

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Fahmi (2016:1) bahwa: “Manajemen sumber daya manusia adalah rangkaian aktivitas organisasi dan diarahkan untuk menarik, mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif”. Selanjutnya menurut Almasri dalam Sukmara (2024: 604) bahwa: “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah cara untuk mengatasi berbagai masalah yang dihadapi oleh manajer, karyawan, pekerja dan pihak lain”.

Sedangkan Rivai (2018: 1) menjelaskan mengenai manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal.

Sedangkan menurut Prasadja Ricardianto (2018:15) menyatakan bahwa :

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat maksimal.

Dari beberapa pendapat di atas, penulis dapat menarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni yang di dalam nya

terkandung fungsi-fungsi manajerial dan operasional yang diajukan agar sumber daya manusia dapat di manfaatkan seefektif dan seefisien mungkin untuk mencapai sarana yang ditetapkan.

2.1.2.2 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

Untuk menunjang tercapainya tujuan organisasi yang diharapkan, maka keberadaan dari sumber daya manusia harus dapat dioptimalkan, terutama peran dan fungsi strategisnya. Menurut Hasibuan (2016:14) Peranan manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan job description, job spesification, job reqrutment, dan job evaluation.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan pegawai berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijakan pemberian balas jasa perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat pekerja.
8. Melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan penilai kinerja pegawai.
9. Mengatur mutasi pegawai baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Selanjutnya menurut Mathis dan Jakson dalam Prasadja Ricardianto (2018:18) secara umum peran Manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat dikelompokkan dalam tiga peran utama, yaitu:

1. Peran Administrasi MSDM
Peran administrasi MSDM lebih ditekankan pada upaya memproses dan menyimpan catatan. Semua aktivitas dalam organisasi dicatat dan dibuatkan *database* sehingga pada saat dibutuhkan oleh pihak-pihak tertentu dapat dilaporkan segera. Dalam hal ini, peran administratif menjadikan sumber

daya manusia sebagai tenaga pencatat saja dan tidak memberikan kontribusi sesuai dengan peran yang sebenarnya.

2. Peran Operasional MSDM
Peran operasional lebih mengacu pada aktivitas-aktivitas penyelenggaraan dan mempersiapkan kebutuhan organisasi terhadap pegawai. Tugas pokok MSDM dalam hal ini adalah merencanakan perekrutan, menerima lamaran, melakukan seleksi, menyusun anggaran gaji, mengadakan pelatihan dan pengembangan.
3. Peran Strategis MSDM
Peran strategis menekankan pada kondisi SDM untuk jangka waktu yang panjang guna meningkatkan nilai kompetitif organisasi dalam persaingan usaha.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa peranan manajemen sumber daya manusia diantaranya adalah menetapkan jumlah, menetapkan penarikan, menetapkan program kesejahteraan, memperkirakan keadaan perekonomian, memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat pekerja serta mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sedarmayanti (2018:13) manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk:

1. Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan karyawan cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi, seperti yang diperlukan.
2. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia kontribusi, kemampuan dan kecakapan mereka.
3. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi “yang teliti”, sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait “kebutuhan bisnis”.
4. Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa karyawan adalah pihak terkait dalam organisasi bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan bersama.
5. Menciptakan iklim, dimana hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara manajemen dengan karyawan.
6. Mengembangkan lingkungan, dimana kerja sama tim dan fleksibilitas dapat berkembang.

7. Membantu organisasi menyeimbangkan dan mengadaptasikan kebutuhan pihak terkait (pemilik, lembaga atau wakil pemerintah, manajemen, karyawan, pelanggan, pemasok dan masyarakat luas).
8. Memastikan bahwa orang dinilai dan dihargai berdasarkan apa yang mereka lakukan dan mereka capai.
9. Mengelola karyawan yang beragam, memperhitungkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja dan aspirasi.
10. Memastikan bahwa kesamaan kesempatan tersedia untuk semua.
11. Mengadopsi pendekatan etis untuk mengelola karyawan yang didasarkan pada perhatian untuk karyawan, keadilan dan transportasi.
12. Mempertahankan dan memperbaiki kesejahteraan fisik dan mental karyawan.

Sedangkan menurut Simamora dalam Fachrurazi (2021:20-22) tujuan manajemen SDM juga dibedakan menjadi empat tujuan, yaitu:

1. Tujuan Sosial
Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) bertujuan agar bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat, serta meminimalkan dampak negatif tuntutan itu terhadap organisasi. Manajemen ini juga diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah sosial.
2. Tujuan Organisasional
Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) bertujuan untuk memiliki sasaran formal organisasi yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.
3. Tujuan Fungsional
Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) bertujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen SDM pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dengan adanya tujuan fungsional ini, departemen SDM harus menghadapi peningkatan pengelolaan SDM yang kompleks dengan cara memberikan konsultasi yang berimbang dengan kompleksitas tersebut.
4. Tujuan Pribadi
Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berperan serta untuk mencapai tujuan pribadi dari setiap anggota organisasi yang hendak dicapai melalui aktivitasnya di dalam organisasi. Oleh karena itu, aktivitas SDM yang dibentuk oleh pihak manajemen harus terfokus pada pencapaian keharmonisan antara pengetahuan, kemampuan, kebutuhan dan minat karyawan dengan persyaratan pekerjaan dan imbalan yang ditawarkan oleh manajemen sebuah organisasi.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki empat tujuan yaitu: tujuan sosial, tujuan organisasional, tujuan fungsional, dan tujuan pribadi. Diharapkan tujuan-tujuan manajemen sumber daya manusia ini dapat tercapai, sehingga dapat meminimalkan dampak negatif tuntutan terhadap organisasi dan mencapai sasaran formal organisasi.

2.1.2.4 Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017 : 20) kegiatan pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi dapat di klasifikasikan ke dalam beberapa fungsi, yaitu:

1. Fungsi Perencanaan (*Planning*)
Merupakan fungsi penetapan program-program pengelolaan sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan
2. Fungsi Pengoorganisasian (*Organizing*)
Merupakan fungsi penyusunan dan pembentukan suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antar para pekerja dan tugas – tugas yang harus dikerjakan, termasuk menetapkan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab.
3. Fungsi Pengarahan (*Directing*)
Merupakan fungsi pemberian dorongan pada para pekerja agar dapat dan mampu bekerja secara efektif dan efisien sesuai tujuan yang telah direncanakan.
4. Fungsi Pengendalian (*Controlling*)
Merupakan fungsi pengukuran, pengawasan dan pengendalian terhadap kegiatan-kegiatan yang di lakukan untuk mengetahui sejauh mana rencana yang telah ditetapkan, khususnya di bidang tenaga kerja telah dicapai.

Selain manajemen sumber daya manusia mempunyai proses pengelolaan kegiatan dengan masing-masing fungsinya, manajemen sumber daya manusia juga memiliki tujuan pengelolaan. Menurut Hasibuan, (2017: 136), perencanaan sumber daya manusia yaitu :

1. Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
2. Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakan.
3. Menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
4. Mempermudah koordinasi, intergeni, dan sinkronisasi sehingga produktivitas kerja meningkat.
5. Menghindari kekurangan dan/atau kelebihan karyawan.
6. Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa beberapa ruang lingkup manajemen sumber daya manusia diantaranya adalah fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, fungsi pengarahan dan fungsi pengendalian.

2.1.2 Leadership (Kepemimpinan)

2.1.2.1 Pengertian Leadership (Kepemimpinan)

Kepemimpinan merupakan faktor yang menentukan dalam suatu perusahaan. Berhasil atau gagalnya suatu organisasi dalam mencapai suatu tujuan dipengaruhi oleh cara seorang pemimpin. Sosok pemimpin dalam organisasi dapat menjadi efektif apabila pemimpin tersebut mampu mengelola organisasinya dan mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Wibowo (2017: 279) bahwa: “Kepemimpinan adalah cara mengajak karyawan agar bertindak benar, mencapai komitmen dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama”.

Menurut Suparman (2019: 21) bahwa:

Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar mau bekerja sama agar mau mengambil langkah dan tindakan dalam mencapai tujuan bersama, serta mempengaruhi berbagai situasi dan kondisi watak seseorang untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai. Bekerja lebih keras dengan mempengaruhi dan mengawasi, bekerja sama dan memimpin dengan memberi contoh untuk mencapai tujuan.

Sagala (2016: 114) menyatakan bahwa : “Kepemimpinan berasal dari kata pemimpin, maksudnya adalah orang yang dikenal oleh dan berusaha mempengaruhi para pengikutnya untuk merealisasi visinya”. Selanjutnya Kartono (2016:2) menjelaskan bahwa :

Kepemimpinan merupakan cabang dari kelompok ilmu administrasi, khususnya ilmu administrasi negara. Dalam kepemimpinan itu terdapat hubungan antara manusia yaitu, hubungan mempengaruhi dari pemimpin hubungan kepatuhan-ketaatan para pengikut karena dipengaruhi oleh kewibawaan pemimpin. Para pengikut terkena pengaruh kekuatan dari pemimpinnya, dan bangkitlah secara spontan rasa ketaatan pada pemimpin

Wahyudi (2018: 120) mengungkapkan bahwa :

Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam menggerakkan, mengarahkan, sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja terutama dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Selanjutnya menurut Sutrisno (2016:218) bahwa: “Kepemimpinan ialah sebagai proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok”. Kemudian Fahmi (2016:122) menyatakan bahwa: “Kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi dan mengawasi

orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan”. Sedangkan menurut Hasibuan (2016 : 170) bahwa: “Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan semua pengertian yang telah dikemukakan para ahli diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah proses dan perilaku seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku dan mendayagunakan para bawahannya agar mau bekerja sama dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.2.2 Fungsi Kepemimpinan

Menurut Effendi (2018:188-189), fungsi kepemimpinan ialah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi motivasi kerja, mengarahkan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang baik, memberikan pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dicapai sesuai dengan target dan perencanaan. Agar kelompok berjalan dengan efektif, pemimpin harus melaksanakan fungsi utama, yaitu:

- a. Fungsi yang berhubungan dengan tugas atau pemecahan masalah yaitu menyangkut pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat.
- b. Fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok atau sosial yaitu segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar persetujuan dengan kelompok lain, penengahan perbedaan kelompok dan sebagainya.

Ada lima fungsi kepemimpinan yang bersifat hakiki menurut Danim, (2017 : 61) yang perlu diketahui:

- a. Pemimpin selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan.

- b. Wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak luar.
- c. Pemimpin selaku komunikator yang efektif.
- d. Mediator yang handal, khususnya dalam hubungan ke dalam untuk menangani situasi konflik internal.
- e. Pemimpin selaku integrator yang efektif, rasional, objektif dan netral.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa fungsi kepemimpinan berhubungan dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi dimana fungsi kepemimpinan harus diwujudkan dalam interaksi antar individu.

2.1.2.3 Sifat-Sifat Kepemimpinan

Upaya untuk menilai sukses tidaknya pemimpin dilakukan dengan mengamati sifat-sifat yang mencerminkan seorang pemimpin. Menurut Fahmi (2016:75), sifat kepemimpinan yang baik adalah:

1. Jujur
Pada kenyataannya, kejujuran lebih banyak dipilih dibandingkan dengan ciri khas kepemimpinan apapun lainnya. Ini secara konsisten muncul sebagai suatu unsur yang paling penting dalam hubungan pemimpin dengan bawahannya. Konsistensi antara kata-kata dan perbuatan merupakan sarana yang dipergunakan untuk menilai apakah seseorang jujur atau tidak.
2. Memandang ke Depan
Kita mengharapkan pemimpin kita mempunyai rasa akan arah, dan perhatian kepada masa depan organisasi. Tetapi apakah kita menyebut kemampuan itu wawasan, impian, panggilan, tujuan, atau agenda pribadi, pesannya sudah jelas bahwa pemimpin harus tahu kemana mereka akan pergi kalau ingin mengharapkan orang lain bersedia bergabung dengan mereka dalam perjalanan.
3. Cakap
Supaya dapat mengajak orang dalam perjuangan orang lain, kita harus berkeyakinan bahwa orang itu cakap membimbing kita ke tempat tujuan. Kecakapan yang dimaksud bukanlah dalam arti serba bisa, tetapi seorang pemimpin harus cakap di bidang yang dipimpin.

Menurut Martoyo, (2017: 152) mengatakan ada beberapa sifat penting dalam kepemimpinan, sifat-sifat tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Energi
Untuk tercapainya kepemimpinan yang baik memang diperlukan energi yang baik pula, jasmani maupun rohani. Seorang pemimpin harus sanggup bekerja dalam jangka panjang dan dalam waktu yang tidak tertentu. Sewaktu-waktu dibutuhkan tenaganya, ia harus sanggup melaksanakannya mengingat kedudukannya dan fungsinya. Karena itu kesehatan fisik dan mental benar-benar diperlukan bagi seorang pemimpin.
- b. Memiliki stabilitas emosi
Seorang pemimpin yang efektif harus melepaskan dari purbasangka, kecurigaan terhadap bawahan-bawahannya. Sebaliknya ia harus tegas, konsekuen dan konsisten dalam tindakan-tindakannya, percaya diri sendiri dan memiliki jiwa sosial terhadap bawahannya.
- c. Motivasi pribadi
Keinginannya untuk memimpin harus datang dari dorongan batin pribadinya sendiri, dan bukan paksaan dari luar dirinya. Kekuatan dari luar hanya bersifat stimulus saja terhadap keinginan-keinginan untuk menjadi pemimpin. Hal tersebut tercermin dalam keteguhan pendiriannya, kemauan yang keras dalam bekerja dan penerapan sifat-sifat pribadi yang baik dalam pekerjaannya.
- d. Kemahiran mengadakan komunikasi
Seorang pemimpin harus memiliki kemahiran dalam menyampaikan gagasan baik secara lisan maupun tulisan. Hal ini sangat penting bagi pemimpin untuk mendorong maju bawahan, memberikan atau menerima informasi bagi kemajuan organisasi dan kepentingan bersama.
- e. Kecakapan mengajar
Sering kita dengar bahwa seorang pemimpin yang baik pada dasarnya adalah seorang guru yang baik. Mengajar adalah jalan yang terbaik untuk memajukan orang-orang atas pentingnya tugas-tugas yang dibebankan atau sebagainya.
- f. Kecakapan sosial
Seorang pemimpin harus mengetahui benar tentang bawahannya. Ia harus mempunyai kemampuan untuk bekerja sama dengan bawahan, sehingga mereka benar-benar memiliki kesetiaan bekerja di bawah kepemimpinannya.
- g. Kemampuan teknis
Meskipun dikatakan bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan seseorang, makin kurang diperlukan kemampuan teknis ini, karena lebih mengutamakan manajerial skillnya, namun sebenarnya kemampuan teknis ini diperlukan juga. Karena dengan dimilikinya kemampuan teknis ini seorang pemimpin akan lebih udah dikoreksi bila terjadi suatu kesalahan pelaksanaan tugas.

2.1.2.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Menurut Ardana dkk (2016: 106-107) mengatakan ada beberapa faktor tertentu yang dapat mempengaruhi proses kepemimpinan dalam suatu organisasi, faktor tersebut antara lain adalah;

- a. Karakteristik pribadi pemimpin
Yang sangat menonjol adalah inteligensi. Umumnya pemimpin akan mempunyai taraf inteligensi yang lebih tinggi dari pada yang dipimpin. Selain itu ada karakteristik lain seperti kecerdasan dan memotivasi.
- b. Kelompok yang dipimpin
Kumpulan dari pada karakteristik pribadi seorang pemimpin seperti yang diuraikan di atas itu belum berarti apa-apa, sebelum ia menggunakan sebagai alat untuk menginterpretasi tujuan yang harus dicapai olehnya.
- c. Situasi
Setiap pemimpin akan berfungsi pada suatu situasi, yang berupa situasi manusia, fisik, dan waktu. Tiap-tiap perubahan situasi membutuhkan perubahan dalam macam kemampuan memimpin. Dengan pengertian bahwa setiap situasi adalah unik, maka untuk tiap situasi dibutuhkan pemimpin yang spesifik dan fleksibel untuk menghadapi situasi yang dahsyat.

Menurut H. Joseph Reitz dalam Rahayu dkk (2017:11) menyatakan bahwa ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan, yaitu:

- a. Kepribadian (personality), yaitu pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
- b. Harapan dan perilaku atasan kepada para bawahan atau karyawannya.
- c. Karakteristik, yaitu harapan dan perilaku bawahan yang mempengaruhi pimpinan terhadap bentuk seperti apa gaya kepemimpinan yang dipakai.
- d. Kebutuhan tugas, yaitu setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya kepemimpinan seorang pimpinan.
- e. Iklim dan kebijakan organisasi akan dapat mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
- f. Harapan dan perilaku rekan kerja akan dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa beberapa faktor yang mempengaruhi kepemimpinan diantaranya adalah karakteristik pribadi pemimpin, kelompok yang dipimpin dan situasi.

2.1.2.5 Syarat-Syarat Kepemimpinan

Kartono (2016:36) mengungkapkan bahwa konsepsi mengenai persyaratan kepemimpinan itu harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting, yaitu sebagai berikut.

1. Kekuasaan ialah kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.
2. Kewibawaan ialah kelebihan, keunggulan, keutamaan, sehingga orang mampu “Mbawani” atau mengatur orang lain, sehingga orang tersebut patuh pada pemimpin, dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.
3. Kemampuan ialah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan atau keterampilan teknis maupun sosial, yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.

Menurut Rivai (2018: 21) mengatakan bahwa seorang pemimpin dalam suatu organisasi harus memiliki kriteria tertentu layaknya seorang pemimpin yang sejati kriteria tersebut, yaitu:

- a. Pengaruh; seorang pemimpin adalah seorang yang memiliki orang-orang yang mendukungnya yang turut membesarkan nama sang pimpinan. Pengaruh itu menjadikan sang pemimpin diikuti dan membuat orang lain tunduk pada apa yang dikatakan sang pemimpin.
- b. Kekuasaan/power; seorang pemimpin umumnya diikuti oleh orang lain karena ia memiliki kekuasaan yang membuat orang lain menghargai keberadaannya. Tanpa kekuasaan atau kekuatan yang dimiliki sang pemimpin tentunya tidak ada orang yang mau menjadi pendukungnya. Kekuasaan dan kekuatan yang dimiliki seorang pemimpin ini menjadikan orang lain akan tergantung pada apa yang dimiliki seorang pemimpin, tanpa itu ia tidak akan bisa berbuat apa-apa. Hubungan ini menjadikan hubungan yang bersifat simbiosis mutualisme, dimana kedua belah pihak merasa saling diuntungkan.
- c. Wewenang; wewenang disini dapat diartikan sebagai hak yang diberikan kepada pemimpin untuk menetapkan sebuah keputusan dalam melaksanakan

suatu hal/ kebijakan. Wewenang disini juga dapat dialihkan kepada karyawan oleh pimpinan apabila pemimpin percaya bahwa karyawan tersebut mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan baik, sehingga karyawan diberi kepercayaan untuk melaksanakan tanpa perlu campur tangan dari segisang pemimpin.

- d. Pengikut; seorang pemimpin yang memiliki pengaruh, kekuasaan / power dan wewenang tidak dapat dikatakan sebagai pemimpin apabila dia tidak memiliki pengikut yang berada dibelakangnya yang memberi dukungan mengikuti apa yang dikatakan pemimpin.

2.1.2.6 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan

Rivai (2018:53) mengemukakan bahwa seorang pemimpin dalam mengimplementasikan kepemimpinannya harus mampu secara dewasa melaksanakan kedewasaan terhadap instansi atau organisasinya, dimensi kepemimpinan dibagi kedalam lima dimensi, yaitu :

1. Kemampuan untuk membina kerjasama dan hubungan yang baik
2. Kemampuan yang efektivitas
3. Kepemimpinan yang partisipatif
4. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu
5. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau wewenang

Kelima dimensi kepemimpinan di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Kemampuan untuk membina kerjasama dan hubungan yang baik

Kepemimpinan pada dasarnya tidak bisa berjalan sendirian. Kepemimpinan muncul karena kerja sama dengan orang lain. Tanpa orang lain, tidak ada pemimpin. Dengan demikian, kepemimpinan bukanlah upaya satu orang saja, melainkan melibatkan kerja sama tim. Pergerakan kegiatan kepemimpinan tidak selalu dari atas ke bawah, tetapi juga kepemimpinan menyamping, yaitu membangun kerja sama Tim.

2. Kemampuan yang efektivitas

Para pemimpin yang efektif juga dapat berperilaku dengan cara menyediakan “penyangga” untuk bawahan dari konsekuensi negatif. Seorang pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang empatik, bersosialisasi, setia kepada bawahan, dan tepat secara emosional. Keterbukaan pengalaman juga merupakan kualitas yang berkaitan dengan persepsi kepemimpinan yang efektif.

3. Kepemimpinan yang partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan. Dengan demikian, pimpinan akan selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.

4. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu

Hal yang paling penting dalam pengaturan kegiatan seorang pimpinan adalah memanfaatkan waktu seefektif dan seefisien mungkin. Seorang pemimpin harus mampu memanfaatkan sumber daya yang dimiliki oleh bawahannya agar pelaksanaan tugas dapat terlaksana dengan baik, untuk mencapai tujuan organisasi. Pendistribusian jabatan atau kelompok

tugasantara pemimpin dan pengikut sangat penting bagi berjalannya suatu organisasi agar tujuan yang dicapai dapat dilaksanakan dengan baikse cara efektif dan efisien. Seorang pemimpin menjadi salah satu contoh atau panutan bagi bawahannya, oleh karena itu pemimpin dituntut untuk menggunakan kekuasaannya terhadap bawahannya sesuai dengan tugas pokok dan fungsi bawahan itu sendiri, apabila pemimpin tidak dapat memanfaatkan sumber daya yang dimiliki oleh bawahan maka organisasi tidak akan berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

5. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau wewenang

Wewenang disini dapat diartikan sebagai hak yang diberikan kepada pemimpin untuk menetapkan sebuah keputusan dalam melaksanakan suatu hal/ kebijakan. Wewenang disini juga dapat dialihkan kepada karyawan oleh pimpinan apabila pemimpin percaya bahwa karyawan tersebut mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan baik, sehingga karyawan diberi kepercayaan untuk melaksanakan tanpa perlu campur tangan dari segi sang pemimpin.

Menurut Mulyadi (2016: 79) bahwa beberapa dimensi atau indikator kepemimpinan diantaranya:

1. Kemampuan analitis
Kemampuan menganalisa situasi yang dihadapi secara teliti, matang, dan mantap, merupakan prasyarat untuk suksesnya kepemimpinan seseorang.
2. Keterampilan berkomunikasi
Dalam memberikan perintah, petunjuk, pedoman, nasihat, seorang pemimpin harus menguasai teknik-teknik berkomunikasi.

3. Keberanian
Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi ia perlu memiliki keberanian yang semakin besar dalam melaksanakan tugas pokoknya yang telah dipercayakan kepadanya.
4. Kemampuan mendengar
Salah satu sifat yang perlu dimiliki oleh setiap pemimpin adalah kemampuannya serta kemauannya mendengar pendapat dan atau saransaran orang lain, terutama bawahan-bawahannya.
5. Ketegasan
Ketegasan dalam menghadapi bawahan dan menghadapi ketidaktentuan, sangat penting bagi seorang pemimpin.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa beberapa indikator kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini meliputi kemampuan untuk membina kerjasama dan hubungan yang baik, kemampuan yang efektivitas, kepemimpinan yang partisipatif, kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu dan kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau wewenang.

2.1.3 *Intellectual Capital* (Modal Intelektual)

2.1.3.1 Pengertian *Intellectual Capital* (Modal Intelektual)

Modal intelektual atau *intellectual capital* merupakan salah satu sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Menurut Mayo (2018: 44) bahwa: “Modal intelektual yaitu sebagai aset tidak berwujud (*intangible asset*) tak ternilai yang dikelola dan dimanfaatkan untuk merangsang inovasi, kreativitas, daya saing, penciptaan nilai dan meningkatkan kinerja organisasi”.

Stewart dalam Ulum (2017:189) mendefinisikan *intellectual capital* bahwa: “Modal intelektual adalah materi intelektual pengetahuan, informasi, hak pemilikan intelektual, pengalaman yang dapat digunakan untuk menciptakan

kekayaan”. Moeheriono (2016:305) mendefinisikan *intellectual capital* sebagai berikut:

Intellectual Capital adalah pengetahuan (*knowledge*) dan kemampuan (*ability*) yang dimiliki oleh suatu kolektivitas sosial, seperti sebuah organisasi komunitas intelektual, atau praktik profesional serta *intellectual capital* mewakili sumber daya yang bernilai tinggi dan berkemampuan untuk bertindak yang didasarkan pada pengetahuan.

Kartika dan Hartane (2016:17) menyatakan bahwa :

Intellectual capital adalah merupakan aset utama suatu perusahaan disamping aset fisik dan finansial. Maka dalam mengelola aset fisik dan finansial dibutuhkan kemampuan yang handal dari *intellectual capital* itu sendiri, disamping dalam menghasilkan suatu produk yang bernilai diperlukan kemampuan dan daya pikir dari karyawan, sekaligus bagaimana mengelola organisasi dan menjalin hubungan dengan pihak eksternal.

Selanjutnya menurut Sangkala (2016:7) yang menyatakan bahwa:

Pengertian modal intelektual tidak hanya terkait dengan materi intelektual yang terdapat dalam diri karyawan perusahaan seperti pendidikan dan pengalaman. Modal intelektual juga terkait dengan materi atau aset perusahaan yang berbasis pengetahuan, atau hasil dari proses pentransformasian pengetahuan yang dapat berwujud aset intelektual perusahaan.

Sedangkan Suryana (2018:5) mengemukakan bahwa :

Modal intelektual dapat diwujudkan dalam bentuk ide-ide sebagai modal utama yang disertai pengetahuan, kemampuan, keterampilan, komitmen, dan tanggung jawab sebagai modal tambahan. Ide merupakan modal utama yang akan membentuk modal lainnya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *intellectual capital* atau modal intelektual merupakan modal utama yang berasal dari pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki oleh suatu organisasi, termasuk keterampilan, dan keahlian karyawan di dalamnya serta teknologi atau proses pentransformasian

pengetahuan tersebut sehingga dapat berwujud aset intelektual yang akan membentuk modal lainnya yang bernilai tinggi yang dapat menciptakan nilai bagi sebuah perusahaan. Modal intelektual tidak hanya terkait dengan materi intelektual yang terdapat di dalam diri karyawan perusahaan seperti pendidikan dan pengalaman.

2.1.3.2 Dimensi dan Indikator *Intellectual Capital*

Definisi-definisi tentang *intellectual capital* tersebut di atas kemudian telah mengarahkan beberapa peneliti untuk mengembangkan komponen spesifik atas *intellectual capital*. Moeheriono (2016:305) menyatakan bahwa: “*Intellectual capital* terdiri dari tiga dimensi, yaitu *human capital* (modal manusia), *structural capital* atau *organizational capital* (modal organisasi) dan *relational capital* atau *customer capital* (modal pelanggan)”. Sementara itu Sangkala (2016:39) mengelompokkan *intellectual capital* ke dalam dua dimensi, yaitu *human capital* dan *structural capital*.

Pulic mengklasifikasikan *intellectual capital* dalam nilai tambah (*value added*) yang didapatkan dari selisih pendapatan (input) perusahaan dengan seluruh biaya (output). Lebih lanjut lagi, nilai tambah *intellectual capital* dibagi menjadi *capital employed* (VACA), *human capital* (VAHU), dan *structural capital* (STVA). Ketiga kategori tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Human Capital*

Human Capital merupakan kombinasi dari *knowledge*, *skill*, *innovativeness*, dan kemampuan individu dalam sebuah perusahaan. Moehariono (2016:305) mendefinisikan *human capital* (modal manusia) sebagai berikut:

Human capital merupakan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang mencerminkan kemampuan kolektif perusahaan untuk menghasilkan solusi terbaik berdasarkan pengetahuan yang dimiliki orang-orang yang ada dalam perusahaan tersebut.

Sedangkan menurut Sangkala (2016:40): “*Human capital* (modal manusia) merupakan refleksi dari pendidikan, pengalaman, pengetahuan, intuisi dan keahlian”.

Menurut Baroroh (2016:174) “*Human capital* yang tinggi akan dapat mendorong peningkatan kinerja keuangan. *Human capital* merupakan kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, inovasi, dan kemampuan seseorang untuk menjalankan tugasnya sehingga dapat menciptakan suatu nilai”. *Human capital* dapat meningkat jika perusahaan dapat memanfaatkan dan mengembangkan pengetahuan, kompetensi, dan keterampilan karyawan secara efisien. Dengan memiliki karyawan yang memiliki keterampilan dan keahlian maka dapat meningkatkan kinerja suatu perusahaan.

Berdasarkan definisi tersebut maka dapat diketahui bahwa *human capital* (modal manusia) bersumber dari pengetahuan, pengalaman, keahlian, dan keterampilan yang dimiliki oleh orang-orang yang tergabung dalam suatu perusahaan. *Human Capital* merupakan *life blood* dari modal intelektual yang di dalamnya terdapat unsur inovasi dan pengembangan.

2. *Structural Capital / Organizational Capital*

Structural capital atau *Organizational capital* (modal organisasi)

didefinisikan oleh Moeheriono (2016:306) sebagai berikut:

Structural capital atau *organizational capital* merupakan kemampuan organisasi atau perusahaan dalam memenuhi proses rutinitas dan strukturnya yang mendukung usaha karyawan untuk menghasilkan kinerja intelektual yang optimal serta kinerja bisnis secara keseluruhan.

Sedangkan menurut Sangkala (2016:47) *Structural capital* atau *Organizational capital* adalah sebagai berikut:

Bentuk kekayaan yang nyata bagi perusahaan, yang berfungsi sebagai tempat dimana seluruh hasil aktifitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh modal manusia tersimpan dan sebagai infrastruktur bagi modal manusia untuk menjalankan aktifitas penciptaan nilai

Menurut Baroroh (2016:174) *structural capital* merupakan kemampuan organisasi meliputi infrastruktur, sistem informasi, rutinitas, prosedur dan budaya organisasi yang mendukung usaha karyawan untuk menghasilkan intelektual yang optimal. Suatu organisasi yang memiliki prosedur yang baik maka *intellectual capital* akan mencapai kinerja secara optimal. *Structural capital* menjadi infrastruktur perusahaan yang membantu meningkatkan produktivitas karyawan. Termasuk dalam hal ini adalah *database, organizational charts, process manuals, strategies routines*, dan segala hal yang membuat nilai perusahaan lebih besar dari materialnya.

Berdasarkan definisi tersebut maka dapat diketahui bahwa *structural capital* atau *organizational capital* menunjukkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi aktifitas operasionalnya sehari-hari dan merupakan infrastruktur yang

mendukung modal manusia untuk menjalankan aktifitas penciptaan nilai secara optimal.

3. *Relational Capital / Capital Employed*

Moeheriono (2016:306) mendefinisikan *Relational capital* atau *Costumer capital* (modal pelanggan) sebagai berikut:

Relational capital atau *Costumer capital* (modal pelanggan) merupakan hubungan yang harmonis yang dimiliki oleh perusahaan dengan para mitranya, baik yang berasal dari 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 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. Ulum (2017:191) menyebut modal intelektual ini sebagai *capital employed*. Dimana modal intelektual ini menggambarkan modal yang dimiliki perusahaan berupa hubungan yang harmonis kepada para mitranya serta pengelolaan *physical capital* guna membantu penciptaan nilai tambah (*value added*) bagi perusahaan.

Berdasarkan definisi tersebut maka dapat diketahui bahwa *relational capital* atau *costumer capital* (modal pelanggan) merupakan suatu kemampuan untuk membangun suatu hubungan yang terjalin dengan baik antara perusahaan dengan investor, pelanggan, pemasok, pemerintah, ataupun masyarakat. Modal

pelanggan merupakan *association network* yang dimiliki oleh perusahaan dengan para mitranya.

2.1.3.3 Pengukuran *Intellectual Capital*

Intellectual capital hingga saat ini belum disebutkan di laporan keuangan. Dikarenakan pengukuran terhadap *intellectual capital* belum ditemukan yang tepat dan objektif. Oleh karena itu Pulic dalam Ulum (2017:192) memperkenalkan pengukuran yang secara tidak langsung mengukur *intellectual capital* melalui nilai yang dimiliki. Metode *value added intellectual coefficient* (VAICTM) dikembangkan oleh Pulic pada tahun 1997 yang didesain untuk menyajikan informasi tentang *value creation efficiency* dari aset berwujud (*tangible asset*) dan aset tidak berwujud (*intangible asset*) yang dimiliki perusahaan. VAICTM merupakan instrument untuk mengukur kinerja *intellectual capital* perusahaan. Pendekatan ini relative mudah dan sangat mungkin untuk dilakukan, karena dikonstruksi dari akun-akun dalam laporan keuangan perusahaan (neraca, laba rugi) (Ulum, 2017:192).

Metode ini untuk mengukur seberapa dan bagaimana efisiensi *intellectual capital* dan *capital employed* dalam menciptakan nilai berdasarkan pada hubungan tiga komponen utama, yaitu (1) *Human capital*, (2) *Capital employed*, (3) *Structural capital*. Model ini dimulai dengan kemampuan perusahaan untuk menciptakan *value added* (VA). *Value added* adalah indikator paling objektif untuk menilai keberhasilan bisnis dan menunjukkan kemampuan perusahaan dalam pentiptaan nilai (*value creation*). VA dihitung sebagai selisih antara output

dan input. Output (OUT) merepresentasikan *revenue* dan mencakup seluruh produk dan jasa yang dijual di pasar, sedangkan input (IN) mencakup seluruh beban yang digunakan dalam memperoleh *revenue*. Hal penting dalam model ini adalah bahwa beban karyawan (*labour expense*) tidak termasuk dalam IN. Karena peran aktifnya dalam proses *value creation, intellectual potential* (yang direpresentasikan dengan *labour expense*) tidak dihitung sebagai biaya (cost) dan tidak masuk dalam komponen IN. Karena itu, aspek kunci dalam model Pulic adalah memperlakukan tenaga kerja sebagai entitas penciptaan nilai (*value creating entity*) (Ulum, 2017:192).

Metode ini memiliki 3 komponen utama yaitu sebagai berikut :

1. *Value Added Capital Employed* (VACA)

Value addedcapital employeed adalah indicator untuk VA yang diciptakan oleh satu unit dari *physical capital*. Rasio ini menunjukkan kontribusi yang dibuat oleh setiap unit dari CE terhadap *value added* organisasi (Ulum, 2017:193). VACA atau *value added* menggambarkan berapa banyak nilai tambah yang dihasilkan dari modal perusahaan yang digunakan.

2. *Value Added Human Capital* (VAHU)

Rasio ini menunjukkan hubungan antara VA dan HC (*Human Capital*). *Value Added Human Capital* (VAHU) menunjukkan berapa banyak VA dapat dihasilkan dengan dana yang dikeluarkan untuk tenaga kerja. Hubungan antara

VA dan HC mengindikasikan kemampuan dari HC untuk menciptakan nilai di dalam perusahaan.

3. *StructuralCapital Value Added* (STVA)

Structural capital coefficient (STVA) menunjukkan kontribusi *structural capital* (SC) dalam penciptaan nilai. STVA mengukur jumlah SC yang dibutuhkan untuk menghasilkan 1 rupiah dari VA dan merupakan indikasi bagaimana keberhasilan SC dalam penciptaan nilai. SC bukanlah ukuran yang independen sebagaimana HC, ia independen terhadap *value creation*. Artinya, semakin besar kontribusi HC dalam value creation, maka akan semakin kecil kontribusi SC dalam hal tersebut.

2.1.4 Efektivitas Organisasi

2.1.4.1 Pengertian Efektivitas Organisasi

Priansa dan Garnida (2018: 11) mengemukakan bahwa: “Efektivitas organisasi adalah konsep dengan cakupan luas termasuk sejumlah konsep komponen dan tujan manajerial adalah menjaga keseimbangan optimal antar komponen dan bagiannya”.

Selanjutnya Moenir, (2016:166) menyatakan bahwa: “Efektivitas pada sisi lain menjadi kemampuan untuk memilih sasaran hasil sesuai. Seorang manajer efektif adalah satu yang memilih kebenaran untuk melaksanakan”

Mahmudi (2018: 86) menyatakan bahwa: “Efektivitas organisasi adalah hubungan antara output dengan tujuan, semakin besar kontribusi output terhadap pencapaian tujuan maka semakin efektif organisasi, program atau kegiatan”.

Menurut Silalahi, (2017: 416-417) mengungkapkan bahwa:

Efektivitas adalah menunjuk pada keberhasilan pencapaian sasaran-sasaran organisasional, sehingga efektivitas digambarkan sebagai satu ukuran apakah manajer mengerjakan pekerjaan yang benar. Efektivitas didefinisikan sebagai sejauh mana sebuah organisasi mewujudkan tujuan-tujuannya. Keefektifan organisasional adalah tentang *doing everything you know to do and doing it well*

Kemudian Georgopolous dan Tannembaum (2019:50), mengemukakan:

Efektivitas ditinjau dari sudut pencapaian tujuan, dimana keberhasilan suatu organisasi harus mempertimbangkan bukan saja sasaran organisasi tetapi juga mekanisme mempertahankan diri dalam mengejar sasaran. Dengan kata lain, penilaian efektivitas harus berkaitan dengan masalah sasaran maupun tujuan.

Selanjutnya Steers (2017:87) mengemukakan bahwa:

Efektivitas organisasi adalah jangkauan usaha suatu program sebagai suatu sistem dengan sumber daya dan sarana tertentu untuk memenuhi tujuan dan sasarannya tanpa melumpuhkan cara dan sumber daya itu serta tanpa memberi tekanan yang tidak wajar terhadap pelaksanaannya.

Subkhi dan Jauhar (2016:247) mengemukakan bahwa: “Efektivitas adalah hubungan antara output dan tujuan, efektivitas merupakan ukuran seberapa jauh tingkat output, kebijakan dan prosedur dari organisasi yang dicapai tujuan yang ditetapkan”.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa efektivitas organisasi merupakan tingkat ketepatan atau keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang sama antara pimpinan dan karyawan guna memenuhi kebutuhan bersama.

2.1.4.2 Pendekatan Efektivitas Organisasi

Mengukur efektivitas organisasi dapat dilakukan dalam berbagai pendekatan. Beberapa diantaranya menurut Silalahi, (2017: 418) adalah didasarkan pada *goal approach*, *system resource approach*, atau *internal process approach*. Disamping itu dikembangkan pendekatan yang lebih integratif dan diterima secara luas. Pendekatan tersebut adalah *stakeholder approach* dan *competing-values approach*.

Pendekatan sistem didasarkan atas suatu anggapan bahwa organisasi dipandang sebagai sistem. Satu sistem adalah satu set atau koleksi dari bagian-bagian yang bergerak saling tergantung dan beroperasi sebagai satu keseluruhan untuk mencapai tujuan umum. Sistem adalah kumpulan dari bagian-bagian yang saling berhubungan dan saling bergantung yang diatur sedemikian rupa sehingga menghasilkan suatu kesatuan. Pendekatan sistem untuk manajemen menyajikan suatu pendekatan penyelesaian masalah melalui diagnosa di dalam satu kerangka kerja dari sistem organisasional.

Teori sistem menekankan pada pertahanan elemen dasar masukan-proses-pengeluaran dan mengadaptasi terhadap lingkungan yang lebih luas yang menopang organisasi. teori ini menggambarkan hubungan organisasi terhadap sistem yang lebih besar, dimana organisasi menjadi bagiannya. Konsep organisasi sebagian suatu sistem yang berkaitan dengan sistem yang lebih besar memperkenalkan pentingnya umpan balik yang ditujukan sebagai informasi mencerminkan hasil dari suatu tindakan atau serangkaian tindakan oleh seseorang,

kelompok, atau organisasi. teori sistem juga menekankan pentingnya umpan balik informasi. Inti teori sistem menurut Gibson (2018: 142) adalah:

- a. Kriteria efektivitas harus mencerminkan siklus masukan-proses keluaran, bukan keluaran yang sederhana; dan
- b. Kriteria efektivitas harus mencerminkan hubungan antara organisasi dan lingkungan yang lebih besar dimana organisasi itu berada.

Keberhasilan organisasi pada umumnya diukur dengan konsep efektivitas.

Menurut Indrawijaya, (2017:177) ada empat pendekatan dalam memandang efektivitas suatu organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Pendekatan pencapaian tujuan (*goal attainment approach*)
Pendekatan pencapaian tujuan mengasumsi bahwa organisasi adalah kesatuan yang dibuat dengan sengaja, rasional dan mencari tujuan oleh karena itu, pencapaian tujuan yang berhasil menjadi sebuah ukuran yang tepat tentang keefektifan. Namun demikian agar pencapaian tujuan bisa menjadi ukuran yang sah dalam mengukur keefektifan organisasi, asumsi-asumsi lain harus diperhatikan.
2. Pendekatan sistem (*system approach*)
Pendekatan sistem terhadap efektivitas organisasi mengimplikasikan bahwa organisasi terdiri dari sub-sub bagian yang saling berhubungan. Jika salah satu sub bagian ini mempunyai performa yang buruk, maka akan timbul dampak yang negatif terhadap performa keseluruhan sistem. Keefektifan membutuhkan kesadaran dan interaksi yang berhasil dengan konstituensi lingkungan.
3. Pendekatan konstituensi strategis (*strategic constituencies approach*)
Pendekatan konstituensi strategis memandang organisasi secara berbeda. Organisasi diasumsikan sebagai arena politik tempat kelompok-kelompok yang berkepentingan bersaing untuk mengendalikan sumber daya. Dalam konteks ini, keefektifan organisasi menjadi sebuah penilaian tentang sejauh mana keberhasilan sebuah organisasi
4. Pendekatan nilai-nilai yang bersaing (*competing values approach*)
Nilai-nilai bersaing secara nyata melangkah lebih maju dari pada hanya pengakuan tentang adanya pilihan yang beraneka ragam, pendapat tersebut mengasumsikan tentang adanya pilihan yang beraneka ragam.

2.1.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Organisasi

Menurut Priansa dan Garnida (2018: 13-14), ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas organisasi, diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. **Karakteristik Organisasi**
 Hubungan yang sifatnya relatif tetap seperti susunan sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi. Struktur merupakan cara yang unik menempatkan manusia dalam rangka menciptakan sebuah organisasi. Dalam struktur, manusia ditempatkan sebagai bagian dari suatu hubungan yang relatif tetap yang akan menentukan pola interaksi dan tingkah laku yang berorientasi pada tugas.
- b. **Karakteristik lingkungan**
 Mencakup dua aspek. Pertama adalah lingkungan ekstern, yaitu lingkungan yang berada di luar batas organisasi dan sangat berpengaruh terhadap organisasi, terutama dalam pembuatan keputusan dan pengambilan tindakan. Aspek kedua adalah lingkungan intern yang dikenal sebagai iklim organisasi, yaitu lingkungan yang secara keseluruhan dalam lingkungan organisasi.
- c. **Karakteristik pekerja**
 Merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap efektivitas. Di dalam diri setiap individu akan ditemukan banyak perbedaan, akan tetapi kesadaran individu akan perbedaan itu sangat penting dalam upaya mencapai tujuan organisasi. jadi apabila suatu organisasi menginginkan keberhasilan, organisasi tersebut harus dapat mengintegrasikan tujuan individu dengan tujuan organisasi.
- d. **Karakteristik manajemen**
 Merupakan strategi dan mekanisme kerja yang di rancang untuk mengkondisikan semua hal yang di dalam organisasi sehingga efektivitas tercapai. Kebijakan dan praktik manajemen merupakan alat bagi pimpinan untuk mengarahkan setiap kegiatan guna mencapai tujuan organisasi. dalam melaksanakan kebijakan dan praktik manajemen harus memperhatikan manusia, tidak hanya mementingkan strategi dan mekanisme kerja saja. Mekanisme ini meliputi penyusunan tujuan strategis, pencarian dan pemanfaatan sumber daya, penciptaan lingkungan prestasi, proses komunikasi, kepemimpinan dan pengambilan keputusan, serta adaptasi terhadap perubahan lingkungan inovasi organisasi.

Sama halnya menurut Streers dalam Tangkilisan (2018:152)

baha beberapa faktor yang mempengaruhi efektifitas organisasi yaitu:

1. Karakteristik organisasi terdiri dari struktur organisasi dan teknologi struktur adalah cara organisasi untuk menyusun orang-orang untuk menciptakan sebuah organisasi.
2. Karakteristik lingkungan mencapai dua aspek yang saling berhubungan yaitu lingkungan ekstren dan lingkungan intern. Lingkungan ekstren yaitu semua lingkungan kekuatan yang timbul diluar batasan-batasan organisasi. Lingkungan intern pada umumnya dikenal sebagai iklim organisasi yang meliputi bermacam-macam atribut-atribut lingkungan saja.
3. Karakteristik lingkungan dalam bekerja memiliki pandangan tujuan kebutuhan dan kemampuan yang berbeda-beda individu ini memiliki pengaruh langsung terhadap rasa keterkaitan pada organisasi dan prestasi kerja.
4. Kebijakan dan praktek manajemen dibutuhkan suatu organisasi untuk mewujudkan suatu keberhasilan melalui perencanaan, koordinasi, sehingga dapat memperlancar kegiatan yang dituju kearah sasaran.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa sbeberapa faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas organisasi diantaranya adalah karakteristik organisasi, karakteristik lingkungan kerja, karakteristik pekerja dan karakteristik manajemen.

2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Efektivitas Organisasi

Mengukur efektivitas organisasi bukanlah suatu hal yang sangat sederhana, karena efektivitas dapat dikaji dari berbagai sudut pandang dan tergantung pada siapa yang menilai serta menginterpretasikannya. Bila dipandang dari sudut produktivitas, maka seorang manajer produksi memberikan pemahaman bahwa efektivitas berarti kualitas dan kuantitas (output) barang dan jasa. Tingkat efektivitas juga dapat diukur dengan membandingkan antara rencana yang telah ditentukan dengan hasil nyata yang telah diwujudkan. Namun, jika usaha atau hasil pekerjaan dan tindakan yang dilakukan tidak tepat sehingga menyebabkan tujuan tidak tercapai atau sasaran yang diharapkan, maka hal itu dikatakan tidak efektif.

Kriteria efektivitas meliputi: pertama, kriteria efektivitas jangka pendek yang terdiri dari produksi, efisiensi, dan kepuasan. Kedua, kriteria efektivitas jangka menengah yang terdiri dari persaingan dan pengembangan. Ketiga, kriteria efektivitas jangka panjang yaitu kelangsungan hidup. Efektivitas dikatakan berhasil apabila memenuhi kriteria produktivitas, kemampuan ber laba, dan kesejahteraan pegawai. Sementara dalam konteks perkantoran, menurut Priansa dan Garnida, (2018: 14-15) beberapa dimensi efektivitas organisasi dapat diukur dengan kriteria berikut:

- a. Kejelasan tujuan yang hendak dicapai.
- b. Kejelasan strategi pencapaian tujuan.
- c. Proses analisa dan perumusan kebijakan yang mantap.
- d. Perencanaan yang matang.
- e. Penyusunan program yang tepat.
- f. Tersedianya sarana dan prasarana kerja.
- g. Pelaksanaan yang efektif dan efisien.
- h. Sistem pengawasan dan pengendalian yang mendidik

Untuk lebih jelasnya dapat dipaparkan sebagai berikut:

1. Kejelasan tujuan yang hendak dicapai.

Kejelasan tujuan yang hendak dicapai, hal ini dimaksudkan supaya karyawan dalam pelaksanaan tugas mencapai sasaran yang terarah dan tujuan organisasi dapat tercapai. Proses pencapaian tujuan organisasi akan lebih lancar, tertib, dan efektif apabila dalam pribadi anggota organisasi, telah tertanam kesadaran dan keyakinan yang mendalam bahwa tercapainya tujuan organisasi pada dasarnya berarti tercapainya pula tujuan mereka secara pribadi. Hal ini salah satu aspek dasar dalam pengukuran efektivitas kerja pegawai.

2. Kejelasan strategi pencapaian tujuan.

Ada sedikit perbedaan antara kejelasan tujuan dengan kejelasan strategi pencapaian tujuan. Strategi pencapaian tujuan mengarah pada metode, teknik, dan prosedur pencapaian tujuan yang jelas. Sedangkan kejelasan tujuan mencakup tujuan itu mudah dipahami dan logisnya tujuan tersebut. Strategi pencapaian tujuan merupakan langkah kedua dari pimpinan dalam mengelola organisasi secara efektif dan efisien. Pencapaian tujuan secara efektif dan efisien tentunya sangat ditentukan oleh efektivitas kerja karyawan. Sedangkan efektivitas kerja karyawan itu sendiri sangat mengharapkan kejelasan strategi pencapaian tujuan, sehingga hal itu menjadi salah satu aspek dasar pengukuran efektivitas kerja. Bila strategi pencapaian tujuan jelas, dalam arti mampu memudahkan karyawan dalam bekerja, maka efektivitas kerja telah diramalkan berhasil.

3. Proses analisa dan perumusan kebijakan yang mantap.

Untuk mencapai efektivitas kerja diperlukan deskripsi kerja yang jelas dengan analisa jabatan yang jelas, sehingga proses manage karyawan dapat dilaksanakan dengan baik dan tepat. Karena manajemen karyawan merupakan modal dasar untuk terjadinya efektivitas kerja karyawan karena dengan karyawan yang tepat tentunya hasil kerjanya pun tepat pula. Kebijakan lain yang perlu tegas dan tidak meragukan adalah peraturan dalam kerjasama dan musyawarah dalam perumusannya.

4. Perencanaan yang matang.

Perencanaan merupakan acuan kerja setiap organisasi. Bila perencanaannya matang, maka pelaksanaan yang dilakukan memungkinkan lancarnya proses kerja yang efektif dan efisien. Karena perencanaan menjadi acuan untuk kerja, maka rencana dapat dijadikan aspek dasar sebagai acuan pula untuk mengevaluasi hasil kerja. Bila hasil kerja minimal sama dengan target yang direncanakan, maka hal itu menandakan efektivitas kerja tercapai. Jika merumuskan rencana hakekatnya adalah merumuskan sekarang apa yang dikerjakan oleh orang di masa depan. Jelaslah bahwa salah satu aspek efektivitas kerja adalah sampai sejauh mana :

- a. Memperkirakan keadaan yang dicapai
 - b. Mengambil keputusan dalam menghadapi masa depan
 - c. Meningkatkan orientasi masa depan
 - d. Mengambil resiko yang telah diperhitungkan
 - e. Memperhitungkan faktor-faktor pembatas yang diduga akan dihadapi dalam berbagai segi kehidupan organisasi.
 - f. Memperhitungkan situasi lingkungan yang akan timbul baik yang bersifat politik, ekonomi, nilai-nilai sosial, ilmu pengetahuan dan teknologi.
- Rencana yang matang akan memperlihatkan tingkatan keberhasilan secara tersirat yang tinggi dari keenam faktor tersebut.

5. Penyusunan program yang tepat.

Suatu rencana yang baik masih perlu dijabarkan dalam program-program pelaksanaan yang tepat pula, sebab apabila tidak para pelaksana akan kurang atau tidak memiliki pedoman bertindak dan bekerja.

6. Tersedianya sarana dan prasarana kerja.

Bila sarana kerja ternyata tidak lengkap, maka perkataan yang tepat adalah bagaimana mencapai efektivitas kerja yang tinggi dengan sarana dan prasarana yang ada. Pelaksanaan yang efektif dan akan tetapi tentunya jauh berbeda hasil yang akan dicapai, bila perkataan itu diungkapkan oleh seorang pimpinan dalam suatu organisasi yang sarana dan prasarananya lengkap. Sejauh mana sarana dan prasarana dalam suatu organisasi akan menjadi ukuran maka sejauh itu efektivitas kerja yang tercapai.

7. Pelaksanaan yang efektif dan efisien.

Kejelasan tujuan, tepatnya strategi, efektifnya proses perumusan kebijakan, matangnya rencana, kelengkapan sarana memadai, semua itu akan sangat kurang berarti bila pelaksanaan kerja secara operasionalnya tidak efektif dan tidak efisien. Karena dengan pelaksanaan itulah yang akan mendekatkan suatu rencana atau harapan pada tujuan dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya.

8. Sistem pengawasan dan pengendalian yang mendidik

Mengingat sifat manusia yang memiliki banyak kekurangan maka efektivitas kerja menuntut terdapatnya sistem pengawasan dan pengendalian.

Banyak faktor yang dapat membentuk pimpinan menjadi seorang pengawas dan pengendali yang mendidik, misalnya dengan mendalami ilmu, pengalaman kerja, sifat bawaan, dan lain sebagainya. Pengawasan yang terlalu ketat belum tentu akan efektif. Malahan kadang-kadang karyawan menjadi takut atau frustrasi, sehingga kerjanya menjadi serba salah, tetapi dengan pengendalian mendidik akan tumbuh gairag kerja pegawai dengan motivasi kerja dan rasa tanggung jawab yang tinggi. Maka dapat dikatakan bahwa pengawasan dan pengendalian yang mendidik akan dapat meningkatkan efektivitas kerja yang ingin dicapai.

Demikianlah beberapa aspek yang harus diperhatikan dalam menilai atau mengukur efektivitas kerja dalam suatu organisasi.

Selanjutnya Strees dalam Tangkilisan (2018:141) mengemukakan 5 (lima) dimensi dalam pengukuran efektivitas organisasi, yaitu:

1. Produktivitas
2. Kemampuan adaptasi kerja
3. Kepuasan kerja
4. Kemampuan ber laba
5. Pencarian sumber daya

Untuk lebih jelasnya dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Produktivitas

Merujuk pada kemampuan organisasi untuk mengubah sumber daya (input) menjadi hasil yang diinginkan (output) secara efisien, sering kali diukur dari segi kuantitas dan kualitas pekerjaan atau produk yang dihasilkan.

2. Kemampuan adaptasi kerja

Kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dan bereaksi secara tepat terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan internal maupun eksternal, seperti perubahan teknologi, pasar, atau kebijakan baru.

3. Kepuasan kerja

Tingkat kepuasan karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaan dan lingkungan kerja mereka, yang merupakan indikator penting dari moral dan stabilitas tenaga kerja dalam organisasi.

4. Kemampuan ber laba

Kemampuan organisasi (terutama untuk organisasi bisnis) untuk menghasilkan keuntungan atau pendapatan yang melebihi biaya operasional, menunjukkan kelayakan finansial dan keberlanjutan.

5. Pencarian sumber daya

Kemampuan organisasi untuk memperoleh dan mengelola sumber daya yang diperlukan, baik fisik maupun non-fisik (seperti bahan baku, modal, informasi, dan personel berkualitas), untuk kelangsungan hidup dan operasinya.

Menurut pendapat David, dkk (dalam Sudarwan, 2017;119) menyebutkan ukuran efektivitas sebagai berikut:

1. Jumlah hasil yang dikeluarkan, artinya hasil tersebut dapat berupa kuantitas atau bentuk fisik dari organisasi, program, atau kegiatan. Hasil dimaksud dapat dilihat dari perbandingan ratio antara masukan (input) dan keluaran (output)
2. Tingkat kepuasan yang diperoleh, artinya ukuran dalam efektivitas ini dapat kuantitatif (berdasarkan pada jumlah atau banyaknya) dan dapat kualitatif (berdasarkan pada mutu)
3. Produk kreatif, artinya penciptaan hubungan kondisi yang kondusif dengan dunia kerja, yang nantinya dapat menambahkan kreativitas dan kemampuan.

4. Intensitas yang akan dicapai, artinya memiliki ketaatan yang tinggi dalam suatu tingkatan intens sesuatu, dimana adanya rasa saling memiliki dengan kadar yang tinggi.

Berdasarkan uraian di atas, bahwa ukuran daripada efektivitas harus adanya suatu perbandingan antara masukan dan keluaran, ukuran daripada efektivitas harus adanya tingkat kepuasan dan adanya penciptaan hubungan kerja yang kondusif serta intensitas yang tinggi, artinya ukuran dari pada efektivitas harus adanya keadaan rasa saling memiliki dengan tingkatan yang tinggi.

2.1.5 Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan

Penelitian terdahulu bertujuan untuk mengetahui bangunan keilmuan yang telah dilakukan oleh orang lain, sehingga yang dilakukan benar-benar baru. Dengan kata lain, dengan menelaah penelitian terdahulu, seseorang akan dengan mudah melokasasi kontribusi yang dibuat. Untuk lebih jelasnya berikut ini akan disajikan penelitian terdahulu untuk mendukung penelitian ini diantaranya yaitu :

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan

No	Penulis dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Rismi (2021)	Pengaruh Modal Intelektual Dan Struktur Organisasi Terhadap Efektivitas Organisasi (Suatu Studi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan modal intelektual dan struktur organisasi terhadap efektivitas organisasi	1. Variabel modal intelektual sama-sama dijadikan sebagai variabel bebas (X) 2. Efektivitas organisasi sama-sama dijadikan sebagai variabel terikat (Y)	Peneliti terdahulu menggunakan variable struktur organisasi sebagai variabel X. Selain itu teknik analisis data yang digunakan berbeda.

			Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis		
2.	Adnan Budiman (201217)	Pengaruh budaya organisasi, <i>intellectual capital</i> , dan Keragaman terhadap kinerja organisasi pada kantor Sekretariat daerah kabupaten Mappi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan budaya organisasi, <i>intellectual capital</i> , dan Keragaman berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada kantor Sekretariat daerah kabupaten Mappi	1. <i>Intellectual capital</i> sebagai variabel bebas (X) dan kinerja pegawai sebagai variable Y. 2. Metode penelitian yang digunakan sama-sama menggunakan metode deskriptif analisis dengan pendekatan kuantitatif	Peneliti terdahulu menggunakan empat variable sementara peneliti menggunakan tiga variable.
3.	Wenny D. Febrian (2017)	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Efektivitas Organisasi (Studi pada PT Adira Dinamika Multi Finance di Pekanbaru)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi pada PT Adira Dinamika Multi Finance di Pekanbaru	1. Kepemimpinan sama-sama sebagai variabel bebas (X) 2. Eektivitas organisasi sebagai variabel terikat (Y)	Teknik analisis data yang digunakan peneliti terdahulu menggunakan berbeda. Selain itu peneliti terdahulu hanya menggunakan dua variable, sementara peneliti menggunakan tiga variable.
4.	Zulkarnain Nasution (2014)	Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Efektivitas Organisasi Pada Pegawai Negeri Sipil Di	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap	1. Variabel kepemimpinan sama-sama dijadikan sebagai variabel bebas (X) dan efektivitas organisasi sama-sama dijadikan	Peneliti terdahulu menggunakan variabel kompetensi sebagai variabel X. serta objek penelitian yang

		Lingkungan Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional XII	efektivitas organisasi Pada Pegawai Negeri Sipil	sebagai variable Y. 2. Sama-sama menggunakan metode deskriptif kuantitatif	digunakan berbeda.
5.	Hijria Efendi (2016)	Pengaruh Intellectual Capital dan Komunikasi Organisasi terhadap Efektivitas Implementasi Renstra UPI	Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik secara parsial maupun simultan intellectual capital dan komunikasi organisasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas implementasi Renstra UPI.	1. Variabel <i>intellectual capital</i> sebagai variabel bebas (X) 2. Efektivitas organisasi sama-sama dijadikan sebagai variabel terikat (Y)	Metode penelitian yang digunakan berbeda. Selain itu peneliti terdahulu menggunakan komunikasi organisasi sebagai variable X.
6.	Efrizal Fadilah (2023)	Pengaruh Intellectual Capital Dan Leadership Terhadap Efektivitas Organisasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan intellectual capital dan leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi	1. Intellectual Capital dan Leadership sama-sama sebagai variabel bebas (X) 2. Efektivitas organisasi sebagai variabel terikat (Y)	Teknik analisis data yang digunakan peneliti terdahulu menggunakan berbeda.
7.	Fadilla Fanni (2025)	Pengaruh Intellectual Capital Terhadap Efektivitas Organisasi Sektor Publik: Bukti Empiris	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>intellectual capital</i> berpengaruh positif terhadap	1. Intellectual Capital sama-sama sebagai variabel bebas (X) 2. Efektivitas organisasi sebagai variabel terikat (Y)	Teknik analisis data yang digunakan peneliti terdahulu menggunakan berbeda. Selain

		pada Perwakilan BPKP	efektivitas organisasi		itu peneliti terdahulu hanya menggunakan dua variable, sementara peneliti menggunakan tiga variable.
8.	Hafiez Sofyani (2021)	Pengaruh Modal Intelektual terhadap Kinerja Organisasional: Studi pada Perguruan Tinggi di Indonesia	Hasil penelitian menunjukkan bahwa modal intelektual berpengaruh terhadap kinerja organisasi	1. Modal intelektual sama-sama sebagai variabel bebas (X) 2. Metode penelitian yang digunakan	Peneliti terdahulu menggunakan kinerja organisasi sebagai variabel X.
9.	Hermansyah (2024)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dalam Peningkatan Efektivitas Organisasi Pendidikan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap peningkatan efektivitas organisasi	1. Eektivitas organisasi sebagai variabel terikat (Y) 2. Sama –sama menggunakan metode survey dengan pendekatan kuantitatif.	Peneliti terdahulu menggunakan kepemimpinan transformasional sebagai variabel X.
10.	Ita Lizawati (2014)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Efektivitas Organisasi Melalui Pengambilan Keputusan	Pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas organisasi memiliki hubungan secara tidak langsung yaitu melalui pengambilan keputusan.	1. Eektivitas organisasi sebagai variabel terikat (Y) 2. Sama –sama menggunakan metode kuantitatif.	Peneliti terdahulu melakukan teknik analisis data menggunakan SEM PLS, sementara peneliti menggunakan SPSS.

Sumber : Jurnal-Jurnal Penelitian

Berdasarkan tabel di atas bahwa posisi penelitian yang dilakukan penulis memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian terdahulu yang relevan,

penulis membandingkannya dengan maksud untuk mengembangkan permasalahan dan teori-teori variabel yang diteliti dan juga sebagai bahan referensi teori- teori penelitian yang akan dibahas dalam penelitian ini.

2.2 Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiyono (2017:322) bahwa: “Kerangka pemikiran merupakan kesimpulan dari kajian teori yang tersusun dalam bentuk hubungan antara dua variabel atau lebih, atau perbedaan/persamaan/perbandingan nilai variabel dari suatu sampel dengan sampel yang lain. Berdasarkan landasan teoritis dari hasil penelitian yang relevan, maka kerangka berfikir dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

2.2.1 Hubungan Antara *Leadership* dengan *Intellectual Capital*

Hubungan antara *leadership* (kepemimpinan) dan *intellectual capital* (modal intelektual) menjadi topik penting dalam literatur manajemen modern karena kepemimpinan bukan hanya mengarahkan orang tetapi juga membentuk bagaimana pengetahuan diciptakan, dibagikan dan dimanfaatkan dalam organisasi. Di era ekonomi berbasis pengetahuan, kemampuan organisasi untuk mengelola modal intelektual yang meliputi *human capital*, *structural capital* dan *relational/customer capital* sering bergantung pada gaya dan praktik kepemimpinan yang diterapkan. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Bass dalam Siswanto (2016:117) bahwa: “*Leadership* mendorong pengembangan *human capital* melalui pemberdayaan, stimulasi intelektual, dan motivasi inspiratif sehingga karyawan lebih termotivasi untuk belajar, berinovasi, dan berbagi pengetahuan. Kepemimpinan pada dasarnya menciptakan kondisi psikologis dan kognitif yang memungkinkan modal intelektual”.

Selanjutnya menurut Bontis (2020: 96) yang menyatakan bahwa:

Strategic leadership berperan penting dalam membangun dan memanfaatkan *intellectual capital* sebagai sumber keunggulan bersaing berkelanjutan. Pemimpin strategis bertanggung jawab menciptakan visi, mengalokasikan sumber daya dan membangun kapabilitas organisasi berbasis pengetahuan. *Intellectual capital* dipandang sebagai aset strategis yang nilainya sangat ditentukan oleh keputusan dan orientasi kepemimpinan puncak. Kepemimpinan yang efektif mampu menyelaraskan *human capital* (kompetensi SDM), *structural capital* (sistem dan proses) serta *relational capital* (jaringan eksternal) dengan strategi organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa *leadership* memiliki hubungan yang sangat kuat dan strategis dengan *intellectual capital*. Kepemimpinan berperan sebagai faktor penggerak utama yang menentukan bagaimana pengetahuan diciptakan, dikembangkan, dibagikan dan dimanfaatkan dalam organisasi. Melalui visi, nilai dan gaya kepemimpinan yang diterapkan, pemimpin membentuk iklim organisasi yang mendorong pembelajaran, inovasi serta kolaborasi antar individu.

2.2.2 Pengaruh *Leadership* terhadap Efektivitas Organisasi

Dalam konteks organisasi modern, kepemimpinan (*leadership*) merupakan faktor fundamental yang menentukan arah, budaya serta efektivitas organisasi secara keseluruhan. Kepemimpinan yang efektif tidak hanya berfokus pada kemampuan seorang pemimpin dalam mengarahkan dan mengendalikan, tetapi juga dalam memotivasi, menginspirasi dan memberdayakan anggota organisasi agar tujuan bersama dapat tercapai dengan optimal. Efektivitas organisasi pada dasarnya mencerminkan sejauh mana organisasi mampu mencapai tujuannya dengan efisien dan produktif. Oleh karena itu, hubungan antara kepemimpinan

dan efektivitas organisasi menjadi topik penting dalam kajian manajemen dan perilaku organisasi.

Hal tersebut sejalan dengan pendapat Northouse (2019:45) yang menyatakan bahwa:

Leadership (kepemimpinan) memiliki pengaruh terhadap efektivitas organisasi karena gaya dan perilaku pemimpin menentukan bagaimana strategi diterapkan serta bagaimana karyawan berkontribusi terhadap tujuan organisasi. Pemimpin yang mampu membangun komunikasi terbuka, memberikan teladan, dan menumbuhkan rasa tanggung jawab pada bawahannya akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan produktif, sehingga efektivitas organisasi meningkat.

Sementara itu Yukl (2020:33) menjelaskan bahwa:

Efektivitas organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan situasi dan karakteristik bawahannya. Pemimpin yang adaptif dapat mengoptimalkan sumber daya manusia dan organisasi dengan cara yang fleksibel, yang pada akhirnya meningkatkan efisiensi dan pencapaian kinerja organisasi secara menyeluruh.

Selain itu Robbins dan Judge (2022:184) menjelaskan bahwa:

Kepemimpinan berperan penting dalam membentuk budaya kerja yang positif dan menciptakan komitmen organisasi. Pemimpin yang efektif mampu menanamkan visi yang jelas dan memotivasi anggota organisasi untuk bekerja secara sinergis. Efektivitas organisasi akan tercapai apabila kepemimpinan diarahkan pada penciptaan nilai, kolaborasi, dan peningkatan kapasitas tim.

Sedangkan Daft (2018:112) menyatakan bahwa:

Kepemimpinan yang efektif menekankan pada pemberdayaan, inovasi dan hubungan interpersonal yang kuat. Pemimpin yang berorientasi pada pengembangan individu serta pencapaian kolektif dapat meningkatkan efektivitas organisasi melalui peningkatan moral kerja dan loyalitas karyawan terhadap tujuan bersama.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *leadership* berperan dalam menentukan efektivitas organisasi, karena pemimpin merupakan penggerak utama dalam membangun visi, mengarahkan perilaku anggota serta menciptakan kondisi organisasi yang efisien dan harmonis. Efektivitas organisasi dapat terwujud apabila kepemimpinan dijalankan secara adaptif, komunikatif dan berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia.

2.2.3 Pengaruh *Intellectual Capital* terhadap Efektivitas Organisasi

Pada dasarnya alasan dari didirikannya suatu organisasi adalah untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah disepakati bersama dengan lebih efektif dan efisien. Organisasi sebagai suatu organisme, yakni suatu sistem yang hidup dengan penekanannya pada unsur manusia sebagai pendukung utamanya, sehingga berakibat efisiensi dan efektivitas merupakan warna dari pencapaian tujuan dalam organisasi tersebut. Suatu organisasi yang berhasil dapat diukur dengan melihat pada sejauh mana organisasi tersebut dapat mencapai tujuannya. Efektivitas organisasi diukur berdasarkan seberapa jauh tingkat output, kebijakan dan prosedur dari organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Artinya bahwa efektivitas dapat dilihat melalui pencapaian hasil yang kemudian disesuaikan dengan tujuan yang telah direncanakan sebelumnya. Banyak faktor yang mempengaruhi organisasi yang harus mendapat perhatian yang serius apabila ingin mewujudkan suatu efektivitas. Modal intelektual dapat dipandang sebagai pengetahuan, dalam pembentukan, kekayaan intelektual dan pengalaman yang dapat digunakan untuk menciptakan kekayaan. Kompetensi karyawan,

hubungan dengan pelanggan, penciptaan inovasi, sistem komputer dan administrasi, hingga kemampuan atas penguasaan teknologi juga merupakan bagian dari *intellectual capital*.

Hal tersebut sejalan dengan pendapat Stewart (2019:22) bahwa:

Intellectual capital merupakan sumber daya utama yang menentukan efektivitas organisasi karena ia menjadi fondasi bagi penciptaan inovasi, efisiensi operasional dan keunggulan kompetitif. Organisasi yang berhasil mengelola pengetahuan dan kemampuan karyawannya secara sistematis akan mampu mencapai tujuan dengan lebih efektif dibandingkan organisasi yang hanya bergantung pada aset fisik.

Siswanto (2016:108-109) menyatakan bahwa:

Salah satu indikasi organisasi yang efektif adalah produktivitas yang baik dari segenap anggotanya. *Intellectual capital* memainkan peranan yang sangat penting dalam suatu organisasi. Karena manusia dalam konteks manajemen adalah sebagai sumber pengetahuan, inovasi, dan pembaharuan untuk mencapai efektivitas organisasi.

Sutrisno (2019:124) menyatakan bahwa:

Efektif tidaknya organisasi sangat bergantung kepada sumber daya manusia di dalamnya. Jika SDM memiliki kemampuan berpikir dan bertindak efektif (modal intelektual), maka secara keseluruhan organisasi juga akan efektif, dan sebaliknya. Ada peran penting kemampuan atau kompetensi anggota organisasi dalam menumbuhkan efektivitas organisasi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *intellectual capital* memiliki pengaruh terhadap efektivitas organisasi. Pengelolaan aset intelektual yang meliputi kemampuan individu, sistem organisasi dan jaringan hubungan berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja, inovasi dan pencapaian tujuan strategis. Dengan demikian organisasi yang berorientasi pada

pengembangan dan pemanfaatan *intellectual capital* maka efektivitas organisasi akan meningkat.

2.2.4 Pengaruh *Leadership* dan *Intellectual Capital* terhadap Efektivitas Organisasi

Dalam konteks instansi pemerintah efektivitas organisasi menjadi tolok ukur penting keberhasilan dalam memberikan pelayanan publik yang berkualitas, transparan dan akuntabel. Efektivitas tidak hanya diukur dari pencapaian target administratif, tetapi juga dari kemampuan organisasi dalam memanfaatkan sumber daya manusia, informasi dan inovasi untuk kepentingan masyarakat. Dua faktor utama yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi di sektor publik adalah kepemimpinan (*leadership*) dan modal intelektual (*intellectual capital*). Kepemimpinan berperan penting dalam menciptakan arah strategis, budaya kerja yang berintegritas dan koordinasi antarunit kerja. Sementara itu *intellectual capital* mendukung peningkatan kualitas birokrasi melalui pemanfaatan pengetahuan, kemampuan pegawai serta inovasi pelayanan. Sinergi antara kepemimpinan dan modal intelektual menjadi kunci dalam mewujudkan organisasi pemerintah yang efektif dan berdaya saing.

Hal tersebut sejalan dengan pendapat Priansa dan Garnida, (2018:13) yang menyatakan bahwa :

Efektivitas organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya yaitu karakteristik organisasi yang merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap efektivitas. Sumber daya manusia (*human capital*) memainkan peranan yang sangat penting dalam suatu organisasi, dalam konteks manajemen adalah sebagai sumber pengetahuan, inovasi, dan pembaharuan yang sangat penting dalam upaya mencapai tujuan

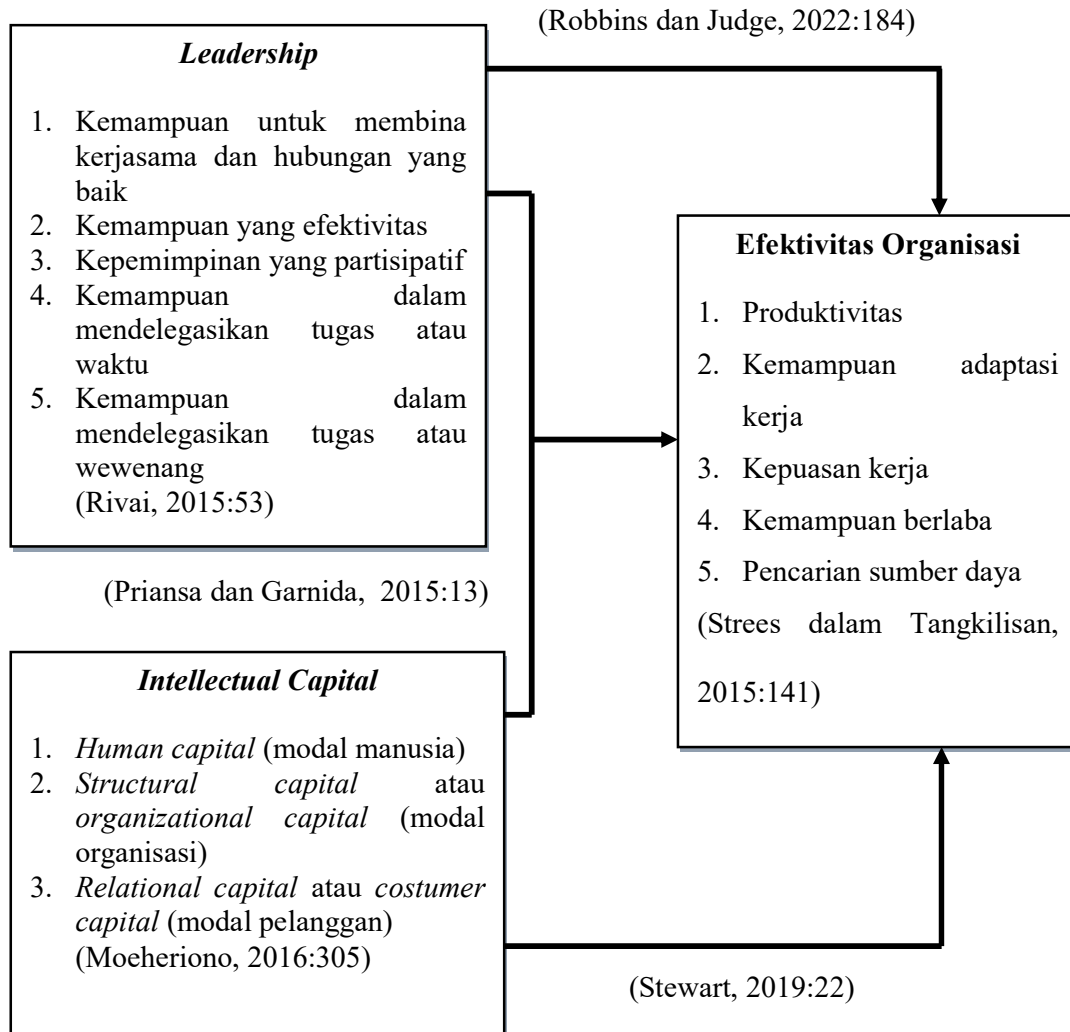
organisasi dan karakteristik manajemen yang merupakan kebijakan dan praktik manajemen sebagai alat bagi pimpinan untuk mengarahkan setiap kegiatan guna mencapai tujuan organisasi dalam melaksanakan kebijakan dan praktik manajemen harus memperhatikan manusia, tidak hanya mementingkan strategi dan mekanisme kerja saja

Selanjutnya Bontis (2020:35) menjelaskan bahwa:

Kombinasi antara kepemimpinan yang efektif dan pengelolaan modal intelektual menjadi fondasi utama dalam mewujudkan organisasi publik yang adaptif dan inovatif. Pemimpin di sektor pemerintahan harus mampu mendorong pembelajaran organisasi, mengoptimalkan potensi pegawai dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi birokrasi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dan *intellectual capital* dapat mempengaruhi efektivitas organisasi. Karena pemimpin yang visioner dan partisipatif mampu menggerakkan modal intelektual aparatur untuk menciptakan inovasi dan efisiensi dalam pelayanan publik. Sementara itu, pengelolaan modal intelektual yang baik memperkuat kapasitas kelembagaan dalam menjalankan fungsi administratif, pengambilan keputusan dan akuntabilitas publik. Dengan demikian, kolaborasi antara kepemimpinan yang efektif dan pemanfaatan *intellectual capital* menjadi kunci utama dalam membangun pemerintahan yang efektif, responsif, dan berorientasi pada pelayanan masyarakat.

Apabila penulis gambarkan dalam bentuk paradigma penelitian maka hubungan antara variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2017: 84) bahwa: “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian”. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

Berdasarkan rumusan masalah di atas, dapat disimpulkan bahwa hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Terdapat pengaruh *leadership* terhadap efektivitas organisasi
2. Terdapat pengaruh *intellectual capital* terhadap efektivitas organisasi.
3. Terdapat pengaruh *leadership* dan *intellectual capital* terhadap efektivitas organisasi.