

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Dalam penelitian ini, akan dibahas secara mendalam berbagai teori yang berkaitan dengan kepemimpinan, profesionalisme, budaya organisasi, serta kinerja pegawai. Pembahasan mengenai teori-teori ini sangat penting karena memberikan landasan konseptual yang kokoh untuk memahami hubungan antar variabel yang diteliti, serta untuk menjelaskan fenomena yang terjadi di lapangan. Teori-teori ini akan menjadi panduan dalam menganalisis bagaimana setiap faktor, seperti kepemimpinan yang efektif, profesionalisme pegawai, dan budaya organisasi yang kondusif, dapat mempengaruhi kinerja pegawai dalam konteks pemerintahan lokal, khususnya di kelurahan.

Selain itu, penelitian ini juga akan mengulas berbagai studi sebelumnya yang relevan dengan topik yang diangkat, untuk memberikan gambaran tentang temuan-temuan terdahulu yang dapat mendukung atau mengonfirmasi hasil penelitian ini. Dengan mengkaji penelitian terdahulu, peneliti dapat memperoleh perspektif yang lebih luas, serta mengetahui celah atau gap dalam penelitian yang ada, yang kemudian dapat dijadikan dasar untuk kontribusi penelitian lebih lanjut. Melalui pemahaman yang lebih baik tentang teori dan temuan sebelumnya, penelitian ini tidak hanya memperkaya literatur yang ada, tetapi juga memberikan wawasan baru yang relevan dengan perkembangan manajemen sumber daya manusia dan kinerja pegawai di sektor publik.

Pentingnya landasan teori dalam penelitian ini terletak pada kemampuannya untuk memberikan pemahaman yang lebih dalam dan sistematis tentang bagaimana faktor-faktor tersebut saling berinteraksi. Teori-teori yang digunakan dalam penelitian ini akan membantu membentuk kerangka pemikiran yang jelas dan terstruktur, yang pada gilirannya akan memperkuat validitas dan relevansi hasil penelitian. Oleh karena itu, teori yang kuat dan kajian terhadap penelitian terdahulu sangat penting untuk mengarahkan penelitian ini agar dapat menghasilkan temuan yang bermanfaat dan aplikatif dalam meningkatkan kinerja pegawai di suatu organisasi, baik organisasi pemerintah maupun swasta.

2.1.1 Kepemimpinan

A. Pengertian Kepemimpinan

Menurut Hasibuan (2018), Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Proses ini diarahkan melalui komunikasi yang efektif untuk mencapai tujuan atau sasaran tertentu. Selain kemampuan merencanakan strategi yang efektif, seorang pemimpin juga harus memiliki kecakapan dalam mengambil keputusan secara cepat dan tepat. Keterlambatan dalam pengambilan keputusan dapat menimbulkan kerugian bagi organisasi atau perusahaan, terutama di tengah persaingan yang ketat di lingkungan sekitarnya. Tidak hanya itu, kesalahan dalam pengambilan keputusan juga dapat berdampak pada aspek-aspek seperti alokasi dana, optimalisasi penggunaan waktu, dan tingkat energi yang diperlukan. Oleh karena itu, keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya terletak

pada kemampuannya merencanakan strategi, tetapi juga pada keterampilannya dalam mengambil keputusan yang berkualitas dan tepat waktu.

Gibson (2019) berpendapat, kepemimpinan merupakan upaya untuk memengaruhi individu melalui interaksi interpersonal, menggunakan proses komunikasi sebagai sarana untuk mencapai satu atau lebih tujuan. Artinya, kepemimpinan mencakup lebih dari sekadar memberikan petunjuk; melibatkan kemampuan untuk memotivasi, menginspirasi, dan membimbing individu menuju pencapaian tujuan bersama. Dalam konteks ini, kepemimpinan bukanlah semata-mata tentang penggunaan kekuasaan atau otoritas, tetapi tentang kemampuan untuk memahami kebutuhan dan potensi individu, membina hubungan interpersonal yang kuat, dan menciptakan arah yang jelas untuk mencapai visi bersama. Oleh karena itu, pemimpin yang efektif harus menguasai keterampilan komunikasi dan mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka sesuai dengan kebutuhan dan dinamika situasi yang dihadapi. Selain itu, konsep "memimpin" juga menekankan pentingnya merancang dan mengeksekusi strategi yang sesuai dengan tujuan organisasi. Ini melibatkan kemampuan untuk merumuskan langkah-langkah yang tidak hanya mengarah ke pencapaian target, tetapi juga memastikan keberlanjutan dan keberhasilan jangka panjang. Dengan demikian, memimpin bukan hanya tentang pengelolaan sumber daya saat ini, tetapi juga tentang menciptakan visi masa depan yang menginspirasi dan memberikan arah bagi semua anggota organisasi.

Stoner (2015) mengutarakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses yang tidak hanya berfokus pada arahan, tetapi juga pada pengaruh terhadap aktivitas anggota kelompok yang terlibat dalam tugas tertentu. Dari perspektif

manajemen, seorang pemimpin diharapkan memiliki keahlian untuk menetapkan tujuan organisasi atau perusahaan dan mampu merancang strategi serta taktik yang sesuai. Pemimpin yang efektif dapat memastikan bahwa langkah-langkah yang diambil oleh organisasi atau perusahaan berjalan dengan lebih efisien dan efektif melalui adopsi strategi dan taktik yang tepat. Keefektifan dan efisiensi ini mencakup pengelolaan anggaran, optimalisasi penggunaan waktu, dan pemanfaatan sumber daya karyawan. Dalam hal ini, seorang pemimpin diharapkan memiliki ketrampilan untuk memahami dan memanfaatkan beragam sumber daya organisasi, termasuk manusia, finansial, dan fisik, dengan cara yang paling efisien dan efektif. Kemampuan ini melibatkan identifikasi kekuatan dan kelemahan dalam tim, alokasi anggaran yang bijaksana, serta penempatan sumber daya dengan tepat guna mencapai hasil yang optimal.

Dari uraian diatas, esensi kepemimpinan merupakan keterampilan penting dalam mengarahkan, mempengaruhi, dan berkomunikasi dengan individu-individu dalam rangka mencapai tujuan-tujuan tertentu dalam konteks organisasi.

B. Persyaratan Seorang Pemimpin

Berdasarkan kualitas dan persyaratan yang diperlukan untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif, beberapa peranan pemimpin antara lain (Handoko, 2017):

1. Kemampuan Pengawasan atau Manajemen Dasar: Kemampuan untuk melaksanakan fungsi-fungsi dasar manajemen, terutama kepemimpinan dan pengendalian terhadap tugas-tugas bawahannya. Ini mencakup keahlian dalam mengorganisir dan menggerakkan anggota tim secara bijak untuk mencapai

tujuan organisasi serta kemampuan untuk menentukan kapan dan kepada siapa tanggung jawab dan wewenang harus didelegasikan.

2. Motivasi Pencapaian dalam Pekerjaan: Kehendak untuk mencapai prestasi dalam pekerjaan, termasuk tanggung jawab dan dorongan untuk berhasil. Ini termasuk kemampuan dalam berinteraksi dengan anggota tim dan mampu menciptakan lingkungan kerja yang membuat anggota tim merasa nyaman, senang, dan puas dengan pekerjaan mereka.
3. Kecerdasan: Kemampuan berpikir cerdas, termasuk kemampuan dalam berpikir logis dan tanggap. Ini melibatkan kemampuan untuk memikirkan secara mendalam dan menemukan solusi yang tepat, bijaksana, dan praktis untuk setiap masalah yang muncul.
4. Kemampuan Mengambil Keputusan: Kemampuan untuk membuat keputusan dengan tegas dan efektif, serta memiliki keahlian dalam memecahkan berbagai masalah.
5. Keyakinan Diri: Rasa percaya diri dan yakin dalam menghadapi tantangan serta kemampuan dalam menangani masalah dengan baik.
6. Inisiatif: Kemampuan untuk bertindak secara mandiri, mengembangkan kemampuan diri, dan merumuskan gagasan baru atau terobosan.

Demikianlah beberapa sifat dan persyaratan yang harus dimiliki untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif. Dalam konteks ini, karakteristik-karakteristik tersebut memainkan peran penting dalam membangun kualitas kepemimpinan yang sukses.

Sementara itu dalam pandangan Handoko (2017), menjadi seorang pemimpin membutuhkan kemampuan untuk:

1. Menggambarkan dan menghubungkan visi mengenai arah masa depan organisasi.
2. Menyampaikan pandangan tersebut kepada bawahan atau staf, serta memudahkan mereka dalam menerjemahkan pandangan tersebut menjadi tugas-tugas, sasaran, dan tujuan yang dapat dicapai.
3. Menghormati perbedaan pandangan individu dan memahami kebutuhan sensitif dari para karyawan melalui proses perubahan, untuk membangun kepercayaan dan mendorong kerjasama dalam tim.
4. Menciptakan komunikasi timbal balik yang menjadi dasar bagi kesuksesan di masa depan.
5. Merupakan katalisator untuk memfasilitasi evaluasi dan motivasi diri secara personal, meskipun tidak menawarkan jaminan keamanan pekerjaan yang tak terbatas.

Oleh karena itu, berdasarkan persyaratan dan karakteristik yang diperlukan untuk menjadi seorang pemimpin, dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan bukanlah sesuatu yang lahir begitu saja atau diciptakan, melainkan merupakan suatu proses yang berkembang dan harus dimiliki oleh individu sebagai pemimpin dalam bentuk karakteristik khusus. Kegiatan-kegiatan kepemimpinan juga tak terpisahkan dari kedudukan dan gaya perilaku seorang pemimpin, serta berfungsi sebagai saluran interaksi antara pemimpin dengan bawahannya dan situasinya. Hal ini juga menyoroti bagaimana seorang pemimpin menghadapi dinamika dan perubahan yang tak dapat dihindari.

C. Peran Kepemimpinan

Setiap tindakan yang dijalankan oleh seorang pemimpin dalam mengoperasikan organisasinya mencerminkan perannya sebagai pemimpin. Hal ini sesuai dengan pandangan yang diajukan oleh Yulk (2019), yang mengidentifikasi sepuluh variasi peran kepemimpinan sebagai berikut:

1. Peran Kepemimpinan (*Leadership Role*)

Merupakan tanggung jawab seorang pemimpin dalam membimbing organisasi dengan menjalin hubungan antarpribadi dengan bawahan sesuai dengan fungsi-fungsi kunci kepemimpinan seperti memandu pelaksanaan tugas, mengembangkan potensi karyawan, memberi motivasi, dan mengendalikan mereka.

2. Peran Simbol (*Symbol Role*)

Merupakan tugas seorang pemimpin untuk menjadi lambang dari organisasi yang dipimpinnya dalam berbagai kesempatan dan situasi formal. Ini merupakan peran yang sederhana namun penting karena sesuai dengan kewenangannya yang resmi. Seorang pemimpin dianggap sebagai simbol organisasi dan memiliki tanggung jawab untuk menjalankan tugas-tugas formal yang ditetapkan.

3. Peran Pemantauan (*Monitoring Role*)

Mengacu pada peran pemimpin dalam mengumpulkan dan menerima informasi terutama dari luar organisasi. Pemimpin mencari informasi ini untuk mengidentifikasi peluang, mengatasi hambatan, mengembangkan potensi-potensi yang ada, meningkatkan pemahaman tentang lingkungan, menentukan kapan informasi diperlukan untuk pengambilan keputusan, dan sebagainya.

4. Peran Penghubung (*Liaison Role*)

Merupakan tanggung jawab pemimpin untuk menjalin interaksi dengan rekan sejawat, staf, dan pihak lain yang terkait dengan organisasi, baik di dalam maupun di luar organisasi.

5. Peran Penyebaran (*Disseminator Role*)

Menyiratkan peran pemimpin dalam menyampaikan informasi dari bawahan atau staf kepada individu lain dalam organisasi.

6. Peran Juru Bicara (*Spokesman Role*)

Merupakan peran pemimpin dalam menyampaikan informasi dari organisasi keluar. Secara resmi, pemimpin mewakili organisasi, menjadi pusat informasi tentang organisasi, dan memiliki tanggung jawab untuk berkomunikasi dengan masyarakat dan menjalankan tugas-tugas yang terkait.

7. Peran Wiraswasta (*Entrepreneur Role*)

Menggambarkan peran pemimpin sebagai inisiator dan perancang perubahan terencana dalam organisasi. Peran ini melibatkan kemampuan untuk mengidentifikasi masalah organisasi yang dapat dipecahkan, menciptakan rencana, dan memanfaatkan peluang yang ada untuk mengembangkan organisasi.

8. Peran Penanganan Gangguan (*Disturbance Handler Role*)

Mengacu pada peran pemimpin dalam mengatasi situasi krisis dan mengatasi masalah yang mengganggu kelancaran organisasi.

9. Peran Penyedia Sumber Daya (*Resource Allocator Role*)

Merupakan tanggung jawab pemimpin dalam mengalokasikan sumber daya perusahaan dengan bijaksana dalam situasi terbatas.

10. Peran Perunding (*Negotiator Role*):

Merupakan peran pemimpin dalam berpartisipasi aktif dalam proses negosiasi dengan berbagai pihak, baik di dalam maupun di luar organisasi.

Sementara itu, menurut Saydam (2016) berpendapat bahwa ada empat karakteristik utama pemimpin yang berkontribusi pada keberhasilan organisasi, yaitu kecerdasan, kedewasaan, kemampuan menjalin hubungan sosial yang luas, dan kemampuan berhubungan dengan orang-orang secara baik.

D. Teori Kepemimpinan

1. Teori Sifat

Konsep ini meyakini bahwa para pemimpin memiliki atribut atau karakteristik tertentu yang memungkinkan mereka untuk memimpin kelompok pengikut. Daftar karakteristik ini dapat bervariasi dalam panjang, namun umumnya mencakup elemen seperti energi, pandangan, pengetahuan dan kecerdasan, imajinasi, keyakinan diri, integritas, kemampuan berbicara, pengendalian serta keseimbangan mental dan emosional, fisik, hubungan sosial dan jaringan pertemanan, semangat, antusiasme, keberanian, dan lain sebagainya (Handoko, 2017).

Sementara itu, Gibson et al (2019) menguraikan bahwa teori ini bertujuan untuk mengidentifikasi atribut khas (baik fisik, mental, maupun kepribadian) yang dikaitkan dengan kesuksesan seorang pemimpin. Teori ini bersandar pada asumsi bahwa sifat-sifat individu dari pemimpin yang berhasil dapat diidentifikasi dan ditemukan.

2. Teori Pribadi Dan Perilaku

Teori ini bertujuan untuk mengidentifikasi aktivitas yang dilakukan oleh pemimpin yang efektif, termasuk bagaimana mereka melimpahkan tanggung jawab, berkomunikasi dengan dan memotivasi bawahan, serta melaksanakan tugas-tugas mereka (Handoko, 2017). Berbeda dengan karakteristik pribadi, perilaku-perilaku ini memiliki potensi untuk dipelajari dan dikembangkan, memungkinkan individu untuk dilatih dalam perilaku-perilaku kepemimpinan yang sesuai untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan. Kepemimpinan yang efektif diperlukan untuk mengarahkan upaya kolektif dari seluruh anggota tim menuju pencapaian tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan atau interaksi, hubungan antara tujuan individu dan tujuan organisasi bisa menjadi lemah. Kepemimpinan adalah suatu proses yang mendorong dan membantu orang lain bekerja dengan semangat guna mencapai tujuan. Peran manusia sangat krusial dalam membentuk kelompok dan memotivasi mereka menuju pencapaian tujuan.

Berdasarkan beberapa definisi yang dijelaskan sebelumnya, keberhasilan organisasi, terutama dengan adanya karyawan yang berkualitas, selalu bergantung pada bagaimana mereka dapat berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi. Bahkan, semangat dan motivasi kerja karyawan dapat diperkuat oleh kepemimpinan yang efektif sebagai sumber motivasi eksternal untuk mendorong pencapaian tujuan yang sejalan dengan visi organisasi. Dalam konteks ini, organisasi yang sukses cenderung memiliki satu karakteristik umum yang mendukung pencapaian tujuan, yaitu kepemimpinan yang efektif.

Tidak hanya itu, unsur "karisma" juga memainkan peran penting dalam mengenali seseorang sebagai pemimpin berpengaruh. Jika karisma seseorang

lebih bersifat nonstruktural, maka perlu diidentifikasi apakah kepemimpinan lebih merupakan atribut bawaan atau energi psikologis yang dipancarkan oleh pemimpin. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah daya pengaruh, dengan "daya energi" yang memiliki daya tarik untuk memengaruhi komponen afeksi dan sikap kognitif seseorang.

E. Indikator Kepemimpinan

Menurut Rivai (2015) menjelaskan beberapa indikator kepemimpinan menjadi lima indikator, yaitu:

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

2.1.2 Profesionalisme

A. Pengertian Profesionalisme

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.

Menurut Oerip dan Uetomo (2017), 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.

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.

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.

Maskun (2018) berpendapa 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.

Lebih lanjut 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. 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 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.

C. Ciri Profesionalisme

Lubis (2015) memberikan beberapa ciri-ciri profesional, seorang profesial akan memiliki beberapa ciri diataranya adalah:

1. Punya kompetensi tinggi dalam satu bidang, serta mempunyai kemahiran dalam mengoperasionalkan 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.

D. 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.

E. 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).

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 (2018) adalah sebagai berikut:

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

2.1.3 Budaya Organisasi

A. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab dengan semakin baik, sesuai dengan standar Mangkunegara (2018).

Menurut Torang (2014), budaya organisasi merupakan kebiasaan yang terus berulang-ulang dan menjadi nilai dan gaya hidup oleh sekelompok individu dalam organisasi yang diikuti oleh individu berikutnya.

Sementara itu menurut Effendy (2015), budaya organisasi didefinisikan sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta

diterapkan dalam aktivitas organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.”

Menurut Dessler (2015), budaya organisasi merupakan proses mengajar ketrampilan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya.

Selanjutnya pengertian budaya organisasi secara sederhana didefinisikan oleh, Mondy (2016) sebagai “proses pembelajaran yang dirancang untuk mengubah kemampuan karyawan orang dalam melakukan pekerjaannya”.

Berdasarkan beberapa definisi di atas bahwa budaya organisasi merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam organisasi karyawan, baik yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti budaya organisasi karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi, dan lain sebagainya.

B. Manfaat dan Pentingnya Budaya organisasi

Budaya organisasi bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar. Biasanya budaya organisasi merujuk pada pengembangan keterampilan bekerja yang dapat digunakan dengan segera. Sedangkan pengembangan sering dikategorikan secara eksplisit dalam pengembangan manajemen, organisasi, dan pengembangan individu karyawan. Pengembangan lebih fokus pada pemenuhan kebutuhan perusahaan jangka panjang.

Menurut Sastradipoera (2016), manfaat program budaya organisasi bagi suatu perusahaan/organisasi sangat penting untuk:

1. Karyawan Baru

Karyawan baru tersebut belum mempunyai kemampuan sesuai dengan persyaratan yang dilakukan, oleh karena itu diperlukan budaya organisasi dengan tujuan agar dapat memberikan kemampuan pada karyawan tersebut.

2. Perubahan Teknologi

Perubahan teknologi akan mengubah suasana kerja dalam organisasi. Artinya akan ada suatu pekerjaan yang mengharuskan penguasaan teknologi baru. Hal ini akan mempengaruhi susunan karyawan suatu organisasi/perusahaan disebabkan tidak adanya karyawan yang menguasai teknologi baru tersebut, dengan demikian diperlukan budaya organisasi.

3. Mutasi

Pendidikan dan budaya organisasi diperlukan jika ada mutasi dalam artian dipindahtugaskan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya (bukan hanya pindah tempat untuk menduduki jabatan baru, melainkan belum cukup bekal untuk menduduki jabatan baru tersebut). Mutasi penting dilakukan karena mutasi akan menghilangkan kejenuhan atau kebosanan bagi karyawan. Dengan adanya mutasi, maka karyawan akan memiliki banyak kemampuan dan keahlian sekaligus memberikan suasana baru bagi kerja karyawan.

4. Promosi

Dalam rangka promosi diperlukan pendidikan dan budaya organisasi tambahan, karena biasanya kemampuan seseorang yang akan dipromosi untuk menduduki posisi jabatan tertentu masih belum cukup. Dengan adanya promosi, maka karyawan berlomba - lomba untuk berbuat yang terbaik agar memperoleh promosi

dari pimpinan. Agar organisasi berkembang maka organisasi/perusahaan harus melakukan promosi.

C. Tujuan Budaya Organisasi

Tujuan diadakannya budaya organisasi dan pengembangan yang diselenggarakan perusahaan terhadap karyawan dikarenakan perusahaan menginginkan adanya perubahan dalam prestasi kerja karyawan sehingga dapat sesuai dengan tujuan perusahaan. Jadi sebelum melakukan budaya organisasi dan pengembangan akan dijelaskan terlebih dahulu tujuan perusahaan tersebut.

Menurut Nawawi (2015), tujuan dilakukan program budaya organisasi dan pengembangan adalah untuk kepentingan karyawan dan perusahaan.

1. Kepentingan Karyawan

- a. Memberikan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan karyawan.
- b. Meningkatkan moral karyawan. Dengan keterampilan dan keahlian yang sesuai dengan pekerjaannya mereka akan antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.
- c. Memperbaiki kemampuan karyawan. Program budaya organisasi dan pengembangan dapat meminimalkan ketidakpuasan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.
- d. Membantu karyawan dalam menghadapi perubahan-perubahan, baik perubahan struktur organisasi, teknologi maupun sumber daya manusianya.
- e. Peningkatan karier karyawan. Peluang ini menjadi besar karena keterampilan dan keahlian mendukung untuk bekerja lebih baik.
- f. Meningkatkan jumlah balas jasa yang dapat diterima karyawan.

2. Kepentingan Perusahaan

- a. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
- b. Dengan budaya organisasi dan pengembangan diharapkan karyawan dapat bekerja lebih efektif dan efisien.
- c. Mengurangi tingkat kerusakan dan kecelakaan.
- d. Memperkuat komitmen karyawan.

Perusahaan yang gagal menyediakan budaya organisasi dan pengembangan akan kehilangan karyawan yang berorientasi pencapaian yang merasa frustasi karena merasa tidak ada kesempatan untuk promosi dan akhirnya memilih keluar untuk mencari perusahaan lain yang menyediakan budaya organisasi dan pengembangan untuk kemajuan karier mereka. Dengan tujuan dilaksanakannya budaya organisasi dan pengembangan ini menggambarkan bahwa peranan program ini sangat penting bagi perkembangan karyawan dan perusahaan itu sendiri.

D. Tahapan Implementasi Budaya Organisasi

Menurut Sofyandi (2013), langkah-langkah yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan budaya organisasi dan pengembangan itu harus menggambarkan jumlah dan mutu komponen pendidikan dan keterjaminan hubungan antar komponen tersebut. Untuk itu perlu dilakukan beberapa langkah atau tahapan implementasi budaya organisasi sebagai berikut:

1. Menganalisis Kebutuhan

Perencana budaya organisasi dan pengembangan sumber daya manusia harus menghimpun informasi untuk dianalisis sehingga kebutuhan pendidikan tersebut dapat ditetapkan dengan definitif. Metode penentuan kebutuhan tersebut dapat dilakukan melalui:

- a. Analisis jabatan, menggambarkan tugas-tugas yang dilaksanakan.
- b. Analisis prestasi karyawan, dengan membandingkan pengalaman para karyawan yang sudah berpengalaman.

2. Menetapkan Tujuan Pendidikan

Perumusan tujuan yang tepat diperlukan untuk pengawasan program budaya organisasi dan pengembangan, khususnya pengevaluasian.

3. Mempersiapkan Rencana Pendidikan

Kegiatan mempersiapkan rencana budaya organisasi dan pengembangan sumber daya manusia merupakan kegiatan untuk menyesuaikan program pendidikan dengan tujuan yang sekaligus dapat melukiskan biaya dan manfaat dari program budaya organisasi dan pengembangan tersebut.

4. Melaksanakan Rencana Pendidikan

Kegiatan untuk melaksanakan rencana budaya organisasi dan pengembangan sumber daya manusia meliputi kegiatan untuk mengisi jabatan, pengarahan, pengkoordinasian, pemberian motivasi, dan pengkomunikasian bagi segenap orang yang terlibat dalam program tersebut.

5. Mengawasi Proses Pendidikan

Kegiatan pengawasan proses budaya organisasi dan pengembangan sumber daya manusia berturut-turut dilakukan dengan mengembangkan standar, mengukur status pelaksanaan, mengevaluasi hasil-hasil, dan mengoreksi hasil-hasil budaya organisasi dan pengembangan jika terjadi penyimpangan yang signifikan.

E. Metode Pengembangan Budaya Organisasi

Menurut Simanjuntak (2016), ada berbagai metode yang dapat digunakan untuk budaya organisasi dan pengembangan dan pada dasarnya dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok yaitu *on the job training* dan *off the job training*.

1. *On the job training* (Latihan Sambil Bekerja).

On the job training meliputi semua upaya melatih karyawan untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakannya di tempat kerja yang sesungguhnya. *On the job training*, meliputi beberapa program yaitu:

- a. Program magang, menggabungkan budaya organisasi dan pengembangan pada pekerjaan dengan instruksi yang didapatkan dari ruang kelas.
- b. Rotasi pekerjaan, karyawan berpindah dari satu jenis pekerjaan ke jenis pekerjaan lain dalam jangka waktu yang direncanakan.
- c. *Coaching*, yaitu teknik pengembangan yang dilakukan dengan praktik langsung dengan orang yang sudah berpengalaman atau atasan yang dilatih.

2. *Off the job training* (Latihan di Luar Jam Bekerja).

Budaya organisasi dan pengembangan dilaksanakan pada lokasi terpisah dengan tempat kerja. Ada beberapa jenis metode budaya organisasi *Off the job training*, yaitu:

a. Budaya organisasi Instruksi Pekerjaan

Pendaftaran masing-masing tugas dasar jabatan, bersama dengan titik-titik kunci untuk memberikan budaya organisasi langkah demi langkah kepada karyawan.

b. Pembelajaran Terprogram

Suatu program sistematis untuk mengajarkan keterampilan mencakup penyajian pertanyaan atau fakta, memungkinkan orang itu untuk memberikan tanggapan dan memberikan peserta belajar umpan balik segera tentang kecermatan jawabannya.

c. Simulasi

Merupakan budaya organisasi yang dilakukan dalam suatu ruangan khusus terpisah dari tempat kerja biasa dan disediakan peralatan yang sama seperti yang akan digunakan pada pekerjaan sebenarnya.

d. Studi Kasus

Dalam metode ini disajikan kepada petatar masalah-masalah perusahaan secara tertulis kemudian petatar menganalisis kasus tersebut secara pribadi, mendiagnosis masalah dan menyampaikan penemuan dan pemecahannya di dalam sebuah diskusi.

e. Seminar

Metode seminar ini bertujuan mengembangkan keahlian kecakapan peserta untuk menilai dan memberikan saran-saran yang konstruktif mengenai pendapat orang lain.

F. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Sirait (2016), ada beberapa alasan penting untuk mengadakan budaya organisasi, yaitu:

1. Pengenalan Awal.

Karyawan yang baru direkrut sering kali belum memahami secara benar bagaimana melakukan pekerjaan.

2. Perubahan-Perubahan Lingkungan Kerja dan Tenaga Kerja.

Perubah-perubahan disini meliputi perubahan-perubahan dalam teknologi proses seperti munculnya teknologi baru atau munculnya metode kerja baru. Perubahan dalam tenaga kerja seperti semakin beragamnya tenaga kerja yang memiliki latar belakang keahlian, nilai, sikap yang berbeda yang memerlukan budaya organisasi untuk menyamakan sikap dan perilaku mereka terhadap pekerjaan.

3. Meningkatkan Daya Saing Perusahaan Dan Memperbaiki Produktivitas. Saat ini daya saing perusahaan tidak bisa lagi hanya dengan mengandalkan aset berupa modal yang dimiliki, tetapi juga harus sumber daya manusia yang menjadi elemen paling penting untuk meningkatkan daya saing sebab sumber daya manusia merupakan aspek penentu utama daya saing yang langgeng.

4. Menyesuaikan Dengan Peraturan-Peraturan Yang Ada. Misalnya standar pelaksanaan pekerjaan yang dikeluarkan oleh asosiasi industry dan pemerintah, untuk menjamin kualitas produksi atau keselamatan dan kesehatan kerja.

G. Indikator Budaya Organisasi

Beberapa indikator budaya organisasi seperti yang diutarakan oleh Taliziduhu (2012) adalah sebagai berikut:

1. Kebiasaan
2. Sikap
3. Peraturan

4. Nilai-nilai

2.1.4 Kinerja Pegawai

A. Pengertian Kinerja Pegawai

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.

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.

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

Dari beberapa pendapat ahli diatas 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 (2019), 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 manajemen 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 departemen.
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, departemen 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.

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.

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.

G. 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 pemimpin 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.

H. 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-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.

I. 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. Rego et al (2017) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan pada Direktorat Jendral Administrasi dan Keuangan, Kementerian Estatal Timor Leste.” Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi dampak kepemimpinan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan di Direktorat Genderal Administrasi dan Keuangan Kementerian Estatal Timor Leste. Populasi yang

terlibat dalam studi ini adalah keseluruhan staf di Direktorat Jenderal Administrasi dan Keuangan Kementerian Estatal Timor Leste. Pendekatan pengumpulan data meliputi penggunaan data primer dan sekunder melalui kuesioner. Analisis jalur (path analysis) digunakan sebagai alat analisis data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, menandakan bahwa peningkatan kepemimpinan dapat berkontribusi pada peningkatan motivasi kerja. Motivasi kerja juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, menunjukkan bahwa peningkatan motivasi berpotensi meningkatkan kinerja karyawan. Lebih lanjut, kepemimpinan juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, menandakan bahwa peningkatan kepemimpinan dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan.

2. Salutondok dan Soegoto (2015) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh kepemimpinan, Motivasi, kondisi kerja dan disiplin terhadap kinerja pegawai di Kantor Sekretariat DPRD Kota Sorong.” Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dampak bersama-sama maupun individual dari Kepemimpinan, Motivasi, Kondisi Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai di kantor Sekretariat DPRD Kota Sorong. Metode penelitian yang diterapkan adalah pendekatan asosiatif untuk menganalisis hubungan antara variabel-variabel tersebut. Partisipan dalam penelitian ini berjumlah 37 orang. Data diperoleh melalui observasi, wawancara, dan kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah Regresi Berganda. Temuan penelitian menunjukkan bahwa secara bersama-sama, Kepemimpinan, Motivasi, Kondisi Kerja, dan

Disiplin Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai di kantor Sekretariat DPRD Kota Sorong. Secara parsial, hanya Kondisi Kerja yang memiliki pengaruh negatif yang tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai, sementara variabel lainnya memiliki pengaruh positif dan signifikan

3. Basit et al (2017) melakukan penelitian dengan judul “*Impact of leadership style on employee performance (a case study on a private organization in Malaysia)*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dampak gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Sampel sebanyak 100 orang digunakan dari satu organisasi swasta di Selangor, Malaysia menggunakan teknik pengambilan sampel yang mudah (convenience sampling). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dan sebuah kuesioner dirancang. Kuesioner dengan skala Likert lima poin digunakan untuk menentukan dampak gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Perangkat lunak SPSS digunakan dalam menganalisis kuesioner tersebut. Hasil penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan demokratik dan kepemimpinan laissez-faire berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
4. Ramadhany (2017) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan (Instalasi Pengolahan Air PDAM di Kota Samarinda.” Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dampak gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Instalasi Pengolahan Air PDAM di Kota Samarinda. Data dikumpulkan melalui metode survei dan dianalisis menggunakan analisis regresi linier untuk mengevaluasi seberapa besar dampak variabel bebas pada variabel terikat. Populasi penelitian ini

mencakup seluruh karyawan Instalasi Pengolahan Air PDAM. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 83 orang, dipilih menggunakan metode Purposive Sampling. Analisis data dilakukan menggunakan perangkat lunak SPSS versi 21.0 untuk Windows 8. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan memiliki dampak yang sangat signifikan pada kinerja karyawan, dengan nilai $F = 35,738$ ($F_{\text{Hitung}} < F_{\text{Tabel}}$), $R^2 = 0,306$, Adjusted $R^2 = 0,298$, dan $p = 0,000$ ($p < 0,050$).

5. Bakara dan Sukiswo (2015) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Travellers Suites medan.” Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi dampak gaya kepemimpinan terhadap performa para staf di Hotel Travellers Suites Medan. Penelitian ini melibatkan 69 karyawan Hotel Travellers Suites Medan sebagai responden, dengan pengumpulan data yang dilakukan melalui penggunaan kuesioner, analisis dokumen, dan pengamatan. Instrumen penelitian telah diuji melalui proses validitas dan reliabilitas. Data kemudian dianalisis menggunakan metode regresi linear sederhana, dengan pengujian hipotesis yang melibatkan koefisien determinasi dan uji parsial. Pengolahan data dilakukan menggunakan perangkat lunak SPSS versi 20. Hasil dari penelitian ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel Travellers Suites Medan.
6. Gede dan Pratini (2018) melakukan penelitian tentang “Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh motivasi kerja pada BPR se Kecamatan Sukawati Gianyar”. Penelitian ini dilakukan di

seluruh BPR (Bank Perkreditan Rakyat) se-Kecamatan Sukawati Gianyar yang bergerak dibidang perbankan. Jumlah sampel yakni dengan menggunakan metode *slovin* ialah sebanyak 68 responden. Hasil analisis dapat diketahui bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja memoderasi pengaruh kepemimpinan secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Saran yang dapat diberikan, pimpinan BPR di Kabupaten Gianyar harus dengan jelas memberikan sikap yang dianggap baik oleh bawahan, berkompeten di dalam memberikan tugas, seperti kesesuaian tugas dengan kemampuan karyawan sehingga menghasilkan kinerja yang baik.

7. Amrani et al (2019) melakukan penelitian dengan judul "*The Effect Of Leadership on Employees Perfomance in Mayors Office South Jakarta*". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada kantor walikota Jakarta Selatan. Penelitian yang digunakan adalah survei dengan desain kasual. Jumlah responden 125 pegawai, teknik pengambilan sampel dilakukan dengan simple random sampling terhadap 265 pegawai Walikota Jakarta Selatan. Hasil penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
8. 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.

9. 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.

10. 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 explanitory 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.

11. 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 $X1 = 2,946 > ttabel (0,05;77) = 1,991$; (2) profesionalisme kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. Hal ini terlihat dari nilai thitung pada $X2 = 2,355 > ttabel (0,05;77) = 1,991$.

12. 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.

13. 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.

14. Wiyanto dan Idrus (2021) melakukan penelitian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan obyek penelitian karyawan PT. Putra Sinar Perkaja. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memastikan bagaimana budaya organisasi diterapkan, bagaimana karyawan menilai kinerja mereka sendiri, dan bagaimana budaya organisasi mempengaruhi persepsi mereka. Metodologi penelitian penjelasan dan teknik kuantitatif digunakan dalam penelitian ini. Lokasi penelitian di PT. Putra Sinar Permaja (South Quarter). Dalam penelitian ini, 59 karyawan dijadikan sebagai sampel. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan kuesioner. Hasil pengujian menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima, yang menunjukkan bahwa ada hubungan antara budaya perusahaan dengan kinerja karyawan yang dipersepsikan oleh pekerja PT. Indra Putra Sinar Permaja dengan Nilai t hitung $5,693 > t$ tabel $1,672029$.

15. Dewi et al (2021) melakukan penelitian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT Docotel Teknologi Bandung, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mengevaluasi dampak budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Metode deskriptif dan kausal dengan

pendekatan kuantitatif digunakan dalam penelitian ini. Pengambilan sampel yang menggunakan prosedur sampling jenuh yang berjumlah 40 orang ini seluruhnya merupakan pekerja PT Docotel Teknologi Bandung. Analisis deskriptif dan analisis regresi linier langsung digunakan untuk menganalisis data. Temuan penelitian ini menunjukkan adanya hubungan yang positif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan, dengan tingkat hubungan sebesar 0,395 atau 39,5%, menunjukkan hubungan yang lemah antara kedua variabel. Akibatnya, sementara faktor-faktor lain yang tidak tercakup dalam penelitian ini mempengaruhi sisa 84,4% kinerja karyawan, budaya organisasi otonom berpengaruh pada 15,6% dari itu. Karyawan diharapkan untuk mematuhi budaya perusahaan semaksimal mungkin, terutama dalam hal kesepakatan untuk menggunakan nilai dan pedoman saat ini untuk meningkatkan kinerja..

16. Decasari, D.D. (2019) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada PT Karya Mekar Dewatamali di Kota Jombang). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkaji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan, menganalisis pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini dilakukan di PT Karya Mekar Dewatamali Jombang. Jumlah responden sebanyak 60 responden. Penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling. Dapat disimpulkan bahwa secara bersamaan atau bersama-sama, Budaya Organisasi (X1), Motivasi (X2) dan Kepuasan Kerja

(Z) terhadap Kinerja (Y). Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan bahwa setiap variabel mempunyai pengaruh berpengaruh terhadap variabel kinerja secara parsial. Dinyatakan bahwa budaya organisasi yang baik secara langsung akan menjadikan karyawannya baik kinerja yang baik tanpa terlalu memperhatikan pekerjaan kepuasan. Pengaruh variabel Motivasi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) secara langsung sebesar 0,529 sedangkan secara tidak langsung efeknya adalah 0,054. Dan juga pengaruh langsung dari Motivasi terhadap kinerja karyawan lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsungnya (melalui variabel intervening kepuasan kerja).

17. Sugiono, E. (2021) melakukan penelitian dengan judul *“The Influence of Organizational Culture on Employee Performance: Job Satisfaction as an intervening,”* Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui Kepuasan Kerja pada Karyawan Digital Agencies. Penelitian ini menggunakan metode survei dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan PT X Digital Agency sebagai responden. Penelitian ini menggunakan metode penelitian Kuantitatif, teknik analisis Structural Equation Modeling (SEM) dengan penerapan Smart PLS versi 3. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 110 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Oleh karena itu, kepuasan kerja menjadi variabel intervening dalam penelitian ini. Variabel kepuasan kerja dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai.

18. Mohd. Isa, et al (2016). Melakukan penelitian dengan judul *“The Influence of Organizational Culture on Employees’ Performance: Evidence from Oman”*, (*Journal of Entrepreneurship and Business E-ISSN: 2289-8298 Vol. 4, Issue 2, pp. 1 - 12. Dec. 2016*). Tujuan dari makalah ini adalah untuk menguji peran budaya organisasi pada kinerja karyawan dalam konteks organisasi sektor publik. Data dikumpulkan dari 250 karyawan menggunakan kuesioner berdasarkan alat pengukuran terkenal dan banyak digunakan yang dikembangkan oleh Wallach. Dari hasil tersebut, budaya organisasi ditemukan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
19. Dunggio, S. (2020) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Duingi Kota Gorontalo.” Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi fakta, data, dan aspek-aspek yang terkait dengan variabel budaya organisasi dan kinerja pegawai. Peneliti menggunakan metode survei dengan pendekatan kuantitatif, yaitu penelitian yang melibatkan penggunaan kata-kata atau kalimat beserta angka-angka dengan menggunakan sampel serta kuesioner sebagai alat pengumpulan data utama. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi dan kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
20. Hasan, et al (2020) melakukan penelitian dengan judul *“Impact of Organizational Culture on Employee Engagement and Employee Performance: A Stimuli-Organism-Response Approach.”* Penelitian ini menguji pengaruh budaya organisasi terhadap keterikatan karyawan dan kinerja karyawan. Dalam organisasi, budaya organisasi berperan penting

dalam membangun keterikatan karyawan, dan pada akhirnya dalam Kinerja Karyawan. Penelitian kausalitas digunakan untuk menganalisis pengaruh variabel-variabel yang terlibat dalam penelitian ini. Jenis penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif dengan multi stage sampling. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner kepada 251 responden dari 9 kantor cabang bank pemerintah, kantor wilayah Malang. Data dianalisis menggunakan smartPLS (Partial Least Square) yang meliputi model pengukuran dan uji hipotesis. Temuan penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif langsung dan signifikan terhadap keterikatan karyawan dan kinerja karyawan. Selain itu budaya organisasi juga mempunyai pengaruh positif tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan. Manajer bank, praktisi, dan lembaga penelitian dapat menggunakan temuan ini untuk meningkatkan budaya organisasi, keterlibatan karyawan untuk mendorong kinerja karyawan.

21. Nariah (2020) melakukan penelitian dengan judul *“The Influence of Organizational Culture and Job Satisfaction on Employee Performance at PT. Mega Sentosa Prima in Jakarta.”* Budaya organisasi mempunyai hubungan yang erat dengan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuannya. Budaya organisasi yang baik selalu berdampak pada efektivitas organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Mega Sentosa Prima di Jakarta. Metode yang digunakan adalah penelitian eksplanatori dengan teknik analisis menggunakan analisis statistik dengan uji regresi, korelasi, determinasi, dan uji hipotesis. Hasil penelitian ini budaya organisasi berpengaruh signifikan

terhadap kinerja pegawai sebesar 42,1%, pengujian hipotesis diperoleh $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $(8,335 > 1,989)$. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 44,4%, uji hipotesis diperoleh $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $(8,764 > 1,989)$. Budaya organisasi dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sebesar 53,2%, uji hipotesis diperoleh $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $(53,979 > 2,770)$.

22. Saputri dan Andayani (2018) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada departemen production di pt cladtek bi-metal manufacturing batam.” Penelitian pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai baik secara parsial maupun simultan pada PT Cladtek Bi-Metal Manufacturing Batam. Data penelitian dikumpulkan dengan menggunakan metode kuesioner dan analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda menggunakan uji F dan uji t. Pengambilan data dengan menggunakan sensus, sehingga data diambil dari seluruh populasi. Variabel independen terdiri dari kepemimpinan dan motivasi kerja, dan variabel dependennya adalah kinerja pegawai. Penelitian ini dilakukan dengan menguji validitas dan reliabilitas instrument, selanjutnya data dianalisis dan diuji menggunakan Uji F dan Uji t. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, dan variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan secara simultan variabel kepemimpinan dan variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

23. 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.

24. 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.

25. Ardiansah dan Mon (2023) melakukan penelitian dengan judul *“Organizational Culture, Organizational Commitment, and Job Satisfaction on Employee Performance Using OCB as an Intervening at State-Owned Enterprises Insurance Company in Batam City.”* Penelitian ini ingin mengetahui pengaruh budaya, komitmen dan kepuasan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan BUMN khususnya pada karyawan yang merasa menjadi bagian dari OCB (*Organizational Citizenship Behavior*). Sejak tahun 2020, AKHLAK telah menjadi sebuah nilai dan komitmen bagi setiap individu di perusahaan untuk mencapai kinerja lebih dalam hal kewajiban karyawan bahkan melampaui standarisasi pekerjaan yang diberikan sebagai OCB dan kepuasan kerja karyawan yang bekerja lebih untuk perusahaan dalam hal karyawan. hak di BUMN. Peneliti mengambil sampel perusahaan Asuransi

BUMN di Kota Batam karena Batam merupakan kota metropolitan dengan aspek perekonomian maju, indeks upah minimum rendah, dan jumlah penduduk tertinggi di Provinsi Kepulauan Riau. Peneliti menggunakan metode penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk menguji pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh OCB pada 113 sampel yang disebar melalui media kuesioner pada perusahaan BUMN Holding Asuransi di Kota Batam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dengan uji langsung, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB, serta pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi dan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

