

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Penelitian ini dirancang untuk membahas secara mendalam berbagai teori yang terkait dengan kepuasan kerja, profesionalisme, dukungan manajemen puncak, dan kinerja pegawai. Fokus utama penelitian ini adalah mengulas teori-teori dasar yang relevan sekaligus mengkaji penelitian-penelitian terdahulu yang telah dilakukan pada topik yang serupa. Kajian tersebut meliputi analisis mendalam terhadap metodologi, hasil, dan kesimpulan dari penelitian sebelumnya, yang akan dijadikan landasan utama dalam menyusun kerangka penelitian yang kuat dan sistematis.

Pendekatan ini bertujuan untuk memperkuat landasan teoritis penelitian, sekaligus mengidentifikasi celah atau kesenjangan dalam literatur yang belum terjawab secara memadai oleh studi-studi sebelumnya. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mereplikasi penelitian terdahulu, tetapi juga memperluas cakupan pembahasan untuk menjawab isu-isu yang belum terpecahkan.

Melalui pendekatan ini, penelitian diharapkan tidak hanya memberikan nilai tambah bagi literatur akademik, tetapi juga menawarkan manfaat praktis yang dapat diaplikasikan dalam pengelolaan sumber daya manusia di organisasi. Khususnya, hasil penelitian ini dapat menjadi panduan dalam merancang strategi dan kebijakan yang efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai, memperkuat profesionalisme, dan memaksimalkan dukungan manajemen puncak, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pengembangan sumber daya manusia.

2.1.1 Kepuasan Kerja

A. Pengertian Kepuasan Kerja

Gomes (2018) mengartikan kepuasan kerja sebagai hasil dari perbandingan antara apa yang seorang karyawan terima dari pekerjaannya dengan harapan, keinginan, dan pemikiran tentang apa yang dianggap layak atau pantas bagi mereka.

Wibowo (2019) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka. Menurutnya, kepuasan kerja mencakup perasaan yang muncul sebagai hasil dari evaluasi pekerjaan seseorang, baik secara keseluruhan maupun terhadap aspek-aspek tertentu dari pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal seperti karakteristik individu dan harapan pribadi, tetapi juga oleh faktor eksternal seperti kondisi kerja, kebijakan organisasi, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, serta kesempatan untuk berkembang dan promosi.

Menurut Robbins (2018), kepuasan kerja adalah perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima seseorang dari pekerjaannya dan jumlah yang mereka anggap seharusnya mereka terima. Ketika individu merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi, produktivitas yang lebih baik, dan loyalitas yang kuat terhadap organisasi. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat mengarah pada penurunan motivasi, peningkatan absensi, dan bahkan keinginan untuk meninggalkan pekerjaan tersebut. Oleh karena itu, pemahaman dan manajemen kepuasan kerja menjadi sangat penting dalam upaya untuk meningkatkan kinerja dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Kepuasan kerja merupakan suatu harapan yang umum bagi individu yang bekerja, tetapi realisasi kepuasan ini adalah sebuah proses yang panjang dan bertahap. Kepuasan kerja pada dasarnya bersifat subjektif karena setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan nilai-nilai dan harapan yang dimilikinya. Semakin banyak aspek pekerjaan yang sesuai dengan preferensi individu, semakin tinggi tingkat kepuasan yang dapat dirasakan. Kepuasan kerja menggambarkan perasaan positif dan penuh cinta terhadap pekerjaan seseorang, dan ini tercermin dalam moral kerja (Hasibuan, 2019).

Kepuasan kerja dalam konteks pekerjaan mencakup penghargaan atas hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan lingkungan kerja yang positif. Ini juga bisa didefinisikan sebagai tingkat positif atau negatif yang dirasakan individu terhadap berbagai aspek atau dimensi tugas-tugas dalam pekerjaan mereka (Hariandja, 2016).

Menurut Kreitner dan Kinicki (2016), kepuasan kerja adalah respons emosional seseorang terhadap berbagai aspek pekerjaan. Davis (2019) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai perasaan individu tentang sejauh mana pekerjaan mereka menyenangkan atau tidak.

Handoko (2020) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai pendapatan karyawan yang menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaannya, perasaan itu terlihat dari perilaku baik karyawan terhadap pekerjaan dan semua hal yang dialami lingkungan kerja.

Kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima

dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis Sutrisno (2020).

Merujuk pada pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa pengertian kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.

B. Manfaat Kepuasan Kerja

Nitisemito (2019) mengungkapkan bahwa apabila perusahaan mampu menciptakan kepuasan kerja maka akan memperoleh banyak manfaat sebagai berikut:

1. Pekerja akan lebih cepat diselesaikan. Kepuasan kerja memiliki berbagai manfaat penting, salah satunya adalah pekerjaan yang lebih cepat selesai. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi dan semangat yang lebih besar untuk menyelesaikan tugas mereka. Karyawan yang puas juga cenderung lebih fokus dan produktif, sehingga mampu bekerja dengan lebih efisien.
2. Kesalahan kerja akan dapat dikurangi. Pada saat karyawan merasa puas mereka cenderung akan bekerja dengan penuh motivasi dan bekerja dengan lebih baik sehingga bisa mengurangi kesalahan kekrja.
3. Absensi menurun. Karyawan yang puas cendeung akan lebih disiplin dan rajin bekerja sehingga dapat menurunkan tingkat absensi karyawan.

4. *Turnover* (Perpindahan karyawan) menurun. *Turnover* atau perpindahan karyawan dapat diperkecil dikarenakan karyawan merasa puas dan senang dengan pekerjaan yang dilakukan.
5. Produktivitas kerja meningkat. Karyawan yang bahagia (puas) adalah karyawan yang produktif. Dengan demikian karyawan yang puas akan mampu meningkatkan produktivitas.

C. Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Kreitner dan Kinicki (2016), ada lima faktor yang dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja, yang dapat diringkas sebagai berikut:

1. Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment*): Kepuasan kerja ditentukan oleh sejauh mana pekerjaan memberikan kesempatan kepada individu untuk memenuhi kebutuhan mereka.
2. Perbedaan (*Discrepancies*): Kepuasan merupakan hasil dari sejauh mana harapan individu terpenuhi. Hal ini mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan individu dari pekerjaannya dan apa yang sebenarnya mereka terima. Orang akan merasa tidak puas jika harapannya tidak terpenuhi, sementara kepuasan muncul jika hasilnya melebihi harapan.
3. Pencapaian Nilai (*Value Attainment*): Kepuasan kerja dipengaruhi oleh persepsi individu mengenai sejauh mana pekerjaan mereka mencerminkan pemenuhan nilai-nilai kerja yang mereka anggap penting.
4. Keadilan (*Equity*): Kepuasan kerja terkait dengan sejauh mana individu merasa diperlakukan secara adil di tempat kerja.

5. **Komponen Genetik (*Genetic Components*):** Kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh faktor-faktor genetik dan sifat-sifat pribadi individu. Ini menunjukkan bahwa perbedaan dalam sifat individu berperan penting dalam menjelaskan kepuasan kerja, selain karakteristik lingkungan kerja.

Selain faktor-faktor penyebab kepuasan kerja tersebut, ada juga faktor-faktor yang dapat menentukan tingkat kepuasan kerja. Kreitner dan Kinicki (2016) menyebutkan faktor-faktor ini meliputi:

1. **Jenis Pekerjaan (*Work Itself*):** Tingkat kepuasan kerja dipengaruhi oleh sejauh mana pekerjaan membutuhkan keterampilan tertentu yang sesuai dengan bidangnya. Kesulitan pekerjaan dan perasaan bahwa keahlian individu dibutuhkan dalam pekerjaan tersebut dapat mempengaruhi tingkat kepuasan.
2. **Hubungan dengan Atasan (*Supervision*):** Hubungan yang baik antara atasan dan bawahan, khususnya dalam hal pertimbangan (*consideration*), dapat berkontribusi pada tingkat kepuasan kerja. Hubungan yang fungsional mencerminkan sejauh mana atasan membantu karyawan memenuhi nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi mereka.
3. **Rekan Kerja (*Co-Workers*):** Hubungan dengan rekan kerja, baik yang memiliki jenis pekerjaan yang sama maupun berbeda, dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja.
4. **Promosi (*Promotion*):** Kepuasan kerja juga terkait dengan adanya kesempatan untuk meningkatkan karier selama bekerja, seperti promosi.

5. Gaji atau Upah (*Pay*): Tingkat kepuasan kerja dipengaruhi oleh sejauh mana gaji atau upah yang diterima oleh karyawan dianggap memadai untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka.

Dengan demikian, berbagai faktor ini bersama-sama berperan dalam menentukan tingkat kepuasan kerja seseorang di lingkungan kerja mereka.

D. Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja berusaha untuk memahami mengapa beberapa individu merasa lebih puas dengan pekerjaan tertentu daripada yang lain, serta upaya untuk memahami proses perasaan individu terkait dengan kepuasan kerja. Yukl (2019) mengklasifikasikan teori-teori tentang kepuasan kerja menjadi tiga kategori, yang mencakup:

1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*),
2. Teori Kesetaraan (*Equity theory*), dan
3. Teori Dua Faktor (*Two Factor theory*).

Teori kepuasan kerja berupaya untuk memahami mengapa beberapa orang merasa puas dengan pekerjaan tertentu lebih dari yang lain dan menjelaskan perasaan individu terkait kepuasan kerja. Terdapat tiga teori utama yang mengkaji hal ini:

1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*), yang pertama kali diperkenalkan oleh Porter, mengukur kepuasan kerja seseorang dengan membandingkan perbedaan antara apa yang seharusnya ada dan kenyataan yang dirasakan. Kepuasan kerja terjadi ketika tidak ada perbedaan antara harapan dan kenyataan. Sebaliknya, perbedaan negatif menghasilkan ketidakpuasan.

2. Teori Kesetaraan (*Equity Theory*), yang pertama kali dikembangkan oleh Yukl, menekankan bahwa kepuasan kerja terkait dengan persepsi individu tentang adil atau tidaknya situasi mereka dalam membandingkan diri mereka dengan rekan sejawat, sekerja, atau diri mereka sendiri di masa lalu. Faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam teori ini melibatkan input (kontribusi individu), outcome (hasil yang diterima), perbandingan, dan keseimbangan.
3. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*), mengusulkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan berasal dari dua kelompok variabel yang berbeda, yaitu faktor-faktor motivator dan faktor-faktor higiene. Ketidakpuasan terkait dengan faktor-faktor lingkungan kerja seperti gaji, keamanan kerja, dan hubungan interpersonal. Sebaliknya, kepuasan berkaitan dengan faktor-faktor yang terkait langsung dengan pekerjaan itu sendiri, seperti sifat pekerjaan, prestasi, promosi, dan pengakuan.

Model *Theory of Work Adjustment* (Cascio, 2015) mengukur 20 dimensi yang menjelaskan 20 kebutuhan elemen/kondisi khusus yang penting untuk menciptakan kepuasan kerja. Berikut adalah penjelasan singkat dari dimensi-dimensi tersebut:

1. Pemanfaatan Kemampuan (*Ability utilization*): Bagaimana kecakapan individu dimanfaatkan dalam pekerjaan.
2. Prestasi (*Achievement*): Tingkat prestasi yang diraih selama bekerja.
3. Aktivitas (*Activity*): Jenis aktivitas yang dilakukan dalam pekerjaan.
4. Kemajuan (*Advancement*): Tingkat perkembangan atau kemajuan yang dicapai selama bekerja.

5. Wewenang (*Authority*): Tingkat wewenang yang dimiliki dalam melakukan pekerjaan.
6. Kebijakan dan Praktik Perusahaan (*Company Policies and Practices*): Bagaimana kebijakan perusahaan diterapkan dengan adil bagi pekerja.
7. Kompensasi (*Compensation*): Jenis-jenis kompensasi yang diberikan kepada para pekerja.
8. Rekan Kerja (*Co-Workers*): Hubungan dengan rekan kerja yang terlibat langsung dalam pekerjaan.
9. Kreativitas (*Creativity*): Tingkat kreativitas yang dapat diterapkan dalam pekerjaan.
10. Kemandirian (*Independence*): Sejauh mana pekerja memiliki kemandirian dalam bekerja.
11. Nilai-Nilai Moral (*Moral Values*): Nilai-nilai moral yang diterapkan dalam melakukan pekerjaan, termasuk perasaan bersalah atau terpaksa.
12. Pengakuan (*Recognition*): Pengakuan atas pekerjaan yang telah dilakukan.
13. Tanggung Jawab (*Responsibility*): Tingkat tanggung jawab yang diemban atau dimiliki dalam pekerjaan.
14. Keamanan (*Security*): Rasa aman terhadap lingkungan kerja.
15. Pelayanan Sosial (*Social Service*): Perasaan sosial terhadap lingkungan kerja.
16. Status Sosial (*Social Status*): Derajat sosial dan harga diri yang dirasakan sebagai akibat dari pekerjaan.
17. Hubungan Manusia dalam Pengawasan (*Supervision Human Relation*): Dukungan yang diberikan oleh manajemen kepada pekerja.

18. *Konseling (Counseling)*: Bimbingan dan bantuan teknis yang diberikan oleh atasan kepada pekerja.
19. *Variasi (Variety)*: Tingkat variasi yang dapat diterapkan dalam pekerjaan.
20. *Kondisi Kerja (Working Condition)*: Kondisi tempat kerja yang dirasakan saat melakukan pekerjaan.

Faktor utama dari *Theory of Work Adjustment* adalah bahwa kepuasan kerja bergantung pada hubungan antara faktor-faktor yang mendorong individu dari lingkungan kerja dengan kebutuhan individu tersebut.

E. Teknik Meningkatkan Kepuasan Kerja

Menurut Riggio (2015), peningkatan kepuasan kerja dapat dicapai dengan langkah-langkah berikut:

1. *Perubahan Struktur Kerja*: Salah satu cara adalah melalui perubahan struktur pekerjaan, seperti melakukan perputaran pekerjaan (*job rotation*), di mana pekerjaan beralih dari satu jenis tugas ke tugas lain yang sesuai dengan deskripsi pekerjaan. Cara lain adalah dengan memperluas cakupan pekerjaan (*job enlargement*), yaitu menambahkan beragam tugas tambahan kepada pekerjaan mereka. Ini membantu para pekerja merasa lebih bernilai dan terlibat dalam organisasi.
2. *Perubahan Struktur Pembayaran*: Dalam hal ini, ada beberapa metode yang dapat digunakan. Pertama, adalah sistem pembayaran berdasarkan keterampilan (*skill-based pay*), di mana pekerja diberi gaji berdasarkan pengetahuan dan keterampilan mereka daripada posisi mereka di perusahaan. Kedua, adalah sistem

pembayaran berdasarkan prestasi (*merit pay*), di mana gaji pekerja didasarkan pada kinerja mereka dan pencapaian finansial individu. Ketiga, adalah Gainsharing, di mana pembayaran didasarkan pada keberhasilan kelompok, dan keuntungan dibagi kepada seluruh anggota kelompok.

3. Pemberian Jadwal Kerja Fleksibel: Memberikan fleksibilitas dalam jadwal kerja sangat penting, terutama bagi pekerja di daerah yang padat atau yang memiliki tanggung jawab keluarga. Ini bisa dilakukan dengan berbagai cara, seperti *Compressed Work Week* (minggu kerja yang dipadatkan), di mana jumlah jam kerja per hari ditingkatkan sehingga pekerja memiliki hari libur tambahan. Metode lain adalah *Flextime*, di mana pekerja memiliki sejumlah jam kerja yang harus dipenuhi per minggu, tetapi mereka memiliki fleksibilitas dalam memilih kapan mereka mulai dan selesai bekerja.
4. Program Pendukung Karyawan: Perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan menyediakan program-program yang mendukung karyawan, seperti pusat kesehatan (*health center*), profit sharing, dan layanan pengasuhan anak yang disponsori oleh perusahaan (*employee-sponsored child care*).

Dengan menerapkan langkah-langkah ini, perusahaan dapat berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja dan kesejahteraan karyawan mereka.

F. Indikator Kepuasan Kerja

Beberapa Indikator dari kepuasan kerja menurut Robbins dan Judge (2018) adalah sebagai berikut:

- a. Pekerjaan itu sendiri

- b. Gaji
- c. Promosi
- d. Pengawasan
- e. Rekan kerja

2.1.2 Profesionalisme

A. Pengertian Profesionalisme

Menurut Harefa (2015) profesionalisme merupakan sikap yang dapat dianggap mewakili sikap profesionalisme yaitu, kompetensi yang tinggi, pengawasan yang ketat atas perilaku kerja dan suatu sistem balas jasa yang merupakan lambang prestasi kerja pengawasan yang ketat atas perilaku kerja dan suatu sistem balas jasa yang merupakan lambang prestasi kerja, atau pemberian atau pelayanan jasa yang berorientasi pada kepentingan umum.

Menurut Kurniawan (2018), profesionalisme dapat diartikan sebagai suatu kemampuan dan keterampilan seseorang dalam melakukan pekerjaan menurut bidang dan tingkatan masing-masing. Profesionalisme menyangkut kecocokan antara kemampuan yang dimiliki oleh birokrasi dengan kebutuhan tugas, terpenuhi kecocokan antara kemampuan dengan kebutuhan tugas merupakan syarat terbentuknya aparatur yang profesional. Artinya keahlian dan kemampuan aparat merefleksikan arah dan tujuan yang ingin di capai oleh sebuah organisasi.

Oerip dan Uetomo, (2017) mengartikan profesionalisme sebagai suatu perilaku, kualitas dan cara yang merupakan ciri khas suatu profesi. Seseorang

dikatakan profesional apabila pekerjaannya memiliki ciri standar teknis atau etika suatu profesi.

Profesionalisme karyawan sangat ditentukan oleh tingkat kemampuan karyawan yang tercermin melalui perilakunya sehari-hari dalam organisasi. Tingkat kemampuan karyawan yang tinggi akan lebih cepat mengarah kepada pencapaian tujuan organisasi yang telah direncanakan sebelumnya, sebaliknya apabila tingkat kemampuan karyawan rendah kecenderungan tujuan organisasi yang akan dicapai akan lambat bahkan menyimpang dari rencana semula. Istilah kemampuan menunjukkan potensi untuk melaksanakan tugas yang mungkin dan tidak mungkin dilakukan. Kalau disebut potensi, maka kemampuan disini baru merupakan kekuatan yang ada di dalam diri seseorang. Dan istilah kemampuan dapat juga dipergunakan untuk menunjukkan apa yang akan dapat dikerjakan oleh seseorang, bukan apa yang telah dikerjakan oleh seseorang.

Langkah awal yang harus ditempuh agar seseorang dapat berstatus sebagai profesional adalah mempunyai kemampuan intelektualnya yang cukup, yaitu suatu kemampuan yang berupa mampu untuk mudah memahami, mengerti, mempelajari dan menjelaskan suatu fenomena. Artinya tingkat, derajat, kualitas dan kuantitas profesionalisme di Indonesia dapat dilihat dari berapa banyak dan berapa tingginya kualitas masyarakat intelektual yang ada bagi mendukung profesionalisme tersebut (Maskun, 2018).

Maskun (2018) menjelaskan bahwa suatu profesionalisme adalah merupakan suatu bidang atau bentuk kegiatan yang dapat memberikan pelayanan dengan

spesialisasi dan intelektualitas yang tinggi. Bidang atau bentuk kegiatan ini dalam menjalankan pekerjaan meliputi tiga esensi pokok, yaitu :

1. Terdapat suatu pengetahuan dasar yang bisa dipelajari secara seksama dan terdapatnya sikap pada seseorang yang menguasai sesuatu kompetensi yang bisa dipergunakan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat.
2. Keberhasilan yang dicapai oleh suatu profesi, ukuran standarnya adalah bagaimana kita menyelesaikan pelayanan yang cepat kepada masyarakat dan bukan apa yang dapat dicapai seseorang bagi kepentingan pribadinya.
3. Dikembangkan suatu sistem pengawasan atas usaha dan kegiatan praktis para profesional dalam mengamalkan pengetahuan dan hasil pendidikannya dengan melalui didirikannya himpunan-himpunan atau asosiasi dan diciptakannya berbagai kode etik.

B. Ciri Profesionalisme

Lubis (2015) memberikan beberapa ciri-ciri profesional, seorang profesional akan memiliki beberapa ciri di antaranya adalah:

1. Punya kompetensi tinggi dalam satu bidang, serta mempunyai kemahiran dalam mengoperasikan peralatan tertentu yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaannya.
2. Punya kecerdasan dan ilmu pengetahuan dalam menganalisa suatu masalah dan sensitif dalam membaca situasi, cepat, cermat dan tepat dalam mengambil keputusan terbaik atas dasar kepekaan.

3. Punya sikap berorientasi ke hari depan, sehingga punya kemampuan mengantisipasi perkembangan lingkungan yang terentang dihadapannya.
4. Punya sikap mandiri berdasarkan kemampuan pribadi, keyakinan, terbuka terbuka dan menghargai pendapat orang lain, namun sangat cermat dalam memilih alternatif pemecahan permasalahan yang terbaik bagi dirinya dan perkembangan pribadinya.

Rajab (2018) mengemukakan bahwa setiap organisasi sangat membutuhkan profesionalisme karyawan. Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang profesional, yang mampu bekerja dengan baik dan meningkatkan kinerjanya. Seorang karyawan yang profesional akan mampu menciptakan komitmen dan memotivasi orang-orang bekerja dalam organisasi tersebut dan sekaligus dapat meningkatkan citra organisasi.

C. Karakteristik Profesionalisme

Menurut Agung (2018) karakteristik profesionalisme aparatur sesuai dengan tuntutan good governance, diantaranya adalah:

1. Equality

Perlakuan yang sama atas pelayanan yang diberikan. Hal ini didasarkan atas tipe perilaku birokrasi rasional yang secara konsisten memberikan pelayanan yang berkualitas kepada semua pihak tanpa memandang afiliasi politik dan status sosialnya.

2. Equity

Perlakuan yang sama kepada masyarakat tidak cukup, selain itu juga perlakuan yang adil. Untuk masyarakat yang pluralistik kadang-kadang diperlukan perlakuan yang adil dan perlakuan yang sama.

3. *Loyalty*

Kesetiaan kepada konstitusi hukum, pimpinan, bawahan, dan rekan kerja. Berbagai jenis kesetiaan tersebut terkait suatu sama lain dan tidak ada kesetiaan yang mutlak diberikan kepada satu jenis kesetiaan tertentu dengan mengabaikan yang lainnya.

4. *Accountability*

Seriap aparat pemerintah harus siap menerima tanggung jawab atas apapun yang ia kerjakan.

D. Asas Pokok Profesionalisme

Menurut Maskun (2018) bahwa suatu profesionalisme adalah merupakan suatu bentuk atau bidang kegiatan yang dapat memberikan pelayanan dengan spesialisasi dan intelektualitas yang tinggi. Bentuk atau bidang kegiatan ini dalam mengamalkan prestasinya menjalankan tiga asas pokok, yaitu :

1. Terdapat suatu pengetahuan dasar yang dapat dipelajari secara seksama dan terdapatnya sikap pada seseorang yang menguasai sesuatu teknik yang dapat memberikan pelayanan kepada masyarakat.
2. Keberhasilan yang dicapai oleh suatu profesi, ukuran standarnya adalah bagaimana kita menyelesaikan pelayanan cepat kepada masyarakat dan bukan apa yang dapat dicapai seseorang bagi kepentingan pribadinya.

3. Dikembangkan suatu sistem pengawasan atas usaha dan kegiatan praktis para profesional dalam mengamalkan pengetahuan dan hasil pendidikannya dengan melalui didirikannya himpunan-himpunan atau asosiasi dan diciptakannya berbagai kode etik.

Langkah awal yang harus ditempuh agar seseorang dapat berstatus sebagai profesional adalah mempunyai kemampuan intelektualnya yang cukup, yaitu suatu kemampuan yang berupa mampu untuk mudah memahami, mengerti, mempelajari dan menjelaskan suatu fenomena. Artinya tingkat, derajat, kualitas dan kuantitas profesionalisme di Indonesia dapat dilihat dari berapa banyak dan berapa tingginya kualitas masyarakat intelektual yang ada bagi mendukung profesionalisme tersebut (Maskun, 2018).

E. Profesionalisme pegawai

Profesionalisme pegawai sangat ditentukan oleh tingkat kemampuan karyawan yang tercemin melalui prilakunya sehari-hari dalam organisasi. Tingkat kemampuan karyawan yang tinggi akan lebih cepat mengarah kepada pencapaian tujuan organisasi yang telah direncanakan sebelumnya, sebaliknya apabila tingkat kemampuan karyawan rendah kecenderungan tujuan organisasi yang akan dicapai akan lambat bahkan menyimpang dari rencana semula. Istilah kemampuan menunjukkan potensi untuk melaksanakan tugas yang mungkin dan tidak mungkin dilakukan. Kalau disebut potensi, maka kemampuan disini baru merupakan kekuatan yang ada di dalam diri seseorang. Dan istilah kemampuan dapat juga dipergunakan untuk menunjukkan apa yang akan dapat dikerjakan oleh seseorang, bukan apa yang

telah dikerjakan oleh seseorang. Apa yang dikemukakan Hamalik (2018) dapat menambah pemahaman mengenai profesionalisme karyawan atau tenaga kerja. Ia mengemukakan bahwa tenaga kerja pada hakikatnya mengandung aspek-aspek sebagai berikut:

1. Aspek Potensial, bahwa setiap tenaga kerja memiliki potensi-potensi yang bersifat dinamis, yang terus berkembang dan dapat dikembangkan. Potensi-potensi itu antara lain: daya mengingat, daya berpikir, daya berkehendak, daya perasaan, bakat, minat, motivasi, dan potensi-potensi lainnya.
2. Aspek Profesionalisme dan vokasional, bahwa setiap tenaga kerja memiliki kemampuan dan keterampilan kerja atau kejujuran dalam bidang tertentu, dengan kemampuan dan keterampilan itu, dia dapat mengabdikan dirinya dalam lapangan kerja tertentu dan menciptakan hasil yang baik secara optimal.
3. Aspek Fungsional, bahwa setiap tenaga kerja melaksanakan pekerjaannya secara tepat guna, artinya dia bekerja sesuai dengan tugas dan fungsinya dalam bidang yang sesuai pula, misalnya seorang tenaga kerja yang memiliki keterampilan dalam bidang elektronik.
4. Aspek Operasional, bahwa setiap tenaga kerja dapat mendayagunakan kemampuan dan keterampilannya dalam proses dan prosedur pelaksanaan kegiatan kerja yang sedang ditekuninya.
5. Aspek Personal, bahwa setiap kerja harus memiliki sifat-sifat kepribadian yang menunjang pekerjaannya, misalnya: sikap mandiri dan tangguh, bertanggung jawab, tekun dan rajin.

6. Aspek Produktivitas, bahwa setiap tenaga kerja harus memiliki motif berprestasi, berupaya agar berhasil dan memberikan hasil dari pekerjaannya, baik kuantitas maupun kualitas. Diperlukan sumber daya manusia yang profesional, akan menciptakan kemampuan yang baik dan komitmen dari orang-orang bekerja dalam organisasi tersebut sekaligus dapat membina citra organisasi.

F. Pengembangan Profesionalisme

Dalam mengembangkan profesionalisme dalam birokrasi di Indonesia oleh Maskun (2018), ada dua aspek yaitu:

1. Aspek pendidikan bagi profesional yaitu suatu bentuk pendidikan yang dapat mempersiapkan para mahasiswa menangani apa yang disebut pekerja profesional. Jadi terdapat hubungan antara pekerjaan yang dipegang oleh seseorang dengan pendidikan dipilih atau dipersiapkan.
2. Adanya proses rekrutmen terencana, dengan didukung oleh sistem karir dan pengembangannya. Rekrutmen karyawan dalam aparatur birokrasi Indonesia belum benar-benar berorientasi kepada profesional kerja. Hal itu disebabkan karena dalam sistem birokrasi belum secara lengkap dan inovatif tersusun atau terinventarisasi berbagai macam pekerjaan yang jelas ditetapkan membutuhkan atau dijalankan oleh profesi tertentu.

G. Indikator Profesionalisme

Beberapa indikator profesionalisme menurut Kurniawan (2016) adalah sebagai berikut:

- a. Pengabdian pada profesi.
- b. Kemandirian.
- c. Keyakinan terhadap profesi.

2.1.3 Dukungan Manajemen Puncak

A. Pengertian Manajemen Puncak

Menurut Robbins dan Coulter (2016), manajemen puncak adalah "*Top Manager* adalah individu yang bertanggung jawab untuk mengambil keputusan yang memengaruhi seluruh organisasi dan menetapkan rencana serta tujuan yang berdampak pada seluruh organisasi."

Manajemen puncak merujuk pada individu yang menduduki posisi tertinggi dalam suatu organisasi, dengan tanggung jawab utama untuk mencapai tujuan organisasi dan mengambil keputusan teratas (Cahyadi et al., 2020). Istilah lain yang digunakan untuk merujuk pada manajemen puncak adalah "executive officer," yang memiliki tugas merencanakan kegiatan dan strategi organisasi secara keseluruhan serta memberikan arahan bagi perjalanan keseluruhan organisasi. Merujuk pada beberapa definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen puncak merupakan tingkatan manajemen tertinggi yang terdapat di suatu perusahaan yang memiliki tugas menciptakan visi, misi dan tujuan perusahaan, serta menetapkan strategi perusahaan untuk mencapai visi dan tujuan perusahaan.

B. Pengertian Dukungan Manajemen Puncak

Pengertian dukungan manajemen puncak, seperti yang dijelaskan oleh berbagai sumber, dapat diringkas sebagai berikut:

1. Ikhsan dan Bustaman (2016) menjelaskan dukungan manajemen puncak sebagai bentuk dukungan yang diberikan oleh manajer kepada pengguna sistem, termasuk penyediaan fasilitas seperti pelatihan dan bantuan kepada pengguna sistem saat mereka menghadapi masalah terkait dengan sistem.
2. Menurut Romney dan Steinbart (dalam Anriva, 2019), "*top management support*" adalah bagaimana manajemen puncak mendefinisikan kebutuhan informasi dan pemrosesan, menetapkan tujuan dan sasaran sistem, melakukan evaluasi sistem, serta mengalokasikan anggaran. Ini mencakup jaminan pendanaan dan penentuan prioritas pengembangan.
3. Ragu-Nathan et. al. (dalam Cahyadi et al, 2020) menggambarkan dukungan manajemen puncak sebagai keterlibatan manajemen dalam aktivitas dan pentingnya sistem informasi.
4. Belout et. al. (dalam Cahyadi et al, 2020) menjelaskan dukungan manajemen puncak sebagai cara di mana manajemen puncak menyediakan sumber daya, otoritas, atau kekuatan yang dibutuhkan untuk menjamin kesuksesan suatu pekerjaan.

Sederhananya, dukungan manajemen puncak mencakup keterlibatan, alokasi sumber daya, penentuan prioritas, dan fasilitas yang diberikan oleh manajemen puncak untuk mendukung keberhasilan suatu pekerjaan atau sistem.

Berdasarkan penjelasan beberapa pakar yang telah disampaikan, dapat disarikan bahwa dukungan manajemen puncak merujuk pada partisipasi aktif manajemen puncak dalam mengelola operasi perusahaan. Ini melibatkan keselarasan tujuan dan pemberian dukungan kepada anggota tim mereka dalam melaksanakan tugas operasional perusahaan, dengan tujuan mencapai kinerja yang optimal, yakni pencapaian hasil kerja sesuai dengan harapan perusahaan.

C. Peranan Manajemen Puncak

Suatu peran didefinisikan sebagai serangkaian perilaku terstruktur yang muncul berdasarkan jabatan tertentu. Peran ini muncul karena seorang manajer menyadari bahwa dia tidak bekerja sendirian. Manajer beroperasi dalam lingkungan yang memerlukan interaksi. Meskipun lingkungan tersebut bervariasi dan setiap manajer memiliki lingkungan yang unik, pada hakikatnya peran yang harus dimainkan tetap sama. Peran ini serupa, baik untuk manajer tingkat atas, menengah, maupun bawah.

Amirullah (2019) menyatakan bahwa ada tiga peran manajemen yang perlu dijalankan oleh seorang manajer agar perusahaan yang mereka pimpin dapat beroperasi secara efisien, termasuk:

1. Peranan hubungan antar pribadi (*Interpersonal Role*)

Manajer dihadapkan dengan tanggung jawab untuk menjalankan tugas-tugas yang melibatkan semua anggota tim, baik di dalam maupun di luar organisasi, termasuk tugas-tugas simbolis. Selain itu, manajer juga memiliki peran sebagai pengelola

jaringan hubungan luar yang berkembang, memberikan dukungan, dan menyediakan informasi.

2. Peran informasional (*informational role*)

Setiap manajer, hingga pada tingkat tertentu, memiliki fungsi-fungsi informasional yang mencakup penerimaan, pengumpulan, dan penyebaran informasi. Manajer mengawasi perkembangan yang terjadi di lingkungan di luar organisasi dengan cara mengakses informasi dari sumber seperti surat kabar atau media elektronik. Selain itu, manajer juga berperan sebagai penghubung informasi bagi anggota-anggota organisasi.

3. Peran memutuskan (*decisional role*)

Peran ini mengharuskan manajer untuk terlibat dalam proses perencanaan strategis dalam organisasi yang mereka pimpin. Proses perencanaan strategis ini dapat disederhanakan sebagai proses di mana keputusan-keputusan organisasi dibuat secara signifikan dan terkait. Dengan kata lain, manajer secara substansial terlibat dalam setiap proses pengambilan keputusan di dalam organisasi mereka.

D. Dimensi *Top Management Support*

Cahyadi (2020), mengidentifikasi beberapa dimensi untuk dukungan manajemen puncak sebagai berikut:

1. *Decision Quality* (Keputusan yang Berkualitas)

Kualitas keputusan merupakan unsur utama dari seluruh proses perencanaan, yang melibatkan pengambilan keputusan, yakni pemilihan tindakan yang diambil.

Dalam konteks ini, kita menganggap keputusan sebagai langkah yang dipilih oleh

manajer sebagai yang paling efektif, yang mengarah pada pencapaian tujuan dan penyelesaian masalah sesuai dengan keinginan dan harapan

2. *Decision Acceptance* (Penerimaan Keputusan)

Penerimaan keputusan merujuk pada respon terhadap berbagai alternatif solusi yang dipertimbangkan secara cermat melalui analisis potensi hasil dari setiap alternatif tersebut. Setiap keputusan pada akhirnya akan menghasilkan pilihan akhir, yang dapat berupa tindakan konkret atau pandangan.

3. *Satisfaction with the Decision Process* (Kepuasan dengan Proses Keputusan)

Kepuasan terhadap proses pengambilan keputusan merujuk pada evaluasi bahwa kepuasan adalah respons emosional yang mencerminkan perasaan positif yang dimiliki karyawan terhadap keputusan.

Sedangkan menurut Lestari (2020), dukungan manajemen puncak dapat diamati melalui lima dimensi berikut:

1. Minat manajemen dalam berbagi pengetahuan.
2. Penekanan manajemen pada pengetahuan yang dianggap penting.
3. Dukungan manajemen terhadap praktisi manajemen proyek profesional.
4. Prioritas yang diberikan oleh manajemen terhadap praktisi manajemen proyek profesional.
5. Partisipasi manajemen dalam kegiatan berbagi pengetahuan.

E. Indikator Dukungan Manajemen Puncak

Indikator dukungan manajemen puncak seperti diutarakan oleh Barbara dan Xiao (2012) yaitu:

1. Menyelaraskan tujuan
2. Mengalokasikan sumber daya
3. Mendorong partisipasi dan memotivasi anggota organisasi

2.1.4 Kinerja Pegawai

A. Pengertian Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara (2018) menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Menurut Dessler (2015) mengungkapkan bahwa kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi yang diharapkan dari karyawan.

Gibson, et al., (2019) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi.

Menurut Mathis dan Jackson (2019) kinerja atau *performance* pada dasarnya adalah merupakan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan.

Rivai (2015) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai suatu perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi hasil dari pekerjaannya yang sesuai dengan peran masing-masing dalam perusahaan.

Dari beberapa pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah tingkat pencapaian tugas dan tanggung jawab yang dilakukan oleh individu dalam suatu organisasi sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Kinerja mencerminkan

efektivitas, efisiensi, dan kualitas hasil kerja pegawai dalam mendukung tujuan organisasi.

B. Faktor-Faktor Yang Menentukan Kinerja Pegawai

Menurut Kasmir (2016), beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan dalam suatu organisasi adalah sebagai berikut:

1. Pengetahuan

Pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula juga sebaliknya.

2. Kemampuan dan Keahlian

Kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam suatu pekerjaan, semakin memiliki kemampuan dan keahlian, maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar.

3. Kepribadian

Kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya.

4. Rancangan Pekerjaan

Rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya.

5. Motivasi Kerja

Dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika memiliki dorongan yang kuat dari dalam/luar dirinya, maka karyawan akan terangsang untuk melakukan sesuatu dengan baik.

6. Kepemimpinan

Perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7. Budaya Organisasi

Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan yang mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum.

8. Kepuasan Kerja

Perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.

9. Lingkungan Kerja

Suasana atau kondisi lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

10. Loyalitas

Kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.

11. Disiplin Kerja

Usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu.

12. Komitmen

Kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

C. Tujuan dan Sasaran Kinerja Pegawai

Menurut Wibowo (2011), tujuan kinerja adalah untuk menyelaraskan harapan kinerja individu dengan tujuan organisasi. Keselarasan antara upaya pencapaian tujuan individu dan tujuan organisasi akan menghasilkan kinerja yang optimal. Wibowo (2011) menyatakan bahwa terdapat beberapa tingkatan tujuan, antara lain:

1. *Corporate level* merupakan tingkatan dimana tujuan dihubungkan dengan maksud dan nilai-nilai dan rencana strategis dari organisasi secara menyeluruh untuk di capai.
2. *Senior manajement level* merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkat ini mendefinisikan kontribusi yang diharapkan dari tingkat manajemen senior untuk mencapai tujuan organisasi.
3. *Business-unit, functional* atau *departement level* merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkatan ini dihubungkan dengan tujuan organisasi, target dan proyek yang harus diselesaikan oleh unit bisnis, fungsi atau depertemen.
4. *Team level* merupakan tingkatan dimana tujuan tingkat tim dihubungkan dengan maksud dan akuntabilitas tim, dan kontribusi yang diharapkan dari tim.
5. *Individual level* yaitu tingkatan dimana tujuan dihubungkan pada akuntabilitas pelaku, hasil utama, atau tugas pokok yang mencerminkan pekerjaan individual dan fokus pada hasil yang diharapkan untuk dicapai dan kontribusinya pada kinerja tim, depertemen atau organisasi.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2018), tujuan pelaksanaan manajemen kinerja bagi karyawan adalah:

1. Membantu para karyawan untuk mengerti apa yang seharusnya mereka kerjakan dan mengapa hal tersebut dikerjakan serta memberikan kewenangan dalam mengambil keputusan.
2. Memberikan kesempatan bagi para karyawan untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan baru.
3. Mengenali rintangan-rintangan peningkatan kinerja dan kebutuhan sumber daya yang memadai.
4. Karyawan memperoleh pemahaman yang baik mengenai pekerjaan dan tanggung jawab kerja mereka.

D. Penilaian Kinerja Pegawai

Menetapkan kinerja merupakan isu mendasar dalam pengukuran kinerja. Proses ini adalah langkah awal yang sangat penting dalam keseluruhan proses evaluasi kinerja. Hal ini melibatkan penentuan standar atau tolok ukur yang akan digunakan untuk menilai sejauh mana suatu pekerjaan atau tugas telah dicapai sesuai dengan harapan atau tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Tanpa penetapan kinerja yang jelas dan terukur, sulit untuk mengukur, mengelola, dan meningkatkan kinerja secara efektif. Dalam hal ini menurut As'ad (2018) yang menyatakan bahwa yang pertama kali diperlukan adalah ukuran mengenai sukses dan bagian-bagian mana yang dianggap penting sekali dalam suatu pekerjaan. Namun penentuan ukuran tentang sukses ini sangatlah sulit karena seringkali suatu pekerjaan sangat kompleks, sehingga sulit dalam menentukan ukuran output yang pasti. Sedangkan menurut

Gomes (2018) yang menyatakan bahwa : Penilaian kinerja adalah “Suatu cara mengukur kontribusi-kontribusi dari individu-individu anggota organisasi kepada organisasinya”. Jadi, penilaian kinerja ini diperlukan untuk menentukan tingkat kontribusi individu terhadap organisasi. Penilaian kinerja memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam mereward kinerja sebelumnya dan untuk memotivasi perbaikan kinerja individu pada waktu yang akan datang. Penilaian kinerja ini pada umumnya mencakup semua aspek dari pelaksanaan pekerjaan.

Menurut Gomes (2018) yang menyatakan bahwa terdapat 3 tipe kriteria penilaian kinerja, yaitu:

1. Penilaian kinerja berdasarkan hasil

Tipe kriteria ini merumuskan kinerja pekerjaan berdasarkan pencapaian tujuan organisasi atau hasil akhir. Praktek penetapan tujuan secara partisipatif merupakan sarana motivasi yang sangat strategis karena karyawan langsung terlibat dalam keputusan-keputusan perihal tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Para karyawan cenderung menerima tujuan-tujuan itu sebagai tujuan mereka sendiri, dan merasa lebih bertanggungjawab untuk dan selama pelaksanaan pencapaian tujuan-tujuan itu.

2. Penilaian kinerja berdasarkan perilaku

Tipe kriteria ini mengukur sarana pencapaian sasaran dan bukannya hasil akhir, dimana para karyawan bisa memberikan uraian yang tepat mengenai perilaku dalam partisipasi aktif pada pekerjaan.

3. Penilaian kinerja berdasarkan *judgment*

Ini merupakan tipe penilaian kinerja yang menilai berdasarkan perilaku yang spesifik.

F. Metode Penilaian Kinerja Pegawai

Menurut Notoatmojo (2018), terdapat beberapa metode penilaian prestasi kerja yang dapat dibagi menjadi dua kategori: metode penilaian yang berfokus pada kinerja masa lalu dan metode penilaian yang berfokus pada kinerja di masa mendatang.

1. Metode Penilaian Kinerja Berorientasikan Waktu Yang Lalu

- a. *Graphic Rating Scales*, dalam hal ini penilai melakukan penilaian subyektif terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari yang terendah sampai yang tertinggi dengan cara membandingkan antar hasil pekerjaan karyawan dengan kriteria yang telah ditentukan berdasarkan justifikasi penilai yang bersangkutan.
- b. *Check List*, dalam metode ini penilai hanya memilih pernyataan-pernyataan yang sudah tersedia, yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik-karakteristik karyawan.
- c. *Critical Incidents* atau peristiwa kritis, metode penilaian ini didasarkan pada catatan-catatan dari epimpinanninjau atau penilai karyawan yang bersangkutan. Laporan ini lebih menitik beratkan pada perilaku dan bukan pada sifat.

- d. Metode peninjauan lapangan, penilaian dilakukan dengan cara para penilai atau pimpinan melakukan terjun langsung ke lapangan untuk menilai prestasi kerja karyawan.
 - e. Tes prestasi kerja, metode penilaian ini dilakukan dengan mengadakan tes tertulis kepada karyawan yang dinilai. Karena sesuatu yang ditanyakan dan jawaban dari karyawan ini dalam bentuk tertulis, dan tidak mencerminkan langsung prestasi seseorang, maka metode ini termasuk tidak langsung.
 - f. Metode evaluasi kelompok, metode ini mengevaluasi prestasi kerja kelompok dan melakukan evaluasi terhadap kontribusi tiap individu dalam kelompok tersebut.
2. Metode Penilaian Kinerja Berorientasikan Waktu Yang Akan Datang.
- a. Penilaian sendiri (*self appraisal*), metode ini menekankan bahwa penilaian prestasi kerja karyawan yang dinilai oleh karyawan itu sendiri. Tujuan penilaian ini adalah untuk mengembangkan diri karyawan dalam melangkah pengembangan organisasi.
 - b. Penilaian psikologis, metode penilaian ini dengan mengadakan wawancara mendalam, diskusi atau tes psikologi terhadap karyawan yang akan dinilai. Aspek-aspek yang dinilai antara lain : intelektual, emosi, motivasi, dan sebagainya dari karyawan yang bersangkutan
 - c. Pendekatan *management by objectives (MBO)*, metode penilaian ini ditentukan bersama-sama antara penilai atau pimpinan dengan karyawan yang dinilai. Mereka bersama-sama menentukan tujuan atau sasaran.

E. Bias Dalam Penilaian Kinerja Pegawai

Dalam melakukan penilaian, penilai sering kali gagal untuk tidak melibatkan emosi mereka, sehingga penilaian menjadi bias. Menurut Handoko (2020), beberapa bias umum yang terjadi dalam penilaian kinerja adalah:

1. *Halo effect*

Halo effect, terjadi bila pendapat pribadi penilai tentang karyawan mempengaruhi pengukuran prestasi kerja. Masalah ini paling mudah terjadi bila para penilai harus mengevaluasi teman sendiri.

2. Kesalahan kecenderungan terbesar

Kesalahan kecenderungan terpusat, terjadi karena banyak penilai yang tidak suka menilai para karyawan, sehingga penilaian prestasi kerja cenderung dibuat rata-rata. Pada formulir penilaian distorsi ini menyebabkan penilai menghindari penilaian-penilaian yang ekstrim dan menempatkan penilaian pada atau dekat dengan nilai tengah atau rata-rata.

3. Bisa terlalu lunak

Bisa, terlalu lunak dan terlalu keras, kesalahan terlalu lunak disebabkan oleh kecenderungan penilaian untuk terlalu mudah memberikan nilai baik dalam evaluasi prestasi kerja karyawan. Kesalahan terlalu berat disebabkan kecenderungan penilai untuk terlalu ketat dalam memberikan nilai baik dalam evaluasi prestasi kerja. Kedua kesalahan ini pada umumnya terjadi bila standar penilaian prestasi kerja tidak jelas.

4. Prasangka pribadi

Prasangka pribadi terjadi karena faktor-faktor yang membentuk prasangka pribadi terhadap seseorang atau kelompok bisa mengubah penilaian. Sebab-sebab prasangka pribadi yang dapat mempengaruhi penilaian mencakup antara lain : Senioritas, Kesalahan agama dan Status sosial.

5. Pengaruh kesan terakhir

Pengaruh kesan terakhir, terjadi bila menggunakan ukuran-ukuran prestasi kerja yang subyektif, penilaian sangat dipengaruhi oleh kegiatan-kegiatan karyawan yang paling akhir. Kegiatan-kegiatan terakhir baik atau buruk cenderung lebih diingat oleh penilai.

F. Pedoman Penilaian Kinerja Pegawai

Notoatmojo (2018) mengemukakan bahwa dalam kehidupan suatu organisasi ada beberapa asumsi tentang perilaku manusia sebagai sumber daya manusia yang mendasari pentingnya penilaian prestasi kerja (kinerja) karyawan. Asumsi-asumsi tersebut antara lain sebagai berikut :

1. Setiap orang ingin memiliki peluang untuk mengembangkan kemampuan kerjanya sampai tingkat yang maksimal.
2. Setiap orang ingin mendapat penghargaan apabila ia dinilai melaksanakan tugas dengan baik.
3. Setiap orang ingin mengetahui secara pasti jenjang karir yang akan dicapai apabila dapat melaksanakan tugas dengan baik.
4. Setiap orang ingin mendapatkan perlakuan obyektif dan penilaian atas dasar prestasi kerjanya.

5. Setiap orang bersedia menerima tanggung jawab yang lebih besar.
6. Setiap orang pada umumnya tidak hanya melakukan kegiatan yang sifatnya rutin tanpa informasi.

Dijelaskan pula oleh Notoatmojo (2018) bahwa penilaian yang baik harus dapat menggambarkan tingkat keakuratan terukur. Agar penilaian mencapai tujuan ini terdapat tiga hal yang perlu diperhatikan sebagai berikut :

1. Penilaian harus berhubungan dengan pekerjaan. Sistem penilaian ini menilai perilaku atau kerja yang mendukung kegiatan perusahaan dimana karyawan itu bekerja.
2. Adanya standar pelaksanaan kerja (*performance standard*). Standar pelaksanaan yang dipakai untuk mengukur prestasi kerja yang berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan setiap pekerjaan. Alat ukur yang baik harus memenuhi sekurang-kurangnya dua kriteria yaitu validitas dan reliabilitas. Alat yang validitasnya tinggi apabila mampu mengukur apa yang harus diukur dan hasilnya konstan.
3. Praktis. Sistem penilaian harus mudah dipahami dan dimengerti serta digunakan baik oleh penilai maupun karyawan.

E. Manfaat Penilaian Kinerja Pegawai

Anoraga (2019) menjelaskan bahwa kegunaan penilaian kinerja dapat dirinci sebagai berikut :

1. Perencanaan dan pengembangan karir

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir yaitu jalur karir tertentu yang harus diteliti.

2. Perbaikan prestasi kerja

Umpan balik pelaksanaan memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan perbaikan prestasi.

3. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

4. Keputusan-keputusan penempatan kerja

Promosi, transfer dan demosi didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya.

5. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Prestasi kerja yang buruk mungkin membutuhkan pelatihan, demikian juga prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

6. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing

Prestasi kerja yang buruk mungkin menunjukkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.

7. Ketidak akuratan informasional

Prestasi kerja yang buruk mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain dalam sistim informasi manajemen personalia.

8. Kesalahan-kesalahan disain pekerjaan

Prestasi kerja yang buruk mungkin merupakan tanda kesalahan dalam disain pekerjaan. Penilaian kinerja membantu mendiagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

9. Kesempatan kerja yang adil

Penilaian kinerja secara akurat dapat menjamin keputusan-keputusan penerapan internal diambil tanpa diskriminasi.

10. Tantangan-tantangan eksternal

Terkadang prestasi kerja dipengaruhi faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi keuangan, atau masalah-masalah pribadi lainnya. Penilaian kinerja akan mampu mendeteksi faktor-faktor eksternal tersebut dan memberi solusi pada pekerja.

H. Indikator Kinerja Pegawai

Gomes (2018) menjelaskan bahwa terdapat beberapa indikator kinerja karyawan, antara lain sebagai berikut:

- a. Kualitas kerja (*quality of work*)
- b. Kuantitas kerja (*quantity of work*)
- c. Pengetahuan dan keterampilan mengenai pekerjaan (*Job Knowledge*)
- d. Kreatifitas (*creativiness*)
- e. Kesadaran berdisiplin (*dependability*)

2.2 Penelitian Terdahulu

1. Kristian dan Ferijani (2020) melakukan suatu penelitian yang diberi judul "*The Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Performance with OCB as the Intervening Variables (A Case Study on PT. Ulam Tiba Halim Distributor Company.*" Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan OCB sebagai variabel intervening. Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data adalah kuesioner dimana responden dipilih dengan menggunakan teknik purposive sampling. Berdasarkan analisis deskriptif diperoleh kesimpulan bahwa tingkat kepuasan kerja tinggi, komitmen organisasi tinggi, OCB sangat tinggi, dan kinerja karyawan juga sangat tinggi. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi juga masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi.
2. Azhari et al. (2021) melaksanakan penelitian dengan judul "Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan." Penelitian ini dilakukan di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Berau dengan maksud untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Sampel penelitian terdiri dari seluruh karyawan Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Temuan dari penelitian ini

mengkonfirmasi bahwa kepuasan kerja memiliki dampak terhadap kinerja karyawan.

3. Paparang et al. (2021) melaksanakan penelitian dengan judul "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Kantor PT. Post Indonesia di Manado." Penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisis dampak kepuasan kerja pada kinerja karyawan PT. Kantor Post Indonesia Cabang Manado. Sampel penelitian terdiri dari 52 orang karyawan PT. Kantor Post Indonesia Cabang Manado, yang dipilih melalui metode sampel jenuh. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil analisis data menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.
4. Adha et al. (2019) melaksanakan penelitian berjudul "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Perindustrian, Perdagangan Dan ESDM Kabupaten Pandeglang." Penelitian ini mengadopsi metode deskriptif korelasional dengan pendekatan kuantitatif. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran angket. Sampel penelitian menggunakan teknik sampel jenuh, yang berarti jumlah sampel sama dengan jumlah populasi, yaitu 65 karyawan Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan ESDM Kabupaten Pandeglang. Analisis data dilakukan dengan menggunakan Analisis Regresi Linier Berganda untuk mengevaluasi pengaruh kepuasan kerja pada kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan ESDM Kabupaten Pandeglang.

5. Hendrayana et al. (2021) melaksanakan penelitian dengan judul "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Komitmen Organisasi." Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak kepuasan kerja pada kinerja karyawan dengan adanya mediasi oleh komitmen organisasi di PT. Inti Dufree Promosindo di Denpasar. Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan PT. Inti Dufree Promosindo di Denpasar, yang berjumlah 86 orang. Sampel penelitian menggunakan sampel jenuh, yaitu dengan seluruh populasi 86 orang dijadikan sampel. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja juga berpengaruh signifikan pada komitmen organisasi. Komitmen organisasi juga memiliki pengaruh yang signifikan pada kinerja karyawan. Terdapat juga temuan bahwa komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
6. Egenius et al. (2020) melaksanakan penelitian dengan judul "*The Effect of Job Satisfaction on Employee Performance Through Loyalty at Credit Union (CU) Corporation of East Kutai District, East Kalimantan.*" Tujuan penelitian ini adalah 1) untuk menggambarkan Kepuasan Kerja, Loyalitas Karyawan, dan Kinerja Karyawan, 2) untuk menganalisis dampak Kepuasan Kerja pada Kinerja Karyawan, 3) untuk menganalisis dampak Kepuasan Kerja pada Loyalitas, 4) untuk menganalisis dampak Loyalitas pada Kinerja Karyawan, dan 5) untuk menganalisis dampak Kepuasan Kerja pada Kinerja Karyawan melalui Loyalitas sebagai Variabel Intervening di Koperasi Credit Union Kabupaten Kutai Timur Kalimantan Timur. Sampel penelitian terdiri dari 68 karyawan, dan metode

analisis yang digunakan adalah analisis jalur. Hasil analisis menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh secara signifikan pada Kinerja Karyawan. Kepuasan Kerja juga berpengaruh secara signifikan pada Loyalitas. Selain itu, Loyalitas juga berpengaruh secara signifikan pada Kinerja Karyawan. Kepuasan Kerja juga berpengaruh secara signifikan pada Kinerja Karyawan melalui Loyalitas. Selanjutnya, Loyalitas memoderasi pengaruh Kepuasan Kerja pada Kinerja Karyawan.

7. Sarinah (2020) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Profesionalisme, Employee Engagement (Keterikatan Karyawan), Dan Integritas Terhadap kinerja Karyawan PDAM DKI Jakarta.” Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui informasi tentang pengaruh Profesionalisme, Keterikatan Karyawan, dan Integritas terhadap Kinerja Karyawan. Data primer untuk penelitian survei ini dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada 133 karyawan PAM JAYA di Jakarta. Data dianalisis secara statistik menggunakan analisis jalur. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa semua hipotesis dapat diterima, yang menunjukkan bahwa : 1) Profesionalisme berpengaruh langsung positif terhadap kinerja karyawan, 2) Employee engagement (keterikatan karyawan) berpengaruh langsung positif terhadap kinerja karyawan, 3) Integritas berpengaruh langsung positif tentang kinerja karyawan.
8. Rahmadani, et al (2023) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Tingkat Profesionalisme Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Pertanahan Nasional Kota Cilegon.” Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh tingkat profesionalisme terhadap kinerja pegawai di Badan Pertanahan Nasional (BPN)

Kota Cilegon. Latar belakang penelitian ini adalah banyaknya keluhan yang diterima BPN Kota Cilegon terkait sistem pelayanan, pengarsipan data dan berkas pemohon yang kurang baik, kurangnya pendidikan dan pelatihan bagi pegawai, kurangnya disiplin pegawai dalam menaati peraturan, serta penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan keahlian dan latar belakang pendidikan mereka. Untuk mengukur tingkat profesionalisme (X), digunakan teori dari Martin JR dengan indikator-indikator seperti kemahiran, kesiapan, tanggung jawab dalam pelayanan, disiplin, dan sikap pegawai. Sedangkan untuk variabel kinerja, digunakan teori dari Mitchel dengan indikator-indikator kualitas kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kemampuan, dan komunikasi. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif korelatif untuk mengukur pengaruh profesionalisme terhadap kinerja pegawai. Populasi penelitian ini mencakup seluruh pegawai BPN Kota Cilegon, dengan total sampling atau sampel jenuh yang berjumlah 77 pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa profesionalisme memiliki pengaruh sebesar 52,7% terhadap kinerja pegawai, sementara 47,3% kinerja dipengaruhi oleh faktor lain.

9. Ferawati et al (2020) melakukan riset tentang “Pengaruh Profesionalisme Dan Etika Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Ciamis (Suatu Studi Pada Pegawai ASN Rumah Sakit Umum Daerah Ciamis)”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui yaitu : Untuk mengetahui pengaruh profesionalisme terhadap kinerja pegawai RSUD Ciamis, untuk mengetahui etika kerja terhadap kinerja pegawai RSUD Ciamis dan untuk mengetahui pengaruh profesionalisme dan etika kerja terhadap kinerja pegawai RSUD Ciamis. Metode

penelitian yang digunakan dalam penelitian ini metode survey explanatory dengan pendekatan kuantitatif. Sedangkan penggunaan analisis data yang digunakan adalah analisis koefisien korelasi, determinasi, regresi sederhana dan uji t dan uji F. Hasil dari penelitian dan pengolahan data menunjukkan bahwa Kinerja pegawai pada RSUD Ciamis sudah baik. pegawai RSUD Ciamis mempunyai hubungan kuat dengan tujuan yang strategis perusahaan, kepuasan pasien, dan memberikan kontribusi ekonomi. Dengan profesionalisme dan etika kerja yang sangat baik pada RSUD Ciamis tentu akan meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai akan termotivasi dengan pimpinan yang memberikan arahan langsung, melakukan pengawasan dengan baik, menyingkirkan kepentingan pribadi demi pencapaian tujuan bersama, dan pemberian dukungan yang cukup bagi pegawainya. Kinerja pegawai ASN dapat dipengaruhi oleh profesionalisme dan etika kerja pegawai sebab semakin baik profesionalisme dan etika kerja pegawai maka akan semakin baik juga kinerja pegawai yang di berikan kepada setiap pasien yang datang, pasien akan senang jika setiap pegawai mempunyai profesionalisme yang tinggi dan kinerja yang bagus.

10. Ichsan et al (2022) melakukan penelitian tentang “*The influence of work ethics and work professionalism on performance at PT. BRI Branch Singamangaraja Medan*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh etos kerja dan profesionalisme kerja terhadap prestasi kerja di perusahaan PT. Kantor Cabang BRI Sisingamangaraja Medan. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan yang berada di lingkungan kantor PT. BRI Cabang Sisingamangaraja Medan dengan jumlah pegawai 77 orang. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif

dengan pendekatan explanatory. Instrumen penelitian yang digunakan adalah penyebaran kuesioner kepada pegawai di Kantor Cabang BRI Sisingamangaraja Medan. Berdasarkan hasil penelitian ini diperoleh hasil sebagai berikut: (1) etos kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. Hal ini terlihat dari nilai thitung pada $X1 = 2,946 > t_{tabel} (0,05;77) = 1,991$; (2) profesionalisme kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. Hal ini terlihat dari nilai thitung pada $X2 = 2,355 > t_{tabel} (0,05;77) = 1,991$.

11. Parameswari (2020) melakukan penelitian dengan judul "*The effect of professionalism on employee work productivity at Sakura Jaya Company.*" Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Terdapat pengaruh antara Profesionalisme terhadap Produktivitas Kerja Pegawai, dibuktikan dengan nilai thitung untuk variabel Profesionalisme (X) sebesar 20,830, sedangkan nilai t-tabel untuk $N = 85$ sebesar 1,988. Jadi $20,830 > 1,988$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, maka dapat dinyatakan bahwa Profesionalisme (X) berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Karyawan (Y). Nilai probabilitas (signifikansi) = 0,000. Jadi probabilitasnya adalah 0,000 di bawah 0,05. Dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel profesi (X) terhadap variabel Produktivitas Karyawan (Y), karena nilai probabilitasnya lebih kecil dari 0,05. 2) Terdapat pengaruh Profesionalisme terhadap Produktivitas Kerja Pegawai, dibuktikan dengan nilai R Square sebesar 0,839. Hal ini menunjukkan bahwa 83,9% Profesionalisme (X) berpengaruh terhadap Produktivitas Pegawai (Y), sedangkan sisanya sebesar 16,1% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

12. Agusman, et al (2022) melakukan penelitian dengan judul “The Influence of Professionalism, Competence on Employee Performance through Education and Training (DIKLAT) in Class I Correctional Center (BAPAS) Makassar.” Hasil penelitian menunjukkan bahwa profesionalisme, kompetensi, dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini membuktikan dan menerima adanya pengaruh positif dan signifikan antara profesionalisme kompetensi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh variabel pendidikan dan pelatihan di lingkungan Balai Pemasyarakatan Kelas I Makassar. Artinya menunjukkan bahwa semakin profesionalisme, kompetensi, dan pendidikan dan pelatihan di lingkungan Balai Pemasyarakatan Kelas I Makassar ditingkatkan dengan komponen kebijakan yang dilakukan oleh pimpinan organisasi, maka semakin tinggi pula kinerja yang dapat dihasilkan pegawai. Karena pada prinsipnya kebijakan kepemimpinan yang diterapkan oleh suatu organisasi disusun untuk meningkatkan kinerja pegawainya dan kemudian berdampak terhadap kinerja organisasi karena pegawai merupakan sumber daya yang paling vital yang akan menentukan keberhasilan organisasi dalam program kerja tujuan organisasi.
13. Ahmad et al (2020) dalam penelitiannya yang berjudul “*Impact of Management Support on Employee Commitment in Hotel Sector.*” Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh dukungan manajerial terhadap komitmen karyawan karyawan yang bekerja di industri perhotelan Malaysia. Studi ini menggunakan model regresi untuk menilai data survei yang dikumpulkan dari 415 responden yang bekerja di berbagai wilayah di Malaysia. Hasil penelitian

menunjukkan bahwa dukungan manajerial berhubungan positif dan signifikan dengan komitmen karyawan. Selain itu, temuan penelitian juga mengungkapkan bahwa manajer harus lebih memperhatikan untuk mendukung karyawan dalam kegiatan rutin mereka untuk mencapai keunggulan komparatif atas para pesaingnya. Studi cross-sectional ini terbatas pada wilayah geografis yang sangat spesifik, oleh karena itu, studi masa depan dengan pengaturan geografis dan organisasi yang luas direkomendasikan.

14. Azhmy et al (2022) dalam penelitiannya yang berjudul “Dampak Dukungan Manajemen Puncak, Motivasi Dan Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Karyawan OS (*Outsourcing*) PT. PLN (Persero) ULP (Unit Pelayanan Pelanggan) Medan Selatan.” Penelitian ini dilaksanakan pada PT. PLN ULP Medan Selatan yang berbisnis dalam bidang penyediaan listrik untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh dukungan manajemen puncak, motivasi kerja dan teknologi informasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan populasi karyawan alih daya (*outsourcing*) yang ditempatkan di perusahaan sejumlah 95 orang. Sampel pengambilan ini memakai sampel jenuh yaitu sebesar 95 responden. Data yang dipergunakan adalah data primer dan teknik pengumpulan data yang dipergunakan adalah dengan survei dengan menyebarkan kuesioner kepada responden. Sedangkan teknik analisis data yang dipergunakan adalah uji kualitas data, uji asumsi klasik dan uji hipotesis. Hasil analisa data menunjukkan bahwa secara parsial dukungan manajemen puncak dan teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan alih daya (*outsourcing*), sedangkan motivasi kerja

berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan karyawan alih daya (*outsourcing*) di PT. PLN ULP Medan Selatan. Uji simultan membuktikan bahwa dukungan manajemen puncak, motivasi kerja dan teknologi informasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan karyawan alih daya (*outsourcing*) di PT. PLN ULP Medan Selatan. Pengaruh antara dukungan manajemen puncak, motivasi kerja dan teknologi informasi sangat kuat terhadap kinerja karyawan karyawan alih daya (*outsourcing*) pada PT. PLN ULP Medan Selatan. Besarnya persentase kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh dukungan manajemen puncak, motivasi dan teknologi informasi yaitu sebesar 72,4% dan sisanya 27,6% dapat dijelaskan oleh pengaruh variabel lain yang tidak terdapat pada model penelitian ini.

15. Adiyantari dan Yatnyana (2019) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Pelatihan, Kemampuan Teknik Pemakai Sistem Informasi Akuntansi dan Dukungan Manajemen Puncak Pada Kinerja Individual.” Penelitian ini dilaksanakan di suatu industry perbankan, yaitu PT. BPR Bank Kertiawan. Teknik penentuan besarnya sampel mempergunakan teknik sampel jenuh. Jumlah responden dalam penelitiann ini adalah sejumlah 80 orang karyawan. Teknik analisa data yang digunakan adalah analisa regresi linier berganda. Hasil penelitian membuktikan bahwa pelatihan, kemampuan teknik pemakai SIA, dan dukungan manajemen puncak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja individual di PT. BPR Bank Kertiawan.
16. Dukhan et al (2017) melakukan penelitian dengan judul “*Analyzing the Effect of the Senior Management’s Support on the Relationship between Factors Affecting*

and Employees' Performance in the Al-Zawiya University of Libya.” Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh dukungan manajemen senior sebagai variabel moderasi terhadap kinerja hubungan antara faktor independen (Pelatihan, Pemberdayaan, Motivasi dan Komunikasi) dengan variabel dependen (Kinerja Karyawan). (SEM-AMOS) digunakan untuk menguji dampak moderasi variabel. Dimana hal itu tergantung pada metode sampling atau analisis yang dikenal dengan multiple-groups analisis. Paragraf variabel dukungan manajemen senior dikumpulkan dan dibagi menjadi dua kelompok menurut rata-rata jumlah paragraf. Selain itu, menurut bobot relatif yang diberikan pada paragraf kuesioner, menggunakan skala Likert lima poin: 1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju. Itu kelompok pertama terdiri dari nilai kurang dari rata-rata dan dianggap sebagai kelompok yang tidak mendukung adanya dukungan. Sedangkan kelompok kedua terdiri dari nilai yang lebih tinggi dari rata-rata dan dianggap sebagai kelompok yang menjadi pendukung adanya dukungan. Penelitian ini menemukan bahwa model penelitian di kehadiran dukungan dari manajemen senior sesuai untuk kelompok kedua dan tidak sesuai secara terang-terangan kurangnya dukungan oleh dukungan manajemen senior untuk kelompok pertama.

17. Chen et al (2019) melakukan penelitian dengan judul “*The impact of organizational support on employee performance.*” Tujuan penelitian ini adalah untuk mempelajari dampak dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan dalam konteks fleksibel manufaktur. Secara khusus, penulis bertujuan untuk menyelidiki peran mediasi sikap karyawan antara dukungan organisasi dan kinerja karyawan, dan peran moderasi keadilan organisasi (*Organizational*

Justice). Sampel dalam penelitian ini sebanyak 180 peserta dari 36 tim kerja yang bekerja di 7 besar perusahaan manufaktur otomotif di Cina. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner yang dirancang oleh penulis. Sedangkan untuk menguji hipotesis dipergunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian ini mengungkapkan empat indikator kinerja baru pekerja garis depan dalam konteks manufaktur fleksibel, yaitu pembelajaran berkelanjutan, kerja tim, pemecahan masalah dan kerja aktif. Dukungan organisasi dapat dibagi menjadi dukungan penguat dan dukungan penghambat. Dukungan organisasi memiliki efek positif pada kinerja baru pekerja garis depan, dan rasa memiliki berperan kuat. Keadilan organisasi (*Organizational Justice*) memainkan peran yang kuat sebagai moderator antara dukungan organisasi dan kinerja karyawan.

18. Fauziq dan Yanua (2021) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Mediasi.” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Stres Kerja sebagai variabel mediasi. Subjek yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan pada PT. XYZ. PT. XYZ merupakan perusahaan di bidang real estate berskala multinasional. Jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini sebanyak 75 responden. Data yang diperoleh dilakukan dari hasil penyebaran kuesioner melalui google form dengan menggunakan teknik pengambilan sampel purposive sampling. Pengolahan data yang telah terkumpul dilakukan dengan program SmartPLS. Berdasarkan hasil analisis data, maka dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap Stres Kerja, dan Stres Kerja berpengaruh negatif

signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Serta, Kepuasan Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Akan tetapi, Stres Kerja dapat memediasi pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

19. Hasibuan dan Indrawan (2023) melakukan penelitian dengan judul “*The effect of professionalism on employee performance with work procedures as an intervening variable at the Binjai Civil Registry Office.*” Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh profesionalisme terhadap kinerja pegawai dengan prosedur kerja sebagai variabel intervening, jenis penelitian ini adalah asosiatif kuantitatif dan penelitian ini dilakukan di Kantor Dinas Catatan Sipil Binjai Jl. Jambi no 3 Binjai. Populasi penelitian ini sebanyak 50 pegawai dan teknik sampel yang digunakan adalah sampel jenuh. Model penelitian ini menggunakan analisis jalur, dan alat ukurnya menggunakan Smart PLS 3.3.3. Hasil penelitian ini adalah sebagai berikut: Profesionalisme berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai original sample sebesar 0,135 dan nilai P sebesar 0,067. Profesionalisme berpengaruh positif dan signifikan terhadap prosedur kerja dengan nilai original sample sebesar 0,591 dan nilai P sebesar 0,000. Prosedur kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai original sample sebesar 0,799 dan nilai P sebesar 0,000. Profesionalisme berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Prosedur Kerja dengan nilai sampel asli sebesar 0,472 dan nilai P sebesar 0,000.
20. Muliaty (2021) melakukan penelitian dengan judul “Profesionalisme, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Kencana Samarinda.” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh profesionalisme,

komitmen organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Kencana Kota Samarinda. Diharapkan penelitian ini dapat membantu menemukan solusi untuk meningkatkan kinerja dan pelayanan karyawan kepada pelanggan PDAM Tirta Kencana Kota Samarinda. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis jalur (path analysis) dengan menggunakan Partial Least Square (PLS). Obyek penelitian adalah karyawan PDAM Tirta Kencana Kota Samarinda dengan jumlah sampel sebanyak 60 karyawan dari populasi sebanyak 150 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa profesionalisme tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasi, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. PDAM Tirta Kencana harus berusaha untuk meningkatkan kualitas karyawan melalui pendidikan dan pelatihan, dan terus melakukan pengembangan dan pembangunan sarana pengolahan air baku menjadi air bersih sehingga distribusi penyaluran air bersih dari PDAM kepada masyarakat dapat di tangani.

21. Nelson (2021) melakukan penelitian dengan judul "*The Effect of Implementation of Management Support Work Environment, Team Work, and Employee Development to Employee Engagement with Employee Motivation as Mediating Variable.*" Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh penerapan dukungan manajemen, lingkungan kerja, kerja tim, pengembangan karyawan terhadap keterikatan karyawan. Penelitian dilakukan pada perusahaan manufaktur di Batam dengan jumlah responden sebanyak 396 orang. Pengujian data menggunakan SPSS dan Smart PLS. Hasil penelitian menjelaskan variabel pengaruh langsung berpengaruh signifikan dan variabel kerja tim berpengaruh

sangat signifikan dibandingkan variabel bebas lainnya. Pengaruh tidak langsung menjelaskan bahwa kerja tim berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan melalui motivasi karyawan tetapi dukungan manajemen tidak berpengaruh signifikan.

