

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Landasan teori merupakan bagian yang sangat penting dalam sebuah penelitian karena berfungsi sebagai dasar pijakan ilmiah yang memberikan arah dan batasan dalam pelaksanaan studi. Dengan adanya landasan teori, seorang peneliti tidak bekerja secara spekulatif atau asal-asalan, melainkan berdasarkan pemahaman dan pengetahuan yang sudah ada sebelumnya. Teori-teori yang relevan akan membantu peneliti memahami bagaimana variabel-variabel dalam penelitian saling berhubungan, serta memberikan penjelasan yang logis terhadap fenomena yang diteliti.

Selain itu, landasan teori juga berfungsi sebagai dasar dalam merumuskan hipotesis atau dugaan sementara. Melalui teori, peneliti dapat menyusun kerangka berpikir yang sistematis dan terarah, sehingga penelitian memiliki fondasi yang kuat dan tidak keluar dari konteks ilmiah. Di sisi lain, kajian teori juga membantu peneliti mengetahui sejauh mana topik tersebut telah dikaji oleh peneliti lain, sekaligus menemukan celah penelitian yang bisa diisi.

Lebih jauh lagi, teori yang digunakan akan sangat berguna saat peneliti menginterpretasikan hasil temuan. Hasil penelitian dapat dibandingkan atau dianalisis menggunakan teori-teori yang telah ada, sehingga kesimpulan yang diambil menjadi lebih akurat dan dapat dipertanggungjawabkan secara akademis. Oleh karena itu, landasan teori tidak hanya penting pada awal penelitian, tetapi juga berperan besar

dalam keseluruhan proses penelitian hingga penyusunan kesimpulan.

2.1.1 *Knowledge Sharing*

A. Pengertian *Knowledge Sharing*

Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) adalah proses di mana sumber daya diberikan oleh satu pihak dan diterima oleh pihak lain, serta untuk terjadinya proses berbagi ini, harus ada pertukaran yang terjadi (Ismail, et al, 2011). Willem (2003) menjelaskan bahwa berbagi pengetahuan mengacu pada pertukaran informasi antara setidaknya dua pihak dalam proses timbal balik, yang kemudian diikuti dengan rekonstruksi dan pemberian makna baru terhadap pengetahuan tersebut dalam konteks yang berbeda.

Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) melibatkan komunikasi baik pengetahuan tacit maupun explicit kepada individu lain. Menurut Lumbantobing (2011), berbagi pengetahuan adalah proses sistematis yang melibatkan pengiriman, distribusi, dan penyebaran pengetahuan serta konteks multidimensi dari seorang individu atau organisasi kepada individu atau organisasi lain yang membutuhkannya, melalui berbagai metode dan media yang bervariasi. Fernandez dan Sabherwal (2010) menekankan bahwa berbagi pengetahuan adalah pendekatan terbaik untuk mengelola pengetahuan dan seharusnya diadopsi oleh semua organisasi dalam segala kondisi.

Han dan Chen (2017) menyatakan bahwa berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) adalah komunikasi interpersonal yang melibatkan penerimaan dan komunikasi pengetahuan dari orang lain, dan salah satu cara utama untuk mentransfer pengetahuan adalah melalui interaksi manusia. Dalam konteks organisasi, berbagi

pengetahuan tidak hanya meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja tetapi juga memfasilitasi inovasi dan pengembangan keterampilan. Proses ini mencakup berbagai bentuk, mulai dari diskusi informal, pelatihan formal, hingga penggunaan teknologi informasi seperti sistem manajemen pengetahuan dan platform kolaborasi online.

Dengan demikian, berbagi pengetahuan menjadi elemen penting dalam pengembangan budaya organisasi yang terbuka dan kolaboratif. Ini memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan pengetahuan kolektif mereka secara maksimal, memastikan bahwa informasi dan keterampilan yang berharga tidak hanya terkunci pada individu tertentu tetapi dapat diakses dan digunakan oleh seluruh anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Proses ini juga membantu dalam meningkatkan komitmen dan keterlibatan karyawan, karena mereka merasa dihargai dan didukung dalam pengembangan profesional mereka melalui akses yang lebih baik ke pengetahuan dan informasi..

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 disebarkan, 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 untuk 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.
3. Berbagi pengalaman dan berbagi informasi, yaitu karyawan membagikan pengalaman dan informasi terkait pekerjaan yang dilakukan kepada sesama rekan kerja atau pimpinan maupun perusahaan

2.1.2 Kepemimpinan

A. Pengertian Kepemimpinan

Menurut Hasibuan (2016), 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. Stoner (2015) menghadirkan perspektif yang lebih rinci, menggambarkan kepemimpinan sebagai suatu proses yang tidak hanya berfokus pada arahan, tetapi juga pada pengaruh terhadap aktivitas anggota kelompok yang terlibat dalam tugas tertentu.

Dari sudut pandang yang lain, Gibson (2015) menyampaikan bahwa kepemimpinan melibatkan 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.

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.

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..

Pemahaman terhadap konsep "memimpin" yang diuraikan sebelumnya mencakup berbagai dimensi, melibatkan kemampuan untuk secara optimal mengelola dan mengarahkan seluruh sumber daya yang tersedia dalam organisasi guna mencapai tujuan yang telah diamanatkan sebelumnya. Ini mencakup peran utama dalam membimbing tim, mengkoordinasikan upaya kolektif, dan mengambil inisiatif strategis.

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.

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.

Dalam esensinya, kepemimpinan merupakan keterampilan penting dalam mengarahkan, mempengaruhi, dan berkomunikasi dengan individu-individu dalam rangka mencapai tujuan-tujuan tertentu dalam konteks organisasi.

B. 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 (2015) 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.

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 Yukl (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. Persyaratan Seorang Pemimpin

Berdasarkan kualitas dan persyaratan yang diperlukan untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif, beberapa peranan kepemimpinan 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.

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 efektifitas.
3. Kepemimpinan yang partisipatif.
4. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu.
5. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau wewenang

2.1.3 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 tercemin 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 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 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 memilki sifat-sifat kebibadian yang menunjang pekerjaannya, misalnya: sikap mandiri dan tangguh, bertanggung jawab, tekun dan rajin.
6. Aspek Produktivitas, bahwa setiap tenaga kerja harus memilki 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 mengoperasikan peralatan tertentu yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaannya.
2. Punya kecerdasan dan ilmu pengetahuan dalam menganalisa suatu masalah dan sensitif dalam membaca situasi, cepat, cermat dan tepat dalam mengambil keputusan terbaik atas dasar kepekaan.
3. Punya sikap berorientasi ke hari depan, sehingga punya kemampuan mengantisipasi perkembangan lingkungan yang terentang dihadapannya.
4. Punya sikap mandiri berdasarkan kemampuan pribadi, keyakinan, terbuka terbuka dan menghargai pendapat orang lain, namun sangat cermat dalam memilih alternatif pemecahan permasalahan yang terbaik bagi dirinya dan perkembangan pribadinya.

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

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.

2.1.4 Kinerja Pegawai

A. Pengertian Kinerja Pegawai

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

menurut Mathis dan Jackson (2019) kinerja atau *performance* pada dasarnya adalah merupakan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Sementara itu, Mangkunegara (2019) 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.

B. Faktor-Faktor Yang Menentukan Kinerja Pegawai

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

1. Pengetahuan

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

2. Kemampuan dan Keahlian

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

3. Kepribadian

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

4. Rancangan Pekerjaan

Rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya.

5. Motivasi Kerja

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

6. Kepemimpinan

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

7. Budaya Organisasi

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

8. Kepuasan Kerja

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

9. Lingkungan Kerja

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

10. Loyalitas

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

11. Disiplin Kerja

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

12. Komitmen

Kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

C. Tujuan dan Sasaran Kinerja Pegawai

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

1. *Corporate level* merupakan tingkatan dimana tujuan dihubungkan dengan maksud dan nilai-nilai dan rencana strategis dari organisasi secara menyeluruh untuk di capai.
2. *Senior manajement level* merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkat ini mendefinisikan kontribusi yang diharapkan dari tingkat manajemen senior untuk mencapai tujuan organisasi.
3. *Business-unit, functional* atau *departement level* merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkatan ini dihubungkan dengan tujuan organisasi, target dan proyek yang harus diselesaikan oleh unit bisnis, fungsi atau 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 (2019), 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.

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. *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. 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 kemampuannya 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.

F. 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.

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. *Criticcidenal 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.

H. Indikator Kinerja Pegawai

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

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

2.2 Penelitian Terdahulu

1. 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. 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 General Administrasi dan Keuangan Kementerian Estatal Timor Leste. Populasi yang terlibat dalam studi ini adalah keseluruhan staf di Direktorat General 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.
7. 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

8. 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.

9. 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 $F = 35,738$ ($F_{\text{Hitung}} < F_{\text{Tabel}}$), $R^2 = 0,306$, $\text{Adjusted } R^2 = 0,298$, dan $p = 0,000$ ($p < 0,050$).
10. 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.

11. 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.
12. Amrani et al (2019) melakukan penelitian dengan judul “*The Effect of Leadership on Employees Performance 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 casual. 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.

13. Sarinah (2020) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Profesionalisme, Employee Engagement (Keterikatan Karyawan), Dan Integritas Terhadap kinerja Karyawan PDAM DKI Jakarta.” Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui informasi tentang pengaruh Profesionalisme, Keterikatan Karyawan, dan Integritas terhadap Kinerja Karyawan. Data primer untuk penelitian survei ini dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada 133 karyawan PAM JAYA di Jakarta. Data dianalisis secara statistik menggunakan analisis jalur. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa semua hipotesis dapat diterima, yang menunjukkan bahwa : 1) Profesionalisme berpengaruh langsung positif terhadap kinerja karyawan, 2) Employee engagement (keterikatan karyawan) berpengaruh langsung positif terhadap kinerja karyawan, 3) Integritas berpengaruh langsung positif tentang kinerja karyawan.
14. 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.

15. 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 explantory dengan pendekatan kuantitatif. Sedangkan penggunaan analisis data yang digunakan adalah analisis koefisien korelasi, determinasi, regresi sederhana dan uji t dan uji F. Hasil dari penelitian dan pengolahan data menunjukkan bahwa Kinerja pegawai pada RSUD Ciamis sudah baik. pegawai RSUD Ciamis mempunyai hubungan kuat dengan tujuan yang strategis perusahaan, kepuasan pasien, dan memberikan kontribusi

ekonomi. Dengan profesionalisme dan etika kerja yang sangat baik pada RSUD Ciamis tentu akan meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai akan termotivasi dengan pimpinan yang memberikan arahan langsung, melakukan pengawasan dengan baik, menyingkirkan kepentingan pribadi demi pencapaian tujuan bersama, dan pemberian dukungan yang cukup bagi pegawainya. Kinerja pegawai ASN dapat dipengaruhi oleh profesionalisme dan etika kerja pegawai sebab semakin baik profesionalisme dan etika kerja pegawai maka akan semakin baik juga kinerja pegawai yang di berikan kepada setiap pasien yang datang, pasien akan senang jika setiap pegawai mempunyai profesionalisme yang tinggi dan kinerja yang bagus.

16. 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 $X_1 = 2,946 > t_{tabel} (0,05;77) = 1,991$; (2) profesionalisme kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. Hal ini terlihat dari nilai thitung pada $X_2 = 2,355 > t_{tabel} (0,05;77) = 1,991$.

17. 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.
18. 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 Pemasarakatan Kelas I Makassar. Artinya menunjukkan bahwa semakin profesionalisme, kompetensi, dan pendidikan dan pelatihan di lingkungan Balai Pemasarakatan 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.

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

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai original sample sebesar 0,799 dan nilai P sebesar 0,000. Profesionalisme berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Prosedur Kerja dengan nilai sampel asli sebesar 0,472 dan nilai P sebesar 0,000.

20. Hapis, et al (2024) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Knowledge Sharing Dan Pemberdayaan Terhadap Kinerja Perangkat Desa Di Kecamatan Dana Kerinci Barat Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.” Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi beberapa aspek di Kecamatan Danau Kerinci Barat, yaitu: 1) Sejauh mana pengaruh berbagi pengetahuan terhadap kepuasan kerja perangkat desa? 2) Sejauh mana pengaruh pemberdayaan terhadap kepuasan kerja perangkat desa? 3) Sejauh mana pengaruh berbagi pengetahuan terhadap kinerja perangkat desa baik secara langsung maupun tidak langsung? 4) Sejauh mana pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja perangkat desa baik secara langsung maupun tidak langsung? 5) Sejauh mana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja perangkat desa? Populasi dalam penelitian ini melibatkan seluruh perangkat desa di Kecamatan Danau Kerinci Barat yang berjumlah 140 orang. Menggunakan rumus Slovin, diperoleh ukuran sampel sebanyak 42 responden dengan teknik pengambilan sampel Proporsional Random Sampling. Data dianalisis menggunakan analisis jalur dengan tingkat signifikansi alpha 0,05. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *knowledge sharing* (berbagi pengetahuan) memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Sebaliknya, pemberdayaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Baik secara langsung maupun tidak langsung, berbagi pengetahuan berpengaruh negatif

terhadap kinerja. Pemberdayaan, baik secara langsung maupun tidak langsung, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kepuasan kerja sendiri memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja.

21. Sudarno, et al (2023) melakukan penelitian dengan judul “*Effect of Leadership Style, Work Discipline, and Competency on Job Satisfaction and Performance of Dapodik Operator Employees in Bengkalis District.*” Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan kompetensi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai operator Dapodik di kabupaten Bengkalis. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner kepada responden. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh operator Dapodik yang ada di kabupaten Bengkalis. Pengambilan sampelnya menggunakan metode sensus. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 161 responden. Teknik analisis data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan menggunakan aplikasi SmartPLS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.