

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Landasan teori memiliki peran penting dalam penelitian, karena memberikan fondasi kokoh untuk seluruh proses penelitian. Sebagai kerangka konseptual, landasan teori membantu peneliti merumuskan masalah penelitian dengan jelas dan sistematis, mendefinisikan konsep-konsep kunci, dan memahami hubungan antar variabel yang akan diteliti. Selain itu, landasan teori menjadi dasar untuk membangun hipotesis atau pertanyaan penelitian dengan memberikan dasar ilmiah yang kuat untuk asumsi-asumsi yang dibuat. Dengan demikian, hipotesis yang dirumuskan memiliki arah yang kuat dan terarah. Landasan teori juga mengarahkan metodologi penelitian, memastikan metode yang dipilih sesuai dengan tujuan penelitian dan masalah yang diidentifikasi, sehingga pendekatan yang digunakan dapat memberikan jawaban relevan dan valid terhadap pertanyaan penelitian. Selain itu, landasan teori memastikan penelitian memiliki arah yang jelas, metodologi yang tepat, hasil yang dapat diinterpretasikan dengan baik, menghubungkan dengan penelitian sebelumnya, dan memberikan kredibilitas pada penelitian.

Dalam penelitian ini akan dibahas teori tentang *knowledge sharing*, profesionalisme, kepuasan kerja, kinerja pegawai dan juga dibahas penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian.

2.1.1 *Knowledge Sharing*

A. Pengertian *Knowledge Sharing*

Knowledge Sharing adalah proses di mana sumber daya diberikan di satu sisi dan diterima oleh sisi lainnya dan untuk terjadinya sharing atau berbagi maka harus terjadi pertukaran (Ismail, et al, 2011). Sementara Willem (2003) menyatakan bahwa *knowledge sharing* mengacu pada pertukaran pengetahuan antara sekurang-kurangnya dua pihak dalam proses resiprok yang kemudian diikuti dengan pembentukan ulang dan pemberian makna terhadap pengetahuan dalam konteks baru. *Knowledge sharing* adalah proses dimana pengetahuan *tacit* atau *explicit* dikomunikasikan kepada individu lain. Lumbantobing (2011) mengemukakan bahwa *knowledge sharing* adalah proses yang sistematis dalam mengirimkan, mendistribusikan, dan mendiseminasikan pengetahuan dan konteks multidimensi dari seorang atau organisasi kepada orang atau organisasi lain yang membutuhkan melalui metode dan media yang variatif. *Knowledge sharing* merupakan pendekatan yang paling baik untuk mengelola *knowledge* dan seharusnya diadopsi oleh semua organisasi di segala kondisi/keadaan (Fernandez dan Sabherwal, 2010). Han dan Chen (2017) mengatakan bahwa *knowledge sharing* adalah komunikasi interpersonal yang melibatkan komunikasi dan penerimaan pengetahuan dari orang lain, dan salah satu cara utama untuk mentransfer pengetahuan adalah seperti interaksi manusia.

Menurut (Utari, et al, 2017), *knowledge sharing* tidak hanya sebatas memberikan *knowledge* kepada orang lain, namun dapat juga berupa memohon/meminta timbal balik (*feedback*), menanyakan permasalahan, memberitahu orang lain mengenai rencana yang dimiliki untuk melakukan suatu

pekerjaan sebelum pekerjaan tersebut dilakukan, meminta bantuan orang lain, memberitahu orang lain mengenai tugas/pekerjaan yang sedang dikerjakan dan mengapa tugas/pekerjaan tersebut dikerjakan, menanyakan pendapat orang lain dan meminta saran orang tersebut, dan menanyakan orang lain apa yang akan mereka lakukan terhadap suatu pekerjaan.

Sasaran proses *knowledge sharing* adalah menyebarkan *knowledge* yang dikuasai oleh satu orang ke sebanyak mungkin orang di organisasi. Penyebaran *knowledge* dari satu orang ke orang lain atau dari satu unit ke unit kerja yang lain diharapkan akan meningkatkan kualitas *knowledge* yang dimiliki oleh individu, unit kerja dan akhirnya organisasi (Ismail, et al, 2011).

Knowledge sharing (berbagi pengetahuan) melibatkan dua pihak, salah satunya disebut sebagai *knowledge supplier* dan yang lainnya disebut sebagai *knowledge demander* (Rehman et al., 2015). Kedua pihak ini juga dapat disebut sebagai "sumber pengetahuan" dan "penerima pengetahuan" (Rehman et al., 2015) atau "pembawa pengetahuan" dan "peminta pengetahuan" (Rehman et al., 2015). Ini menekankan bahwa untuk menciptakan *knowledge sharing*, kedua belah pihak harus bersedia untuk mengirim atau menerima pengetahuan. Jika pengirim pengetahuan ragu untuk berbagi pengetahuan maka penerima pengetahuan akan menderita dan pada akhirnya tim, departemen dan organisasi juga akan terkena dampak negatif. Demikian pula, jika penerima pengetahuan belum siap untuk menerima pengetahuan baru karena alasan apapun maka unit yang disebutkan di atas akan menderita. Dengan demikian, organisasi harus mendorong karyawannya untuk berbagi dan menerima pengetahuan baru

Berdasarkan pendapat para ahli mengenai definisi berbagi pengetahuan, dapat disimpulkan bahwa berbagi pengetahuan adalah proses di mana informasi, keterampilan, dan wawasan disebar, dibagikan, atau ditransfer dari satu individu ke individu lain atau dari seorang karyawan ke karyawan lain melalui berbagai metode. Proses ini melibatkan komunikasi aktif dan kolaborasi di antara anggota organisasi, yang dapat terjadi dalam bentuk formal maupun informal.

Dalam konteks organisasi, berbagi pengetahuan dapat terjadi melalui pertemuan tatap muka, pelatihan, *workshop*, penggunaan teknologi informasi seperti email atau platform kolaboratif, serta melalui dokumentasi dan basis data yang mudah diakses. Hal ini memungkinkan individu untuk saling bertukar informasi yang relevan, pengalaman, dan praktik terbaik yang dapat meningkatkan kemampuan dan efisiensi kerja.

Pentingnya berbagi pengetahuan tidak hanya terletak pada transfer informasi semata, tetapi juga pada pembentukan budaya organisasi yang mendukung keterbukaan dan kolaborasi. Dengan demikian, berbagi pengetahuan membantu dalam mengurangi duplikasi pekerjaan, mempercepat proses pengambilan keputusan, dan mendorong inovasi serta peningkatan kinerja secara keseluruhan. Proses ini juga membantu dalam pengembangan kompetensi individu dan tim, sehingga menciptakan nilai tambah bagi organisasi dan meningkatkan daya saingnya di pasar.

B. Jenis-Jenis *Knowledge Sharing*

Terdapat dua jenis *knowledge sharing*, di antaranya yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge* (Fernandez dan Sabherwal, 2010):

1. *Tacit knowledge*

Merupakan pengetahuan berupa pengalaman dan keahlian yang dimiliki oleh masing-masing individu dan tersimpan dalam otak sehingga pengetahuan ini sangat sulit untuk dikomunikasikan. Pengetahuan ini hanya bisa diperoleh jika melakukan proses interaksi dan komunikasi dengan orang lain. Pengetahuan ini merupakan pengetahuan yang paling penting untuk kreatifitas dan inovasi.

2. *Explicit knowledge*

Merupakan suatu pengetahuan yang sudah terstruktur dengan baik dan terdokumentasikan sehingga mudah untuk dikomunikasikan dalam berbagai bentuk.

C. Dampak *Knowledge Sharing*

Melalui aktivitas berbagi pengetahuan maka individu yang melakukannya akan memperoleh keuntungan individual. Bagi mereka seorang pegawai maka kemampuan belajar akan meningkat dengan berbagai cara seperti *externalization*, *internalization*, *socialization*, dan *community of practice* (CoP) (Fernandez & Sabherwal, 2010). Ketika pegawai sudah mulai melakukan berbagi pengetahuan dan melakukan pembelajaran secara berkelanjutan, maka ketika mendapatkan pengetahuan tentang perubahan kondisi kerja, pegawai tersebut sudah lebih siap dibandingkan pegawai yang tidak ikut aktif dalam proses manajemen pengetahuan. Perubahan kondisi kerja maupun organisasi yang begitu cepat dapat diimbangi oleh pegawai yang mengimplementasikan proses manajemen pengetahuan, sehingga dapat mengurangi jumlah pegawai yang keluar akibat tidak dapat mengikuti perkembangan bisnis organisasinya.

Dua keuntungan individu diatas menjadi modal untuk mendapatkan kepuasan kerja pegawai. Pegawai dapat mengantisipasi permasalahan yang akan timbul lebih dulu dikarenakan adanya kemampuan belajar terhadap pengalaman kesalahan masa lalu dan tahu cara penanganan masalah itu dengan benar. Penelitian saat ini menemukan bahwa dalam suatu organisasi jika memiliki pegawai yang melakukan berbagi pengetahuan dengan pegawai lain, maka orang yang keluar dari perusahaan akan berkurang dan meningkatkan *revenue* dan profit (Fernandez dan Sabherwal, 2010).

D. Faktor *Knowledge Sharing*

Kendati knowledge sharing adalah suatu yang penting. Ada individu yang tidak membagi pengetahuannya karena ia menganggap pengetahuan sangat membantu mereka agar tetap berharga di dalam organisasi. Oleh karena itu, mendorong karyawan untuk melakukan knowledge sharing bukanlah perkara yang mudah, karena, pengetahuan dianggap sebagai sumber yang unik dan merupakan sebuah keunggulan kompetitif setiap karyawan (Kim et al., 2017). Dalam prakteknya, sering ditemukan karyawan yang tidak berkeinginan untuk membagi pengetahuan yang ia punya. Hal ini disebabkan oleh kekhawatiran akan statusnya, ataupun juga sikap kurang memberi penghargaan terhadap karyawan lainnya (Aminuddin et al., 2017). Meskipun demikian, individu ini dapat dimotivasi. Mengubah tingkah laku individu merupakan tantangan terbesar bagi keberhasilan proses knowledge sharing (Rehman et al., 2017). Rehman et al. (2017) juga menjelaskan alasan-alasan seseorang enggan untuk membagi pengetahuannya. Alasan tersebut mencakup faktor organisasi, stres dan keuntungan pribadi.

Kesenjangan pengetahuan dapat muncul jika karyawan ragu membagikan pengetahuan dalam organisasi. Kesenjangan pengetahuan ini akan bertindak sebagai penghalang dalam mencapai hasil yang diinginkan organisasi. Selain itu, Aminuddin (2017) juga mengemukakan kendala utama yang menyebabkan seseorang tidak melakukan knowledge sharing ialah karena keterbatasan waktu yang dimiliki karyawan, takut untuk berbagi, kurangnya kesadaran, hierarki yang berbeda, tidak memadainya daya tangkap, serta ada jurang dalam hal tingkat pengalaman, usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan dan budaya. Hal lain adalah kurangnya interaksi, komunikasi verbal yang buruk, kurangnya kepercayaan pada sesama dan kurangnya norma menjadi faktor-faktor yang berperan terhadap keputusan untuk enggan melakukan *knowledge sharing*.

Lebih jauh, dalam Helmi dan Elita (2016) mengemukakan faktor-faktor yang menjadi pendorong agar knowledge sharing berlangsung dalam organisasi adalah sebagai berikut:

a. Kesempatan

Kesempatan formal seperti pelatihan, tim kerja yang terstruktur maupun sistem yang berbasis teknologi akan memfasilitasi terjadinya knowledge sharing. Selain itu, kesempatan informal juga akan memfasilitasi knowledge sharing. Kesempatan informal yang dimaksud adalah hubungan dan jaringan yang bersifat sosial antar anggota organisasi.

b. Modalitas Komunikasi

Komunikasi merupakan aktivitas utama dalam knowledge sharing. Maka dari itu, penting untuk melakukan upaya mengatasi hambatan komunikasi.

Komunikasi tatap muka maupun komunikasi yang berbasis teknologi juga akan memfasilitasi perilaku knowledge sharing.

c. Harapan kemanfaatan

Ketika kegiatan komunikasi memberikan sebuah manfaat pengetahuan, hal tersebut akan mendorong terjadinya knowledge sharing. Selain itu, hal ini akan semakin mendorong anggota organisasi untuk melakukannya.

d. Kesesuaian konteks

Knowledge sharing akan lebih sering dilakukan dalam konteks latar belakang profesional yang sama antar individu. Rehman et al. (2017) menambahkan bahwa waktu dan ruang juga dianggap sebagai faktor penting yang memengaruhi perilaku knowledge sharing. Sebagai contoh, karyawan yang terlalu sibuk dengan pekerjaannya akan menghalangi proses knowledge sharing ini berlangsung

Penelitian yang dilakukan Cheng, et al (2011) mengemukakan bahwa faktor organisasi merupakan faktor yang tidak berasal dari individu pribadi. Hal ini dapat disebabkan oleh lingkungan atau individu lain untuk merangsang sikap berbagi pengetahuan. Sistem insentif, budaya organisasi dan sistem manajemen diklasifikasikan sebagai faktor eksternal.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Kim dan Lee (2005), faktor-faktor yang mempengaruhi knowledge sharing dibuat dalam suatu *knowledge sharer model*. Model ini terdiri dari budaya organisasi, individu dan teknologi informasi untuk memeriksa kemampuan berbagi pengetahuan di antara karyawan dalam organisasi sektor publik dan swasta. Faktor budaya organisasi terdiri dari

sistem insentif dan sistem manajemen. Faktor individu terdiri dari perilaku individu dan harapan pribadi.

Penelitian Babalhavaeji dan Kermani (2011), faktor-faktor yang mempengaruhi knowledge sharing adalah sikap, niat dan motivasi intrinsik. Niat orang untuk berbagi pengetahuan dipengaruhi oleh sikap dan norma subyektif. Niat untuk berbagi pengetahuan mengarah ke perilaku meningkatkan *knowledge sharing*. Dari perspektif motivasi intrinsik, perilaku ditimbulkan oleh kebutuhan karyawan untuk merasa kompeten dalam berurusan dengan lingkungan mereka. Manfaat timbal balik, rasa percaya diri dan kenikmatan dalam membantu orang lain dianggap sebagai motivasi yang kuat untuk berbagi pengetahuan.

Motivasi intrinsik dari sumber adalah faktor yang paling penting dalam proses transfer pengetahuan. Okyere-Kwakye dan Nor (2001) dalam artikelnya yang berjudul *Individual Factors and Knowledge sharing* menganalisis antara *knowledge sharing*. Empat faktor individu yang dianggap mempengaruhi perilaku individu untuk melakukan *knowledge sharing* terdiri dari *altruism*, *self efficacy*, *mutual reciprocity* and *trust*. *Trust* dinilai memiliki hubungan positif dengan *knowledge sharing*, demikian juga dengan *altruism*. Altruism merupakan sikap untuk mau berbagi dan mementingkan kebutuhan organisasi. *Mutual reciprocity* yang merupakan hubungan timbal balik juga memiliki hubungan yang positif dengan *knowledge sharing*, semakin baik hubungan antar pribadi untuk saling timbal balik dalam berbagi pengetahuan maka semakin baik perilaku individu dalam *knowledge sharing*. Selain tiga factor yang disebutkan sebelumnya, factor *self efficacy* yaitu penilaian masyarakat terhadap kemampuan mereka untuk mengatur dan melaksanakan program aksi.

E. Indikator *Knowledge Sharing*

Tupamahu, et al (2021) menyatakan bahwa indikator ntuk mengukur knowledge sharing adalah:

1. Mengumpulkan pengetahuan, yaitu karyawan mempelajari pengetahuan baru baik di dalam perusahaan maupun diluar perusahaan.
2. Menyumbang pengetahuan, yaitu karyawan ikut memberikan sumbangan pemikiran kepada sesama rekan kerja atau pimpinan maupun perusahaan.

Berbagi pengalaman dan berbagi informasi, yaitu pegawai membagikan pengalama dan informasi terkait pekerjaan yang dilakukan kepada sesama rekan kerja atau pimpinan maupun organisasi.

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.

Kurniawan (2018) berpendapat bahwa profesionalisme adalah 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 (Kurniawan, 2018).

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.

B. Asas Pokok Profesionalisme

Maskun (2018) berpendapat 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.

Lebih lanjut Maskun (2018) berpendapat bahwa 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.

C. Ciri Profesional

Lubis (2015) mengutarakan 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.

D. Karakteristik Profesionalisme

Agung (2018) memberikan beberapa karakteristik profesionalisme pegawai 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.

E. Profesionalisme Pegawai

Profesionalisme pegawai sangat ditentukan oleh tingkat kemampuan pegawai yang tercemin melalui prilakunya sehari-hari dalam organisasi. Tingkat

kemampuan pegawai yang tinggi akan lebih cepat mengarah kepada pencapaian tujuan organisasi yang telah direncanakan sebelumnya, sebaliknya apabila tingkat kemampuan pegawai 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 (2017) dapat menambah pemahaman mengenai profesionalisme pegawai 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 keterampilanya dalam proses dan prosedur pelaksanaan kegiatan kerja yang sedang ditekuninya.
5. Aspek Personal, bahwa setiap kerja harus memiliki sifat-sifat kebribadian 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 pekarjaannya, baik kuantitas maupun kualitas. Diperlukan sumber daya manusia yang profesional, akan menciptakan kemampuan yang baik dan ko mitmen dari orang-orang bekerja dalam organisasi tersebut sekaligus dapat membina citra organisasi.

F. Pengembangan Profesionalisme

Maskun (2018) mengutarakan dua aspek dalam mengembangkan profesionalisme dalam birokrasi di Indonesia, 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 olehn seseorang dengan pendidikan dipilih atau dipersiapkan.
2. Adanya proses rekrutmen terencana, dengan didukung oleh sistem karir dan pengembangannya. Rekrutmen pegawai dalam aparaturn 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 (2018) adalah sebagai berikut:

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

2.1.3 Kepuasan Kerja

A. Pengertian Kepuasan kerja

Menurut Robbins (2018), kepuasan kerja adalah perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima seseorang dari pekerjaannya dan jumlah yang mereka anggap seharusnya mereka terima.

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. 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, 2021).

Handoko (2020) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai Pemberdayaan 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).

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.

Merujuk pada pendapat ahli di atas 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. 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 Kesenjangan (*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 Keadilan (*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.

C. 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 kerja.
3. Absensi menurun. Karyawan yang puas cenderung 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.

D. 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.

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:

- 1) Pekerjaan itu sendiri
- 2) Gaji
- 3) Promosi
- 4) Pengawasan
- 5) Rekan kerja

2.1.4 Kinerja Pegawai

A. Pengertian Kinerja Pegawai (Karyawan)

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

Dessler (2015) mengungkapkan bahwa kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi yang dihasilkan oleh karyawan pada suatu periode waktu tertentu dengan mematuhi prosedur kerja yang telah ditetapkan

Gibson, et al., (2015) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi.

Rivai (2019) mendefinisikan bahwa kinerja karyawan merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi hasil dari pekerjaannya yang sesuai dengan peran masing-masing dalam perusahaan.

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

B. Tujuan dan Sasaran Kinerja Karyawan

Wibowo (2019) menyatakan bahwa tujuan kinerja adalah menyelaraskan harapan kinerja individu dengan tujuan organisasi. Keselarasan antara upaya pencapaian tujuan individu dan organisasi akan menghasilkan kinerja yang optimal. Menurut Wibowo (2019), terdapat beberapa tujuan, yaitu:

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.

C. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kasmir (2016) menyebutkan beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan dalam suatu organisasi, antara lain:

1. Kemampuan dan Keahlian

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

2. Pengetahuan

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

3. Rancangan Pekerjaan

Rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya.

4. Kepribadian

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

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. Komitmen

Kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

12. 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.

D. Penilaian Kinerja Karyawan

Menentukan kinerja adalah isu paling mendasar dalam pengukuran kinerja. Menetapkan kinerja merupakan langkah awal yang sangat penting dalam keseluruhan proses pengukuran 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. Gomes (2018) 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.

Gomes (2018) mengutarakan 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.

Dalam memberi penilaian, penilai sering tidak berhasil untuk tidak melibatkan emosionalnya sehingga penilaian menjadi bias. Menurut Handoko (2020) berbagai bias dalam penilaian kinerja yang umum terjadi adalah:

1. *Hallo effect*

Hallo 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-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.

E. Metode Penilaian Kinerja Karyawan

Ada beberapa metode penilaian prestasi kerja menurut Notoatmojo (2018) yang dikelompokkan menjadi dua macam, yaitu penilaian yang berorientasi waktu yang lalu dan metode penilaian yang berorientasi pada waktu yang akan datang.

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.

F. Pedoman Penilaian Kinerja Karyawan

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.

G. Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

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 Karyawan

Gomes (2018) menjelaskan beberapa indikator kinerja karyawan diantaranya adalah 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. Suyanto, et al (2023) melakukan penelitian dengan judul “*Analysis of The Effect of Work Environment and Knowledge Sharing on Employee Performance in Innovative Behavior Mediation.*” Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan Knowledge sharing terhadap kinerja karyawan dengan memediasi perilaku inovatif. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah metode sensus. Subjek penelitian adalah pegawai Dinas Prasarana Permukiman Wilayah DI Yogyakarta, sedangkan pengambilan data menggunakan kuesioner terhadap 146 responden. Namun kuesioner hanya mengolah data untuk 100 responden. Analisis data menggunakan inferensial Partial Least Square (PLS), SEM berbasis varians dengan software SmartPLS Versi 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Yuniarti, et al (2023) melakukan penelitian dengan judul “*The Effect of Work Motivation and Knowledge Sharing on Employee Performance with Job Satisfaction as a Mediating Variable (Study at the Investment Service and One-Stop Integrated Service in Probolinggo Regency.*” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja dan berbagi pengetahuan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dilakukan di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Probolinggo dengan jumlah responden sebanyak 50 orang. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Teknik pengambilan sampel menggunakan non-probability sampling dengan teknik sampel jenuh. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis jalur dengan menggunakan software SmartPLS 3.0. Hasil penelitian ini adalah motivasi kerja dan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja dan berbagi pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, dan berbagi pengetahuan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.
3. Aulia (2016) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Knowledge Sharing Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung

Perak Surabaya).” Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap prestasi kerja melalui berbagi pengetahuan. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kausalitas, dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini menggunakan teknik stratified random sampling dan dianalisis dengan Structural Equation Modeling (SEM). Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 130 responden yang diambil dari karyawan PT. Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak Surabaya. Skala pengukuran pada percobaan ini menggunakan skala likert. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung yang signifikan budaya organisasi terhadap *knowledge sharing* dan *knowledge sharing* terhadap prestasi kerja.

4. Saputro dan Mayoman (2018) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Knowledge Sharing* Terhadap *Individual Innovation Capability* Dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Rumah Opa Kitchen and Lounge).” Penelitian ini menggunakan jenis penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Sampel yang digunakan berjumlah 40 responden yang merupakan karyawan Rumah Opa Kitchen and Lounge menggunakan sampling jenuh. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Analisis data menggunakan analisis deskriptif dan analisa jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Knowledge Sharing (X1) berpengaruh langsung terhadap *Individual Innovation Capability* (Y1), (2) Knowledge Sharing (X1) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y2), (3) *Individual Innovation Capability* (Y1) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y2), (4) Knowledge Sharing (X1) mempunyai pengaruh

signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y2) melalui *Individual Innovation Capability* (Y1).

5. Aristanto (2017) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Knowledge Sharing Terhadap Individual Innovation Capability Dan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara.” Jenis penelitian ini adalah *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif untuk menjelaskan pengaruh *Knowledge Sharing* Terhadap *Individual Innovation Capability* dan Kinerja Karyawan. Objek penelitian yang dipilih adalah PT. PLN (PERSERO) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara. Populasi berjumlah 114 karyawan. Teknik sampling yang digunakan adalah *purposive sampling*. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis persamaan model struktural (SEM) dengan bantuan software program Smart PLS v.3 untuk Windows. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh signifikan positif terhadap *individual innovation capability*, *individual innovation capability* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja individu, *knowledge sharing* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja individu, dan *knowledge sharing* berpengaruh signifikan parsial terhadap kinerja individu melalui *individual innovation capability*.
6. 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 terhadap kinerja karyawan.

7. 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.

8. 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 diberikan kepada setiap pasien yang datang, pasien akan senang jika setiap pegawai mempunyai profesionalisme yang tinggi dan kinerja yang bagus.

9. 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 Singamangaraja Medan. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan yang berada di lingkungan kantor PT. BRI Cabang Singamangaraja 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 Singamangaraja Medan. Berdasarkan hasil penelitian ini diperoleh hasil sebagai berikut: (1) etos kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. Hal ini terlihat dari nilai thitung pada $X1 = 2,946 > ttabel (0,05;77) = 1,991$; (2) profesionalisme kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. Hal ini terlihat dari nilai thitung pada $X2 = 2,355 > ttabel (0,05;77) = 1,991$.
10. 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.

11. 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.
12. 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.

13. 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.
14. 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.

15. 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.

16. Lestari, et al (2022) melakukan penelitian dengan judul “*The Effect Of Motivation, Communication And Job Satisfaction On Employee Performance.*”

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan apakah variabel motivasi, komunikasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan kaca batu Rantau Prapat. Data penelitian ini diperoleh melalui kuesioner dan wawancara. Analisis yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif, analisis regresi linier berganda, uji validitas dan reliabilitas serta uji hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi, komunikasi, dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

17. Kuncorowati, et al (2022) melakukan penelitian dengan judul “*The Effect of Job Satisfaction and Employee Loyalty on Employee Performance.*” Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas karyawan terhadap karyawan pertunjukan di Hotel Ros-In Yogyakarta. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan Ros-In Hotel. Jumlah responden dalam penelitian ini adalah 50 responden. Pengambilan sampel dilakukan oleh teknik pengambilan sampel secara purposif. Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier berganda dengan SPSS sebagai alat analisis. Berdasarkan hasil pengujian data menunjukkan bahwa: 1) Kepuasan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Ros-In Hotel Yogyakarta. 2) Loyalitas karyawan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Ros-In Hotel Yogyakarta. 3) Kepuasan kerja dan

loyalitas karyawan secara simultan berpengaruh signifikan kinerja karyawan di Hotel Ros-In Yogyakarta.

18. Hapis (2024) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Knowledge Sharing* Dan Pemberdayaan Terhadap Kinerja Perangkat Desa Di Kecamatan Danau Kerinci Barat Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: 1) Sejauh mana pengaruh berbagi pengetahuan terhadap kepuasan perangkat desa di Kecamatan Danau Barat Kerinci?, 2) Sejauh mana pengaruhnya pengaruh pemberdayaan terhadap kepuasan kerja perangkat desa di kecamatan Danau Barat Kerinci? 3) Sejauh Mana Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja Perangkat Desa di Kecamatan Danau Kerinci Barat secara langsung maupun tidak langsung? 4) Untuk apa sejauh mana pemberdayaan berpengaruh terhadap kinerja perangkat desa di Kecamatan Danau Barat Kerinci, baik secara langsung maupun tidak langsung? 5) Sejauh mana kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja perangkat desa di Kecamatan Danau Barat Kerinci. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perangkat desa di kecamatan Danau Barat Kerinci sebanyak 140 orang. Selanjutnya dengan menggunakan Rumus Slovin, besar sampel sebanyak 42 responden diperoleh dengan menggunakan Proportional Random Teknik pengambilan sampel. Alat analisis data yang digunakan adalah analisis jalur pada taraf alpha 0,05. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa: *knowledge sharing* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Keduanya secara langsung dan tidak langsung, *knowledge sharing* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap

kinerja. Keduanya secara langsung dan tidak langsung pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Pekerjaan kepuasan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja.

19. Fauziek 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.

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.

