitian ini, serta data-data yang

diberikan oleh perusahaan untuk mendukung latar belakang serta gambaran perusahaan yang diteliti.

1.11.5 Skala Pengukuran

Skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai suatu acuan untuk menentukan Panjang atau pendeknya alat interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif (Sugiyono, 2006).

Pada penelitian kali ini, penulis menggunakan skala *likert* sebagai acuan dalam mengukur semua variabel yang terkait dengan judul penelitian sendiri. Skala likert merupakan skala yang digunakan untuk mengukur persepsi, sikap atau pendapat seseorang atau kelompok mengenai sebuah peristiwa atau fenomena sosial (Bahrn dkk., 2017). Skala pengukurannya dibagi menjadi 5 ukuran yaitu Sangat Baik, Baik, Cukup Baik, Kurang Baik, dan Tidak Baik.

1.11.6 Teknik Pengelolaan Data

Data yang telah didapat dari berbagai teknik pengumpulan data, dijadikan *database* dan dilakukan beberapa uji serta tahapan, antara lain:

1. Analisa Hasil Interpretasi Penelitian

Analisa hasil interpretasi penelitian ini terdiri dari kategorisasi serta persepsi terhadap modal intelektual, kepemimpinan, dan kinerja karyawan dalam bentuk data yang diolah serta kemudian diberikan penjelasan.

2. Analisis Model Penelitian

Pengaruh antar variabel diuji dengan menggunakan metode *Structural Equation Model Partial Least Square* dengan tahapan *First Order* dan *Second Order*.

- First Order

Uji yang dilakukan pada tahapan first order mencakup uji validitas (outer loadings dan discriminant validity) dan reliabilitas (composite reliability dan average variance extracted). Setelah dilakukan uji validitas dan reliabilitas, diambil data latent variable untuk digunakan sebagai database second order.

Uji Outer Model

Outer model membantu untuk menunjukkan bagaimana hubungan tiap indikator dengan variabel latennya. Uji instrumen pada penelitian ini mencakup antara lain:

- Uji Validitas

Validitas adalah ketepatan atau kecermatan suatu instrumen dalam pengukuran (Dewi, 2018) yang bertujuan untuk menilai apakah seperangkat alat ukur sudah tepat mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji validitas dihitung dengan menggunakan Convergent Validity dan Discriminant Validity. Menurut Garson, (2016) agar Discriminant Validity terpenuhi, maka nilai AVE harus lebih besar dari 0,5.

- Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat pengukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut diulang. Uji reliabilitas menggunakan dua metode yaitu cronbach's alpha dan composite reliability. Menurut Garson, (2016) cronbach's alpha mengukur

batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruksi, sedangkan composite reliability mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruksi. Menurut Garson, (2016) perhitungan uji reliabilitas skala diterima, apabila cronbach's alpha $> 0,7$ dan composite reliability $> 0,6$

- **Second Order**

Uji yang dilakukan pada tahapan second order mencakup uji outer model dan inner model. Uji outer model mencakup uji validitas (outer loadings dan discriminant validity) dan reliabilitas (cronbach's alpha, composite reliability, dan average variance extracted). Uji inner model mencakup uji R Square, f Square, Q Square, dan path coefficients (direct effects dan indirect effect).

Uji Outer Model

Outer model membantu untuk menunjukkan bagaimana hubungan tiap indikator dengan variabel latennya. Uji instrumen pada penelitian ini mencakup antara lain:

- **Uji Validitas**

Validitas adalah ketepatan atau kecermatan suatu instrumen dalam pengukuran (Dewi, 2018) yang bertujuan untuk menilai apakah seperangkat alat ukur sudah tepat mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji validitas dihitung dengan menggunakan Convergent Validity dan Discriminant Validity. Menurut Garson, (2016) agar Discriminant Validity terpenuhi, maka nilai AVE harus lebih besar dari 0,5.

- **Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat pengukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran

tersebut diulang. Uji reliabilitas menggunakan dua metode yaitu cronbach's alpha dan composite reliability. Menurut Garson, (2016) cronbach's alpha mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruksi, sedangkan composite reliability mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruksi. Menurut Garson, (2016) perhitungan uji reliabilitas skala diterima, apabila cronbach's alpha $> 0,7$ dan composite reliability $> 0,6$

Uji *Inner Model*

Uji *inner model* dilakukan untuk menunjukkan bagaimana hubungan variabel laten dengan variabel laten lainnya. Uji *inner model* mencakup uji *R Square*, *f Square*, *Q Square*, dan *path coefficients (direct effects dan indirect effect)*.

- Uji R Square

Uji R Square dilakukan untuk menjelaskan besaran proporsi variasi dari variabel dependen yang dijelaskan oleh variabel independen.

- Uji f Square

Uji f Square dilakukan untuk menilai dampak relatif suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen. Dampak variabel eksogen terhadap endogen dinyatakan besar apabila nilai f square lebih dari 0,35, dinyatakan sedang apabila nilai f square lebih dari 0,15, dan dinyatakan tinggi apabila nilai f square kurang dari 0,02.

- Uji Q Square

Uji *Q Square* dilakukan dengan metode *blindfolding* pada aplikasi SmartPLS. Uji *Q Square* dilakukan untuk mengukur relevansi variabel eksogen terhadap endogen pada model jalur dalam memprediksi nilai-nilai data aslinya. Variabel eksogen

dinyatakan memiliki relevansi prediksi yang besar terhadap variabel endogen apabila nilai *Q Square* lebih besar dari 0,35, begitu juga variabel eksogen dinyatakan memiliki relevansi prediksi yang sedang terhadap variabel endogen apabila nilai *Q Square* lebih besar dari 0,15 dan kurang dari 0,35, begitu juga variabel eksogen dinyatakan memiliki relevansi prediksi yang kecil terhadap variabel endogen apabila nilai *Q Square* lebih besar dari 0,02 dan kurang dari 0,15.

- Uji Hipotesis

Hipotesis adalah suatu pernyataan yang sifatnya kurang kuat dan lemah kebenarannya sehingga perlu diuji dan dibuktikan. Hipotesis juga dapat diartikan sebagai pernyataan terhadap suatu populasi yang hendak diuji kebenarannya dengan menggunakan analisis data yang diperoleh melalui responden, dan dapat dirumuskan berdasarkan teori yang telah teruji, dugaan sementara, pengalaman pribadi/kelompok. Pengujian hipotesis ini bertujuan agar mengetahui kebenaran hipotesis sehingga dapat memutuskan untuk mengambil atau menolak hipotesis tersebut. Pengujian hipotesis yang dilakukan terhadap penelitian ini adalah dengan menggunakan parameter koefisien jalur/*path coefficient* serta taraf signifikan T Statistik. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan teknik bootstrapping dengan 500 subsamples. Uji signifikansi dengan *path coefficient* dipergunakan melalui pembagian antara nilai T Statistik pada taraf sig. 5% atau T Statistik senilai 1,96. Jika $P\text{-Values} < 0,05$ maka pengaruh antara variabel signifikan, jika $P\text{-Values} >$ maka pengaruh antara variabel tidak signifikan. Selanjutnya jika T

Statistik $> 1,96$ maka pengaruh antara variabel satu dan lainnya signifikan, dan sebaliknya.

1.11.7 Instrumen

Instrumen yang digunakan dalam mengambil, menampung, serta mengelola data pada penelitian ini yaitu dengan pemanfaatan angket atau kertas yang disebar ke perusahaan, serta aplikasi *Smart PLS* untuk mengelola data dan menyimpulkan hasil data yang telah dikelola.

1.11.8 Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kuantitatif dilaksanakan di lokasi dan alamat perusahaan secara langsung. Penelitian dilaksanakan pada bulan Juli 2023. Pengumpulan data dengan pencarian data berkaitan dengan titik kritis terkait pengukuran kinerja karyawan.

Pengaruh antar variabel diuji dengan menggunakan metode *Structural Equation Model Partial Least Square* dengan tahapan *First Order* dan *Second Order*. Uji yang dilakukan pada tahapan *first order* mencakup uji validitas (*outer loadings* dan *discriminant validity*) dan reliabilitas (*composite reliability* dan *average variance extracted*). Setelah dilakukan uji validitas dan reliabilitas, diambil data *latent variable* untuk digunakan sebagai *database second order*. Uji yang dilakukan pada tahapan *second order* mencakup uji *outer model* dan *inner model*. Uji *outer model* mencakup uji validitas (*outer loadings* dan *discriminant validity*) dan reliabilitas (*cronbach's alpha*, *composite reliability*, dan *average variance extracted*). Uji *inner model* mencakup uji *R Square*, *f Square*, *Q Square*, dan *path coefficients* (*direct effects* dan *indirect effect*).

Data didapatkan dari hasil penyebaran angket kertas kepada 80 karyawan aktif yang bekerja di bawah pimpinan manajer PT. X Bekasi, beberapa pertanyaan disebar kepada masing-masing dari perwakilan manajer divisional untuk menilai karyawan yang kerja di bawahnya. Data dikelola menggunakan aplikasi *Smart PLS*.