

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Landasan teori memegang peranan 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 berdasarkan asumsi pribadi semata, melainkan berlandaskan pada konsep, teori, dan temuan penelitian sebelumnya yang relevan. Landasan teori membantu peneliti memahami hubungan antarvariabel yang diteliti, serta menjelaskan mengapa suatu fenomena dapat terjadi. Dengan demikian, penelitian memiliki kerangka berpikir yang sistematis, logis, dan dapat dipertanggungjawabkan secara akademis.

Selain itu, landasan teori juga berfungsi untuk memperkuat validitas penelitian karena menunjukkan keterkaitan antara masalah penelitian dengan kajian ilmiah yang sudah ada. Hal ini tidak hanya membantu peneliti dalam menghindari kesalahan konseptual, tetapi juga mempermudah pembaca dalam menilai relevansi penelitian dengan bidang keilmuan tertentu. Bagi peneliti, landasan teori menjadi pedoman dalam menyusun hipotesis, merancang metodologi, hingga menginterpretasikan hasil penelitian. Dengan kata lain, landasan teori memberikan kontribusi penting dalam memastikan bahwa penelitian memiliki arah yang jelas, mendalam, serta mampu

memberikan kontribusi nyata terhadap pengembangan ilmu pengetahuan maupun praktik di lapangan.

2.1.1 Profesionalisme

A. Pengertian Profesionalisme

Menurut Kurniawan (2018), profesionalisme dapat dipahami sebagai kemampuan dan keterampilan individu dalam melaksanakan pekerjaan sesuai bidang dan tingkatannya. Profesionalisme menekankan adanya kesesuaian antara kompetensi yang dimiliki aparatur dengan kebutuhan tugas, sehingga terbentuk aparatur yang mampu bekerja efektif dan efisien. Dengan kata lain, keahlian dan kemampuan pegawai mencerminkan arah serta tujuan organisasi, karena ketika kompetensi sesuai dengan tuntutan pekerjaan, kinerja dapat tercapai secara optimal, sedangkan ketidaksesuaian akan menghambat pencapaian tujuan.

Menurut Harefa (2015), profesionalisme dapat dimaknai sebagai suatu sikap yang tercermin melalui berbagai indikator penting, antara lain kompetensi yang tinggi, adanya mekanisme pengawasan yang ketat terhadap perilaku kerja, serta keberadaan sistem balas jasa yang menjadi simbol dari pencapaian kinerja. Profesionalisme juga ditunjukkan melalui pemberian layanan atau jasa yang tidak semata-mata berorientasi pada kepentingan pribadi, melainkan lebih menekankan pada kepentingan umum. Dengan demikian, profesionalisme tidak hanya mencerminkan kemampuan teknis individu, tetapi juga sikap tanggung jawab, integritas, dan orientasi pelayanan yang berlandaskan pada nilai-nilai kepentingan masyarakat luas.

Menurut Oerip dan Uetomo (2017), profesionalisme dipahami sebagai suatu perilaku, kualitas, serta cara kerja yang menjadi ciri khas dari suatu profesi tertentu. Profesionalisme tercermin dalam sikap dan tindakan individu yang konsisten dengan standar yang telah ditetapkan dalam profesinya, baik dari segi teknis maupun etika. Dengan demikian, seseorang dapat disebut profesional apabila dalam menjalankan pekerjaannya ia mampu menunjukkan keterampilan yang sesuai dengan standar teknis profesinya sekaligus menjunjung tinggi kode etik yang berlaku. Artinya, profesionalisme bukan hanya sekadar kompetensi teknis, tetapi juga menyangkut integritas moral, kedisiplinan, serta komitmen untuk melaksanakan tugas secara bertanggung jawab sesuai dengan norma profesi yang dianut.

Maskun (2018) berpendapat bahwa langkah awal untuk menjadikan seseorang sebagai profesional adalah dengan memiliki kemampuan intelektual yang memadai. Kemampuan intelektual ini mencakup kapasitas untuk memahami, mempelajari, menguasai, serta menjelaskan berbagai fenomena yang terkait dengan bidang pekerjaannya secara tepat. Dengan kata lain, profesionalisme tidak dapat dilepaskan dari aspek intelektualitas karena hal tersebut menjadi fondasi utama dalam melaksanakan tugas secara efektif. Lebih lanjut, tingkat, derajat, kualitas, dan kuantitas profesionalisme di Indonesia dapat diukur melalui seberapa banyak individu yang memiliki kemampuan intelektual tinggi serta bagaimana kualitas masyarakat intelektual tersebut dapat berkontribusi nyata dalam mendukung profesionalisme. Artinya, semakin banyak tenaga kerja yang memiliki kapasitas intelektual yang unggul,

maka semakin besar pula peluang terbentuknya aparatur dan tenaga profesional yang mampu menjalankan tugas sesuai standar profesi dan kebutuhan organisasi.

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. 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.

C. Profesionalisme Anggota

Profesionalisme anggota 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 keribadian 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.

D. Ciri Profesionalisme

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

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

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

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

E. 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.

F. 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).

G. Indikator Profesionalisme

Beberapa indikator profesionalisme menurut Kurniawan (2018) adalah sebagai berikut:

1. Pengabdian pada profesi.
2. Kemandirian.
3. Keyakinan terhadap profesi.

2.1.2 Budaya Organisasi

A. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi pada dasarnya dapat dipahami sebagai seperangkat nilai, kebiasaan, serta proses pembelajaran yang diwariskan dan diterapkan dalam suatu lingkungan kerja. Menurut Dessler (2015), budaya organisasi merupakan proses pengajaran keterampilan yang diperlukan agar karyawan mampu melaksanakan pekerjaannya secara efektif. Hal ini sejalan dengan pandangan Mondy (2016) yang

menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu proses pembelajaran yang dirancang untuk mengembangkan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Sementara itu, Torang (2014) menekankan bahwa budaya organisasi terbentuk dari kebiasaan yang dilakukan secara berulang-ulang hingga menjadi nilai dan gaya hidup kelompok, yang kemudian diturunkan dan diikuti oleh individu berikutnya dalam organisasi. Selanjutnya, Mangkunegara (2018) menjelaskan bahwa budaya organisasi bukan hanya berkaitan dengan penguasaan keterampilan teknis, tetapi juga mencakup proses penanaman pengetahuan, keahlian, serta sikap tertentu agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang berlaku. Dengan demikian, budaya organisasi dapat dipandang sebagai kombinasi antara nilai, norma, serta proses pembelajaran yang mendorong terbentuknya perilaku kerja yang selaras dengan tujuan organisasi.

Menurut Effendy (2015), budaya organisasi dipahami sebagai seperangkat norma, nilai-nilai, asumsi, keyakinan, filsafat, serta kebiasaan yang terbentuk dan berkembang dalam suatu organisasi selama kurun waktu yang panjang. Budaya tersebut lahir dari gagasan dan praktik pendiri, pemimpin, serta anggota organisasi, yang kemudian diwariskan, disosialisasikan, dan diajarkan kepada setiap anggota baru agar tercipta keselarasan dalam bertindak. Lebih jauh, budaya organisasi ini tidak hanya menjadi pedoman internal, tetapi juga diwujudkan dalam aktivitas sehari-hari organisasi, baik dalam menghasilkan produk, memberikan pelayanan kepada konsumen, maupun dalam proses pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi berperan

sebagai landasan utama yang membentuk pola pikir, perilaku, dan cara kerja anggota organisasi secara konsisten dan berkesinambungan.

B. 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 frustrasi 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.

C. 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.

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. 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.

Perubahan-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.

F. 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.

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

2.1.3 Komitmen Organisasi

A. Pengertian Komitmen Organisasi

Pengertian komitmen organisasi menurut Sutrisno (2019) adalah kemauan seorang karyawan untuk berupaya seoptimal mungkin dalam mencapai tujuan organisasi dengan mengerahkan seluruh kemampuan, keterampilan, dan keahliannya. Komitmen tersebut tercermin dalam kepatuhan terhadap aturan perusahaan serta dukungan terhadap kebijakan yang diterapkan oleh organisasi. Lebih dari itu, komitmen organisasi juga menunjukkan adanya kedekatan emosional yang kuat antara karyawan dengan organisasinya, yang tercermin dalam loyalitas tinggi dan kesediaan untuk memberikan kontribusi terbaik demi kemajuan perusahaan. Dengan demikian, komitmen organisasi bukan hanya sekadar kepatuhan formal, melainkan juga keterikatan moral dan emosional terhadap keberlangsungan organisasi.

Selanjutnya, menurut Nasution (2018), komitmen organisasi dipandang sebagai pengikat antara individu dengan organisasi, gagasan, atau proyek tertentu, yang diwujudkan melalui dedikasi penuh untuk mencapai misi organisasi. Komitmen ini dapat dilihat dari sikap karyawan yang bersedia tetap berada dalam organisasi serta aktif dalam mewujudkan nilai-nilai, tujuan, dan strategi perusahaan. Bentuk komitmen tersebut merupakan wujud loyalitas yang nyata, yang tercermin dari perhatian, gagasan, dan tanggung jawab karyawan dalam mendukung pencapaian visi dan misi organisasi. Seorang karyawan dengan tingkat komitmen yang tinggi biasanya berusaha

memberikan kontribusi maksimal untuk meningkatkan kinerja, yang pada akhirnya mendukung keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, tingkat komitmen yang dimiliki karyawan menjadi salah satu faktor kunci yang menentukan kemampuan organisasi dalam meraih tujuannya, karena tanpa adanya komitmen, organisasi akan kesulitan mencapai keberhasilan yang berkelanjutan.

Robbins (2018) menambahkan bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi di mana seorang karyawan dengan penuh keikhlasan mengabdikan pada organisasi, menyetujui tujuan-tujuannya, serta berkeinginan untuk mempertahankan hubungan jangka panjang dengan tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut. Komitmen yang tinggi dapat ditunjukkan melalui loyalitas, keandalan, serta kesediaan karyawan untuk tetap tinggal dan memberikan usaha lebih dalam pekerjaannya. Menurut Robbins, sikap ini mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal, memahami, dan terikat pada organisasinya. Bahkan, dalam praktik dunia kerja, terdapat organisasi yang menjadikan komitmen sebagai salah satu syarat utama dalam menempati jabatan tertentu, karena tingkat komitmen yang dimiliki karyawan diyakini berpengaruh signifikan terhadap keberlangsungan dan keberhasilan organisasi dalam jangka panjang.

B. Proses Terjadinya Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi timbul secara bertahap dalam diri pribadi karyawan. Berawal dari kebutuhan pribadi terhadap organisasi, kemudian beranjak menjadi kebutuhan bersama dan rasa memiliki dari para anggota (karyawan) terhadap

organisasi (Wursanto, 2018) mengemukakan bahwa rasa memiliki dari para anggota (karyawan) terhadap kelompoknya dapat dilihat dalam hal-hal berikut:

1. Adanya loyalitas dari para anggota terhadap anggota lainnya.
2. Adanya loyalitas para anggota terhadap kelompoknya.
3. Kesiediaan berkorban secara ikhlas dari para anggota demi kelangsungan hidup kelompoknya.
4. Adanya rasa bangga dari para anggota kelompok apabila kelompoknya mendapat celaan, baik itu dilakukan oleh individu maupun kelompok lainnya.
5. Adanya niat baik dari para anggota kelompok untuk tetap menjaga nama baik kelompoknya dalam keadaan apapun.

C. Faktor-Faktor Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen pada karyawan tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui suatu proses yang begitu panjang dan bertahap. Komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah factor, Steers dalam Sopiah (2019) mengidentifikasi ada tiga factor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu:

1. Ciri pribadi kinerja, termasuk masa jabatannya di dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan berbeda dari tiap karyawan.
2. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja.

3. Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaanya mengenai organisasi.

D. Bentuk-Bentuk Komitmen Organisasi

Menurut Greenberg dan Baron (2018) bentuk-bentuk komitmen organisasi adalah:

1. Komitmen efektif (*Affective Commitment*) ialah kuatnya keinginan seseorang dalam bekerja bagi organisasi atau perusahaan disebabkan karena dia setuju dengan tujuan-tujuan organisasi tersebut dan ingin melakukannya.
2. Komitmen kontinuan (*Continuance Commitment*) ialah kuatnya keinginan seseorang dalam melanjutkan pekerjaannya bagi organisasi disebabkan karena dia membutuhkan pekerjaan tersebut dan tidak dapat melakukan pekerjaan yang lain.
3. Komitmen normative (*Normative Commitment*) ialah kuatnya keinginan seseorang dalam melanjutkan pekerjaannya bagi organisasi disebabkan karena dia merasa berkewajiban dari orang lain untuk dipertahankan.

E. Indikator Komitmen Organisasi

Adapun beberapa indikator komitmen organisasi seperti diutarakan oleh Alen dan Meyer (2020) adalah seperti berikut :

- 1) Rasa bangga terhadap pekerjaan,
- 2) Rasa loyal terhadap perusahaan,

- 3) Perhatian terhadap keberlangsungan perusahaan
- 4) Pekerjaan yang memberikan inspirasi
- 5) Kesesuaian nilai pribadi serta organisasi.

2.1.3 Kinerja Pegawai

A. Pengertian Kinerja Pegawai

Rivai (2019) menjelaskan bahwa kinerja karyawan merupakan perilaku nyata yang ditunjukkan setiap individu sebagai bentuk prestasi atas hasil pekerjaannya, yang tentunya sesuai dengan peran dan tanggung jawab masing-masing dalam perusahaan. Definisi ini menekankan bahwa kinerja bukan hanya sekadar hasil akhir, tetapi juga mencerminkan bagaimana seorang karyawan menjalankan tugas yang menjadi bagian dari perannya dalam organisasi. Mangkunegara (2019) menambahkan bahwa kinerja karyawan dapat dilihat dari kualitas dan kuantitas hasil kerja yang dicapai dalam melaksanakan tugasnya. Artinya, kinerja dapat diukur dari dua sisi, yaitu kualitas kerja yang mencerminkan ketelitian, ketepatan, dan kreativitas, serta kuantitas kerja yang menunjukkan jumlah atau volume pekerjaan yang berhasil diselesaikan.

Menurut Mathis dan Jackson (2019), kinerja atau performance pada dasarnya merupakan apa yang dilakukan ataupun tidak dilakukan oleh karyawan. Dengan kata lain, kinerja merupakan cerminan dari tindakan nyata seorang karyawan dalam bekerja, baik yang memberikan dampak positif bagi organisasi maupun sebaliknya, jika tidak melakukan tanggung jawab sebagaimana mestinya. Pendapat ini menekankan bahwa kinerja dapat dilihat sebagai bentuk kontribusi nyata seorang karyawan, yang apabila tidak

dilaksanakan dengan baik dapat memengaruhi produktivitas dan pencapaian tujuan organisasi.

Sementara itu, Dessler (2015) mengungkapkan bahwa kinerja atau prestasi kerja merupakan pencapaian yang diharapkan dari setiap pegawai. Hal ini berarti bahwa setiap organisasi memiliki standar tertentu yang dijadikan tolak ukur dalam menilai sejauh mana karyawan mampu bekerja sesuai dengan ekspektasi. Gibson et al. (2015) juga menegaskan bahwa kinerja karyawan dapat digunakan sebagai ukuran untuk membandingkan hasil pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan organisasi kepada karyawannya. Dengan demikian, kinerja dapat dipandang sebagai indikator penting untuk menilai kontribusi, loyalitas, serta profesionalisme seorang karyawan. Secara keseluruhan, berbagai pandangan tersebut menunjukkan bahwa kinerja merupakan aspek vital yang mencerminkan kualitas sumber daya manusia dalam organisasi, yang pada akhirnya menentukan efektivitas dan keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan.

C. Tujuan dan Sasaran Kinerja Pegawai

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

1. *Corporate level* merupakan tingkatan dimana tujuan dihubungkan dengan maksud dan nilai-nilai dan rencana strategis dari organisasi secara menyeluruh untuk di capai.

2. *Senior manajement level* merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkat ini mendefinisikan kontribusi yang diharapkan dari tingkat manajemen senior untuk mencapai tujuan organisasi.
3. *Business-unit, functional* atau *departement level* merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkatan ini dihubungkan dengan tujuan organisasi, target dan proyek yang harus diselesaikan oleh unit bisnis, fungsi atau 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.

C. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

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

1. Kemampuan dan Keahlian

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

2. Pengetahuan

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

3. Rancangan Pekerjaan

Rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya.

4. Kepribadian

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

5. Motivasi Kerja

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

6. Kepemimpinan

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

7. Budaya Organisasi

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

8. Kepuasan Kerja

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

9. Lingkungan Kerja

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

10. Loyalitas

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

11. Komitmen

Kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

12. Disiplin Kerja

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

D. Penilaian Kinerja Pegawai

Menetapkan kinerja pegawai merupakan langkah awal yang krusial dalam proses evaluasi kinerja secara menyeluruh. Tahap ini melibatkan penentuan standar atau indikator yang dijadikan pedoman untuk menilai sejauh mana suatu pekerjaan atau tugas telah terlaksana sesuai dengan tujuan dan harapan organisasi. Tanpa adanya tolok ukur yang jelas dan terukur, maka pengelolaan, pengawasan, hingga upaya perbaikan kinerja tidak dapat berjalan dengan optimal. Gomes (2018) menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan cara untuk mengukur kontribusi individu terhadap organisasinya. Dengan demikian, penilaian kinerja berfungsi mengetahui sejauh mana pegawai berperan dalam pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, penilaian kinerja juga berperan sebagai mekanisme manajemen dalam memberikan penghargaan atas hasil kerja yang telah dicapai, sekaligus menjadi sarana untuk memotivasi pegawai agar terus meningkatkan kinerjanya di masa mendatang, karena penilaian ini mencakup seluruh aspek pelaksanaan tugas.

Gomes (2018) mengutarakan bahwa terdapat 3 tipe kriteria penilaian kinerja, yaitu:

1. Penilaian kinerja berdasarkan hasil

Penilaian kinerja berdasarkan hasil merupakan pendekatan yang menitikberatkan pada pencapaian tujuan organisasi atau output yang dihasilkan oleh karyawan. Dalam praktiknya, penerapan metode ini biasanya dilakukan melalui penetapan tujuan secara partisipatif, di mana karyawan turut serta dalam proses perumusan sasaran yang ingin dicapai. Keterlibatan langsung tersebut tidak hanya menjadikan

tujuan organisasi lebih mudah diterima, tetapi juga menumbuhkan rasa memiliki dan tanggung jawab yang lebih besar pada diri karyawan. Dengan demikian, mereka akan terdorong untuk bekerja lebih maksimal dalam mencapai target yang telah ditentukan, karena tujuan tersebut tidak hanya dianggap sebagai tuntutan perusahaan, melainkan juga sebagai komitmen pribadi dalam pelaksanaan tugasnya.

2. Penilaian kinerja berdasarkan perilaku

Penilaian kinerja berdasarkan perilaku merupakan jenis penilaian yang lebih menekankan pada bagaimana proses atau cara karyawan dalam mencapai tujuan, bukan hanya pada hasil akhirnya. Pendekatan ini fokus pada pengamatan tindakan, sikap, dan perilaku yang ditunjukkan karyawan selama melaksanakan tugas, termasuk sejauh mana mereka berpartisipasi aktif dalam pekerjaan. Dengan demikian, penilaian ini memberikan gambaran yang lebih detail mengenai kontribusi karyawan dalam menjalankan tanggung jawabnya sehari-hari. Melalui pengukuran perilaku, organisasi dapat menilai apakah karyawan menunjukkan komitmen, kerjasama, inisiatif, serta etos kerja yang mendukung tercapainya sasaran, meskipun hasil akhir belum sepenuhnya terlihat.

3. Penilaian kinerja berdasarkan *judgment*

Penilaian kinerja berbasis *judgment* merupakan metode evaluasi yang menitikberatkan pada penilaian perilaku nyata yang ditunjukkan karyawan ketika menjalankan pekerjaannya. Fokus dari pendekatan ini bukan hanya pada hasil yang dicapai, melainkan pada tindakan spesifik yang dapat diamati dan dinilai secara

langsung. Dengan cara ini, organisasi dapat memperoleh gambaran yang lebih objektif mengenai bagaimana seorang pegawai melaksanakan tanggung jawabnya, sehingga penilaian kinerja menjadi lebih adil, terukur, dan relevan dengan standar yang telah ditetapkan.

Dalam proses melakukan penilaian, sering kali penilai tidak mampu sepenuhnya mengesampingkan faktor emosional, sehingga hasil penilaian berpotensi mengalami bias. Handoko (2020) mengemukakan bahwa terdapat berbagai bentuk bias yang lazim muncul dalam penilaian kinerja.

1. *Halo effect*

Halo effect merupakan kondisi ketika penilaian kinerja seorang pegawai dipengaruhi oleh kesan atau pendapat pribadi penilai terhadap individu tersebut, sehingga hasil evaluasi tidak sepenuhnya mencerminkan kinerja yang sebenarnya. Bias ini biasanya muncul karena faktor subjektivitas penilai yang lebih menonjolkan aspek kedekatan atau kesan umum daripada prestasi kerja yang nyata. Situasi ini paling rentan terjadi apabila penilai memiliki hubungan dekat dengan karyawan yang dinilai, misalnya teman atau rekan kerja sendiri, sehingga objektivitas dalam pengukuran kinerja menjadi terganggu.

2. *Leniency Bias*

Leniency bias terjadi ketika penilai cenderung memberikan penilaian yang lebih tinggi dari kenyataan sebenarnya. Hal ini bisa muncul karena adanya rasa tidak enak hati, keinginan menjaga hubungan baik, atau sikap terlalu toleran terhadap

kekurangan pegawai. Akibatnya, kinerja yang kurang optimal tetap dianggap baik dan mengurangi efektivitas sistem penilaian.

3. Severity Bias

Kebalikan dari *leniency bias*, *severity bias* muncul ketika penilai terlalu keras atau ketat dalam memberikan penilaian. Pegawai yang sebenarnya memiliki kinerja cukup baik bisa saja dinilai rendah karena standar penilai yang terlalu tinggi atau sikap perfeksionis. Hal ini dapat menurunkan motivasi pegawai karena merasa usahanya tidak pernah cukup dihargai.

4. Central Tendency Bias

Bias jenis ini timbul ketika penilai enggan memberikan skor yang terlalu tinggi atau terlalu rendah, sehingga cenderung menempatkan semua penilaian di kategori tengah atau rata-rata. Akibatnya, penilaian menjadi kurang akurat karena tidak bisa membedakan antara pegawai yang benar-benar berprestasi dengan yang berkinerja rendah.

5. Recency Effect

Recency effect terjadi ketika penilai lebih menitikberatkan penilaian pada kinerja terbaru pegawai dibandingkan keseluruhan periode penilaian. Dengan kata lain, prestasi atau kesalahan yang terjadi di masa lalu kurang diperhitungkan. Hal ini berpotensi merugikan pegawai yang sebenarnya konsisten berkinerja baik, tetapi kebetulan melakukan kesalahan di akhir periode.

6. *Contrast Effect*

Contrast effect muncul ketika penilaian terhadap seorang pegawai dipengaruhi oleh perbandingan dengan pegawai lain, bukan berdasarkan standar objektif. Misalnya, karyawan dengan kinerja sedang bisa terlihat lebih baik jika dibandingkan dengan yang berkinerja buruk, atau sebaliknya terlihat kurang baik jika dibandingkan dengan yang sangat unggul.

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 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.

G. Metode Penilaian Kinerja Pegawai

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

1. Metode Penilaian Kinerja Berorientasikan Waktu Yang Lalu
 - a. *Graphic Rating Scales*, dalam hal ini penilai melakukan penilaian subyektif terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari yang terendah sampai yang tertinggi dengan cara membandingkan antar hasil pekerjaan karyawan dengan kriteria yang telah ditentukan berdasarkan justifikasi penilai yang bersangkutan.
 - b. *Check List*, dalam metode ini penilai hanya memilih pernyataan-pernyataan yang sudah tersedia, yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik-karakteristik karyawan.

- c. *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 beberapa indikator kinerja karyawan diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Kualitas kerja (*quality of work*)
2. Kuantitas kerja (*quantity of work*)
3. Pengetahuan dan keterampilan mengenai pekerjaan (*Job Knowledge*)
4. Kreatifitas (*creativiness*)
5. Kesadaran berdisiplin (*dependability*)

2.2 Penelitian Terdahulu

1. 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 H₀ 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.

2. 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.

3. 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.

4. 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 $X2 = 2,355 > ttabel (0,05;77) = 1,991$.
5. 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.

6. 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.

7. 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.

8. 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 $1,672029$.
9. 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..

10. Decasari, (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).

11. Sugiono, (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.

12. 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.

13. 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 $(53,979 > 2,770)$.

14. 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.
15. Dunggio, (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.

16. **Pribowo** (2020) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Tidak Tetap Pada Universitas Muhammadiyah Bengkulu.” Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisa pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan tidak tetap pada Universitas Muhammadiyah Bengkulu. Penelitian ini menggunakan populasi sebanyak 54 orang Universitas Muhammadiyah Bengkulu. Data dalam penelitian ini adalah data primer. Penyebaran angket dipergunakan untuk memperoleh data primer. Metode analisis yang dipergunakan adalah metode deskriptif dan analisis regresi linier berganda. Hasil uji F menunjukkan nilai $F_{10,092} > F_{tabel\ 4,20}$ yang berarti variabel independen (komitmen organisasi) secara simultan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel dependen (karyawan). kinerja). Hasil uji parsial (uji-t) menunjukkan tingkat signifikansi (α) = 5%, yang berarti komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
17. **Kristian dan Ferijani** (2020) melakukan suatu penelitian yang diberi judul “*The Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Performance with OCB as the Intervening Variables (A Case Study on PT. Ulam Tiba Halim Distributor Company.*” Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap

kinerja karyawan dengan OCB sebagai variabel intervening. Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data adalah kuesioner dimana responden dipilih dengan menggunakan teknik purposive sampling. Berdasarkan analisis deskriptif diperoleh kesimpulan bahwa tingkat kepuasan kerja tinggi, komitmen organisasi tinggi, OCB sangat tinggi, dan kinerja karyawan juga sangat tinggi. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi juga masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

18. **Ginanjari dan Berliana (2021)** melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Sinar Citra Abadi di Jakarta.” Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Sinar Citra Abadi di Jakarta. Metode penelitian menggunakan *explanatory research* dengan jumlah sampel sebesar 90 responden. Teknik analisis yang dipergunakan adalah analisis statistik dengan pengujian regresi, korelasi, determinasi dan uji hipotesis. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
19. **Syaifuddin dan Yusuf (2023)** melakukan penelitian dengan judul “*The Influence of Organizational Commitment on Employee Performance (Case Study at PT. Herlinah Cipta Pratama)*.” Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui

komitmen organisasi pada PT. Herlinah Cipta Pratama, untuk mengetahui kinerja karyawan pada PT. Herlinah Cipta Pratama dan untuk mengetahui bagaimana komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Herlinah Cipta Pratama. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan deskriptif dan asosiatif kausal dengan jumlah responden 70 orang. Teknik analisis data menggunakan uji validitas instrumen dan uji reliabilitas instrumen, uji korelasi sederhana, uji koefisien determinasi dan uji hipotesis (uji T) dengan menggunakan SPSS (Statistical Product and Service Solutions) versi 25. Hasil penelitian membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Herlinah Cipta Pratama.

20. Halilintar dan Sobirin (2022) melakukan penelitian dengan judul "*The Influence of Training and Organizational Commitment on Employee Performance through Job Satisfaction.*" Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pelatihan dan komitmen organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan populasi sebanyak 41 orang karyawan PT. Inti Beton, dan sampelnya adalah seluruh populasi. Instrumen penelitian digunakan kuesioner dan teknik analisis data yang digunakan adalah software IBM SPSS Statistics. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji t, uji f, analisis regresi sederhana dan berganda, serta analisis jalur. Hasil penelitian menemukan bahwa pelatihan dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan, dan pelatihan dan

komitmen organisasi mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja.

21. Safa'Atturrizky dan Ekhsan (2024) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Organizational Commitment* Terhadap *Employee Performance* Melalui *Job Satisfaction*.” Penelitian ini menggunakan kepuasan kerja (JS) sebagai variabel mediasi untuk menguji hubungan antara komitmen organisasi (OC) dan kinerja karyawan (EP). Enam puluh enam pekerja dari tiga perusahaan manufaktur di Kawasan Industri EJIP menjadi sampel penelitian. SmartPLS 3 digunakan untuk analisis data Structural Equation Modeling (SEM) berbasis varian. Temuan menunjukkan korelasi positif antara peningkatan kinerja karyawan dan komitmen organisasi yang tinggi. Di sisi lain, kinerja karyawan tidak dipengaruhi secara signifikan oleh kepuasan kerja. Terlepas dari kenyataan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi berkorelasi positif, kepuasan kerja tidak berperan sebagai faktor mediasi dalam dampak komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, rasa loyalitas yang kuat terhadap perusahaan dapat meningkatkan produktivitas karyawan tanpa memerlukan peningkatan kepuasan kerja. Tidak ada variabel mediasi yang signifikan antara kinerja karyawan dan komitmen organisasi yang berhubungan dengan kepuasan kerja. Pemahaman bahwa organisasi harus berkonsentrasi pada upaya mengembangkan komitmen organisasi yang kuat dari karyawan daripada hanya meningkatkan kepuasan kerja adalah kontribusi penelitian ini untuk meningkatkan kinerja karyawan.