

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

Landasan teori merupakan elemen yang sangat esensial dalam suatu penelitian karena berfungsi sebagai pijakan ilmiah yang memberikan arah sekaligus batasan dalam pelaksanaan studi. Melalui landasan teori, peneliti tidak melakukan penelitian secara spekulatif atau berdasarkan asumsi semata, melainkan bertumpu pada pengetahuan dan temuan ilmiah yang telah ada sebelumnya. Kehadiran teori-teori yang relevan memungkinkan peneliti untuk memahami keterkaitan antarvariabel penelitian serta memberikan penjelasan yang logis terhadap fenomena yang menjadi fokus kajian.

Selain itu, landasan teori juga berperan sebagai dasar dalam menyusun hipotesis atau dugaan sementara yang akan diuji. Dengan menggunakan teori, peneliti dapat merancang kerangka berpikir yang lebih sistematis, terstruktur, dan terarah, sehingga penelitian memiliki fondasi yang kokoh serta tetap berada dalam koridor ilmiah. Di sisi lain, telaah teori juga membantu peneliti meninjau sejauh mana suatu topik telah diteliti oleh para peneliti sebelumnya, sekaligus mengidentifikasi ruang kosong atau celah penelitian yang masih memungkinkan untuk dikaji lebih lanjut.

Lebih jauh lagi, keberadaan teori sangat penting ketika peneliti menginterpretasikan hasil penelitian. Temuan yang diperoleh dapat dianalisis dengan membandingkannya pada teori-teori yang sudah mapan, sehingga kesimpulan yang dihasilkan menjadi lebih tepat, terukur, serta dapat dipertanggungjawabkan secara

akademik. Oleh karena itu, landasan teori tidak hanya diperlukan pada tahap awal penelitian, tetapi juga memiliki peran penting dalam keseluruhan proses penelitian hingga pada tahap akhir, yakni penyusunan kesimpulan dan rekomendasi penelitian.

### **2.1.1 Profesionalisme**

#### **A. Pengertian Profesionalisme**

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

Menurut Oerip dan Uetomo (2017), profesionalisme sebagai suatu perilaku, kualitas dan cara yang merupakan ciri khas suatu profesi. Seseorang dikatakan profesional apabila pekerjaannya memiliki ciri standar teknis atau etika suatu profesi.

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

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

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

Lebih lanjut Maskun (2018) menjelaskan bahwa suatu profesionalisme adalah merupakan suatu bidang atau bentuk kegiatan yang dapat memberikan pelayanan dengan spesialisasi dan intelektualitas yang tinggi. Bidang atau bentuk kegiatan ini dalam menjalankan pekerjaan meliputi tiga esensi pokok, yaitu :

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

#### **B. Profesionalisme pegawai**

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

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

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

maupun kualitas. Diperlukan sumber daya manusia yang profesional, akan menciptakan kemampuan yang baik dan ko mitmen dari orang-orang bekerja dalam organisasi tersebut sekaligus dapat membina citra organisasi.

### **C. Ciri Profesionalisme**

Lubis (2015) memberikan beberapa ciri-ciri profesional, seorang 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.

#### **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.

## 2.1.2 Budaya Organisasi

### A. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab dengan semakin baik, sesuai dengan standar Mangkunegara (2018). Menurut Torang (2014) “Budaya organisasi merupakan kebiasaan yang terus berulang-ulang dan menjadi nilai dan gaya hidup oleh sekelompok individu dalam organisasi yang diikuti oleh individu berikutnya.” Sementara itu menurut Effendy (2015) “Budaya organisasi didefinisikan sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.”

Menurut Dessler (2015), bahwa “budaya organisasi merupakan proses mengajar ketrampilan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya”. Selanjutnya pengertian budaya organisasi secara sederhana didefinisikan oleh, Mondy (2016) sebagai “proses pembelajaran yang dirancang untuk mengubah kemampuan karyawan orang dalam melakukan pekerjaannya”.

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

## **B. Manfaat dan Pentingnya Budaya organisasi**

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

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

### **1. Karyawan Baru**

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

### **2. Perubahan Teknologi**

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

### **3. Mutasi**

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

#### 4. Promosi

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

### C. Tujuan Budaya Organisasi

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

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

#### 1. Kepentingan Karyawan

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

## 2. Kepentingan Perusahaan

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

Perusahaan yang gagal menyediakan budaya organisasi dan pengembangan akan kehilangan karyawan yang berorientasi pencapaian yang merasa 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.

#### **D. Tahapan Implementasi Budaya Organisasi**

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

##### **1. Menganalisis Kebutuhan**

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

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

##### **2. Menetapkan Tujuan Pendidikan**

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

##### **3. Mempersiapkan Rencana Pendidikan**

Kegiatan mempersiapkan rencana budaya organisasi dan pengembangan sumber daya manusia merupakan kegiatan untuk menyesuaikan program pendidikan dengan tujuan

yang sekaligus dapat melukiskan biaya dan manfaat dari program budaya organisasi dan pengembangan tersebut.

#### 4. Melaksanakan Rencana Pendidikan

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

#### 5. Mengawasi Proses Pendidikan

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

### **E. Metode Pengembangan Budaya Organisasi**

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

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

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

- a. Program magang, menggabungkan budaya organisasi dan pengembangan pada pekerjaan dengan instruksi yang didapatkan dari ruang kelas.

- b. Rotasi pekerjaan, karyawan berpindah dari satu jenis pekerjaan ke jenis pekerjaan lain dalam jangka waktu yang direncanakan.
- c. *Coaching*, yaitu teknik pengembangan yang dilakukan dengan praktik langsung dengan orang yang sudah berpengalaman atau atasan yang dilatih.

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

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

a. Budaya organisasi Instruksi Pekerjaan

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

b. Pembelajaran Terprogram

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

c. Simulasi

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

d. Studi Kasus

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

e. Seminar

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

## **F. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi**

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

### **1. Pengenalan Awal.**

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

### **2. Perubahan-Perubahan Lingkungan Kerja dan Tenaga Kerja.**

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

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

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

### **G. Indikator Budaya Organisasi**

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

1. Kebiasaan
2. Sikap
3. Peraturan
4. Nilai-nilai

#### **2.1.3 Work-Life Balance**

##### **A. Pengertian *Work-Life Balance***

Menurut Saina et al., (2016) *work life balance* dapat diartikan sebagai keseimbangan antara kehidupan individu dalam menjalankan peran ganda pada kehidupan kerja dan pribadi

Wambui et al (2017) *work life balance* adalah untuk memberi karyawan fleksibilitas yang lebih besar dalam pekerjaan mereka sehingga karyawan dapat menyeimbangkan tanggung jawab dan minat mereka diluar pekerjaan.

Menurut Delecta (2011), *work-life balance* merupakan kemampuan individu untuk memenuhi tuntutan pekerjaan dan komitmen keluarga, serta tanggung jawab lainnya di luar pekerjaan dan berbagai aktivitas lainnya. *Work-life balance* bukan

hanya tentang bagaimana seseorang membagi waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, tetapi juga tentang kemampuan mengelola tanggung jawab dan harapan dari kedua aspek tersebut secara efektif.

Menurut Lumunon et al. (2019) *work life balance* dapat didefinisikan sebagai kondisi seorang individu yang dapat mengatur waktu dengan baik atau dapat menyelaraskan antara pekerjaan di tempat kerja, kehidupan dalam keluarga, dan kepentingan pribadi.

Greenhaus, et al (2003) memberikan definisi terhadap *work-life balance* sebagai suatu kondisi keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan. Menurutnya, keseimbangan ini tercapai ketika seseorang mampu terlibat secara penuh dalam kedua domain tersebut—baik dalam pekerjaan maupun dalam kehidupan keluarga—dan merasa puas dengan peran yang mereka mainkan di masing-masing domain. Greenhaus dan timnya menyoroti bahwa keseimbangan ini tidak hanya tentang pembagian waktu, tetapi juga tentang kepuasan yang diperoleh dari menjalankan peran di kedua area tersebut. Kepuasan ini mencakup perasaan bahwa individu tersebut memberikan kontribusi yang berarti dan memperoleh penghargaan dari kedua lingkungan, baik profesional maupun personal.

Schermerhorn (2008) menyatakan bahwa *work-life balance* adalah kemampuan pegawai untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarganya. Konsep ini menekankan pentingnya menjaga keseimbangan yang sehat antara berbagai tanggung jawab profesional dan aspek kehidupan pribadi, termasuk waktu yang dihabiskan bersama keluarga dan untuk diri sendiri. Dengan kata lain, *work-life balance* mencakup bagaimana individu mengelola waktu, energi, dan

komitmen mereka agar tidak hanya sukses dalam karier tetapi juga mampu memenuhi kebutuhan emosional, sosial, dan fisik di luar pekerjaan. Schermerhorn juga menyoroti bahwa keseimbangan ini penting untuk mencegah stres dan kelelahan yang berlebihan, yang dapat berdampak negatif pada kesehatan mental dan fisik. Memastikan adanya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi tidak hanya meningkatkan kualitas hidup individu tetapi juga dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja, karena karyawan yang seimbang cenderung lebih bahagia dan termotivasi. Oleh karena itu, *work-life balance* menjadi salah satu fokus utama dalam manajemen sumber daya manusia, dengan tujuan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan secara keseluruhan.

Menurut Susi dan Jawaharrani (2011), keseimbangan hidup dan pekerjaan (*work-life balance*) merujuk pada usaha untuk memenuhi kepuasan dalam tiga domain utama kehidupan, yaitu pekerjaan, keluarga, dan kehidupan pribadi. Konsep ini menyoroti pentingnya mencapai harmoni antara berbagai aspek penting dalam kehidupan seseorang, sehingga individu dapat merasa memenuhi dan seimbang di semua area tersebut. Keseimbangan hidup dan pekerjaan (*work-life balance*) tidak hanya mengacu pada pembagian waktu yang seimbang antara pekerjaan, keluarga, dan kegiatan pribadi, tetapi juga pada pengalaman kepuasan dan kesejahteraan yang diperoleh dari masing-masing domain tersebut. Artinya, individu diharapkan mampu mencapai pencapaian yang memuaskan dan kebahagiaan dalam pekerjaan mereka, memiliki hubungan yang harmonis dan bermakna dengan keluarga, serta memiliki waktu dan energi untuk mengejar minat dan aktivitas pribadi yang memperkaya kehidupan mereka.

Kalliath dan Brough (2008) mendefinisikan *work-life balance* sebagai suatu pandangan atau persepsi karyawan di mana aktivitas dalam pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan dapat berjalan beriringan, serta mendukung pertumbuhan pribadi sesuai dengan prioritas hidup masing-masing.

Fisher (2009) menyatakan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work-life balance*) sebagai upaya individu untuk mengatur dan menyeimbangkan berbagai peran yang mereka jalani dalam kehidupan sehari-hari. Mereka menekankan pentingnya kemampuan individu untuk membagi waktu dan energi mereka secara efektif antara tanggung jawab pekerjaan dan kewajiban pribadi atau keluarga, sehingga kedua aspek kehidupan tersebut dapat berjalan harmonis tanpa saling mengganggu.

Berdasarkan beberapa pengertian *work life balance* diatas, *work life balance* dapat diartikan sebagai keseimbangan kehidupan seorang individu, di mana mereka dapat menggunakan waktunya untuk bekerja dan menjalankan kehidupan pribadi, sehingga individu tersebut dapat menjalankan dua peran atau lebih.

## **B. Manfaat *Work-Life Balance***

Menurut Paulose dan Sudarsan (2014), pencapaian keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan (*Work-Life Balance*) menghasilkan beberapa hasil atau manfaat, diantaranya adalah:

1. Menurunkan *turnover*. Telah terbukti bahwa *work-life balance* memiliki korelasi yang signifikan dengan tingkat pergantian karyawan. Korelasi ini bersifat negatif,

yang berarti semakin tinggi tingkat *work-life balance* yang dimiliki oleh seorang karyawan, semakin rendah tingkat pergantian karyawan.

2. Menurunkan absensi. Sejumlah penelitian telah menunjukkan adanya korelasi yang signifikan antara *work-life balance* dan tingkat ketidakhadiran karyawan di tempat kerja. Hubungan ini cenderung negatif, yang berarti semakin tinggi tingkat *work-life balance* yang dimiliki seorang karyawan, semakin rendah tingkat ketidakhadirannya.
3. Kepuasan kerja. Studi-studi terdahulu telah menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki korelasi yang signifikan dengan tingkat kepuasan kerja. Para karyawan yang mencapai tingkat *work-life balance* yang optimal cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi juga.
4. Komitmen terhadap organisasi. *Work-life balance* juga berkorelasi positif dengan tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi. Semakin tinggi tingkat *work-life balance* yang dimiliki oleh seorang karyawan, semakin tinggi pula tingkat komitmennya terhadap organisasi.
5. Kinerja karyawan. Kinerja Kerja *Work-life balance* memiliki korelasi yang signifikan dengan kinerja seorang karyawan. Karyawan yang mencapai tingkat *work-life balance* yang optimal cenderung menunjukkan kinerja kerja yang baik.

### **C. Aspek-Aspek Yang Mempengaruhi *Work-Life Balance***

Menurut Utami dan Yuniarti (2010), terdapat beberapa aspek atau faktor yang mendorong terciptanya keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan, di antaranya:

1. *Comfort value* (Nilai Kenyamanan). Nilai kenyamanan merupakan faktor penting yang mendorong tercapainya keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan. Ketika seseorang merasa nyaman dengan lingkungan kerja atau rutinitas harian mereka, hal ini membantu mereka memahami dengan lebih baik tugas-tugas yang harus dilakukan dan mengatasi konflik yang mungkin timbul. Sebagai contoh, seorang pegawai dapat mengatur ruang kerja atau meja kerjanya sedemikian rupa sehingga menciptakan suasana yang nyaman dan mendukung untuk menyelesaikan tugas-tugas dengan efisien dan efektif. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, individu cenderung lebih fokus dan produktif dalam pekerjaannya, serta dapat lebih mudah beradaptasi dengan perubahan dan tantangan yang muncul. Oleh karena itu, nilai kenyamanan menjadi salah satu faktor utama yang memengaruhi kemampuan seseorang untuk mencapai keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan.
2. *Religious value* (Nilai religiusitas). Nilai religiusitas memiliki peran penting dalam mendorong keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan. Dengan memiliki keyakinan yang kuat kepada Tuhan, seseorang dapat melakukan refleksi diri secara teratur dan menerima segala kondisi yang dihadapi dengan lapang dada. Sebagai contoh, seorang pegawai dapat meluangkan waktu sejenak sebelum memulai suatu pekerjaan untuk melakukan ibadah, seperti berdoa atau menjalankan ibadah ritual lainnya sesuai dengan keyakinan agamanya. Tindakan ini membantu mereka menenangkan pikiran dan menjaga keseimbangan spiritual, sehingga dapat lebih siap dan fokus dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan mereka. Dengan demikian, nilai religiusitas tidak hanya memberikan dukungan moral dan spiritual,

tetapi juga menjadi sumber ketenangan dan kekuatan dalam menghadapi tantangan kehidupan sehari-hari.

3. *Achievement value* (Nilai prestasi). Nilai prestasi memainkan peran penting dalam membentuk keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan. Ketika seseorang memiliki dorongan untuk mencapai prestasi, mereka menggunakan pengetahuan dan keterampilan mereka untuk membantu menyelesaikan masalah yang muncul dalam kehidupan sehari-hari dengan cara yang fleksibel. Sebagai contoh, seorang pegawai dapat menggunakan pengetahuan dan pemahaman mereka tentang manajemen waktu untuk mengatur jadwal kerja mereka dengan lebih efisien. Dengan memiliki kemampuan ini, mereka dapat menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan dengan lebih fleksibel dan cepat, memungkinkan mereka untuk memiliki waktu lebih banyak untuk hal-hal yang penting di luar pekerjaan, seperti berkumpul bersama keluarga atau mengejar hobi. Oleh karena itu, nilai prestasi tidak hanya membantu individu mencapai kesuksesan dalam karier mereka, tetapi juga mendukung terciptanya keseimbangan yang sehat antara kehidupan pribadi dan profesional.

#### **D. Dimensi *Work-Life balance***

Menurut Fisher, et al (2009), *work-life balance* terdiri dari empat dimensi utama yang membentuknya, yakni:

1. *Work Interference With Personal Life* (WIPL)

*Work Interference With Personal Life* (WIPL) merupakan dimensi yang mengukur sejauh mana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi seseorang.

Contohnya, beban kerja yang berlebihan atau jadwal yang tidak teratur dapat membuat individu kesulitan dalam mengatur waktu untuk aktivitas dan komitmen pribadi, seperti berkumpul bersama keluarga atau mengejar hobi. Dalam dimensi ini, penting untuk memperhatikan bagaimana pengaturan dan lingkungan kerja dapat memengaruhi keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta upaya untuk mengurangi gangguan yang mungkin timbul dari pekerjaan terhadap aspek-aspek lain dalam kehidupan individu.

2. *Personal Life Interference With Work (PLIW)*

*Personal Life Interference With Work (PLIW)* adalah dimensi yang menunjukkan sejauh mana kehidupan pribadi seseorang memengaruhi kinerja pekerjaannya. Contohnya, jika seseorang mengalami masalah atau stres dalam kehidupan pribadinya, hal tersebut dapat mempengaruhi fokus dan produktivitasnya saat bekerja. Dalam konteks ini, penting untuk memperhatikan bagaimana masalah-masalah pribadi dapat memengaruhi kinerja dan kesejahteraan mental karyawan di tempat kerja, serta untuk mengembangkan strategi dan dukungan yang tepat untuk membantu individu mengatasi tantangan tersebut agar dapat tetap produktif dan efektif dalam pekerjaannya.

3. *Personal Life Enhancement of Work (PLEW)*

*Personal Life Enhancement Of Work (PLEW)* adalah dimensi yang menunjukkan sejauh mana kehidupan pribadi seseorang dapat meningkatkan kinerja mereka di tempat kerja. Sebagai contoh, jika seseorang merasa bahagia dan puas dengan kehidupan pribadinya, hal tersebut dapat mempengaruhi suasana hati dan motivasi mereka saat bekerja. Dalam konteks ini, penting untuk memahami bagaimana

aspek-aspek positif dalam kehidupan pribadi seseorang dapat berkontribusi terhadap produktivitas, kreativitas, dan kepuasan kerja mereka di lingkungan kerja.

#### 4. *Work Enhancement of Personal Life* (WEPL)

*Work Enhancement of Personal Life* (WEPL) adalah dimensi yang menunjukkan seberapa jauh pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi seseorang. Sebagai contoh, kemampuan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan mereka dapat memungkinkan mereka untuk mengaplikasikan keterampilan tersebut dalam aspek-aspek kehidupan sehari-hari di luar pekerjaan.

### **E. Indikator Work-Life Balance**

Pangemanan et al (2017) memberikan beberapa indikator untuk mengukur *work-life balance* diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Keseimbangan waktu (*Time balance*) mengacu pada pembagian waktu individu untuk kegiatan pekerjaan dan kegiatan di luar pekerjaan.
2. Keseimbangan keterlibatan (*Involvement balance*) merujuk pada tingkat keterlibatan emosional dan komitmen individu terhadap pekerjaan dan aktivitas di luar pekerjaan.
3. Keseimbangan kepuasan (*Satisfaction balance*) mengacu pada tingkat kepuasan individu terhadap pekerjaan dan aktivitas di luar pekerjaan.

## 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 keidupan suatu organisasi ada beberapa asumsi tentang perilaku manusia sebagai sumber daya manusia yang mendasari pentingnya penilaian prestasi kerja (kinerja) karyawan. Asumsi-asumsi tersebut antara lain sebagai berikut :

1. Setiap orang ingin memiliki peluang untuk mengembangkan kemampuan kerjanya sampai tingkat yang maksimal.
2. Setiap orang ingin mendapat penghargaan apabila ia dinilai melaksanakan tugas dengan baik.
3. Setiap orang ingin mengetahui secara pasti jenjang karir yang akan dicapai apabila dapat melaksanakan tugas dengan baik.
4. Setiap orang ingin mendapatkan perlakuan obyektif dan penilaian atas dasar prestasi kerjanya.
5. Setiap orang bersedia menerima tanggung jawab yang lebih besar.
6. Setiap orang pada umumnya tidak hanya melakukan kegiatan yang sifatnya rutin tanpa informasi.

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

1. Penilaian harus berhubungan dengan pekerjaan. Sistem penilaian ini menilai perilaku atau kerja yang mendukung kegiatan perusahaan dimana karyawan itu bekerja.

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

#### **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. *Critical Incidents* atau peristiwa kritis, metode penilaian ini didasarkan pada catatan-catatan dari epimpinanninjau atau penilai karyawan yang bersangkutan. Laporan ini lebih menitik beratkan pada perilaku dan bukan pada sifat.
- d. Metode peninjauan lapangan, penilaian dilakukan dengan cara para penilai atau pimpinan melakukan terjun langsung ke lapangan untuk menilai prestasi kerja karyawan.
- e. Tes prestasi kerja, metode penilaian ini dilakukan dengan mengadakan tes tertulis kepada karyawan yang dinilai. Karena sesuatu yang ditanyakan dan

jawaban dari karyawan ini dalam bentuk tertulis, dan tidak mencerminkan langsung prestasi seseorang, maka metode ini termasuk tidak langsung.

- f. Metode evaluasi kelompok, metode ini mengevaluasi prestasi kerja kelompok dan melakukan evaluasi terhadap kontribusi tiap individu dalam kelompok tersebut.

## 2. Metode Penilaian Kinerja Berorientasikan Waktu Yang Akan Datang.

- a. Penilaian sendiri (*self appraisal*), metode ini menekankan bahwa penilaian prestasi kerja karyawan yang dinilai oleh karyawan itu sendiri. Tujuan penilaian ini adalah untuk mengembangkan diri karyawan dalam melangkah pengembangan organisasi.
- b. Penilaian psikologis, metode penilaian ini dengan mengadakan wawancara mendalam, diskusi atau tes psikologi terhadap karyawan yang akan dinilai. Aspek-aspek yang dinilai antara lain : intelektual, emosi, motivasi, dan sebagainya dari karyawan yang bersangkutan
- c. Pendekatan *management by objectives (MBO)*, metode penilaian ini ditentukan bersama-sama antara penilai atau pimpinan dengan karyawan yang dinilai. Mereka bersama-sama menentukan tujuan atau sasaran.

## 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. 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.
2. Rahmadani, et al (2023) melaukukan 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.

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

5. 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.
6. 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.

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

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

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

12. 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.
13. Dunggio, S. (2020) melakukan penelitian dengan judul *“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Duingi Kota Gorontalo.”* Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi fakta, data, dan aspek-aspek yang terkait dengan variabel budaya organisasi dan kinerja pegawai. Peneliti menggunakan metode survei dengan pendekatan kuantitatif, yaitu penelitian yang melibatkan penggunaan kata-kata atau kalimat beserta angka-angka dengan menggunakan sampel serta kuesioner sebagai alat pengumpulan data utama. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi dan kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
14. 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.

15. 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 ( $53,979 > 2,770$ ).

16. 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.

17. Arifin dan Muharto (2022) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Worklife Balance* Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Livia Mandiri Sejati Pasuruan).” Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dan menjelaskan dampak variabel *worklife balance* (keseimbangan kehidupan kerja) terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif

dengan menggunakan regresi linier sederhana sebagai teknik analisis data, melibatkan 40 responden dari PT. Livia Mandiri Sejati. Survei dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan tersebut. Hasil analisis data menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

18. Asari (2022) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Karyawan BPJS Ketenagakerjaan.” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada BPJSTK Surabaya Karimunjawa. Survei ini merupakan pendekatan kuantitatif terhadap 30 karyawan. Analisis statistik penelitian ini adalah PLS (Partial Least Square) dengan software PLS 3.0. Skala Likert digunakan sebagai skala pengukuran. Hasil survei menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selain itu, *work-life balance* juga berdampak pada kepuasan kerja. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap karyawan, hal ini menyebabkan perusahaan harus meningkatkan kinerja karyawannya melalui aspek-aspek yang membuat karyawan merasa puas. Kepuasan kerja berhasil memediasi hubungan antara variabel *work-life balance* dan kinerja karyawan.
19. Lukmiati, et al. (2020) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kinerja karyawan Pada Karyawan Staff Produksi PT. Muara Tunggal Cibadak – Sukabumi.” Penelitian ini bertujuan untuk mengukur dampak *Work Life Balance* dalam meningkatkan kinerja karyawan staf produksi PT. Muara

Tunggal. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan regresi linier sederhana sebagai teknik analisis data, melibatkan 46 responden yang diambil melalui survei menggunakan kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Work Life Balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel ini menjelaskan sebanyak 61,6% dari variasi kinerja karyawan, sedangkan 38,4% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

20. Hasugian, et al. (2023) melakukan penelitian dengan judul “Hubungan Antara *Work-Life Balance* Dengan Kinerja Karyawan Pada PT Kurnia Ciptamoda Gemilang.” Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan PT Kurnia Ciptamoda Gemilang. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap yang bekerja sebagai pramuniaga di toko PT Kurnia Ciptamoda Gemilang di pulau Sumatera. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik stratified random sampling dengan jumlah responden sebanyak 38 karyawan. Penelitian ini menggunakan data primer dengan teknik pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner kepada responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier sederhana. Hasil analisis dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kurnia Ciptamoda Gemilang.
21. Dwitanti, et al (2023) melakukan penelitian dengan judul “*The effect of work-life balance on employee performance through work stress and workload.*” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan melalui stres kerja dan beban kerja pada PT. Bank Negara Indonesia

(Persero), Tbk. Kantor Cabang Brawijaya. Work-life balance merupakan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi yang dimiliki oleh karyawan. Stres kerja mengacu pada tingkat tekanan dan ketegangan yang dialami oleh pegawai akibat tuntutan pekerjaan yang berat, sedangkan beban kerja merupakan beban kerja yang dihadapi pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Metode penelitian yang digunakan adalah survei dengan penyebaran kuesioner kepada pegawai Kantor Cabang Brawijaya. Data yang terkumpul kemudian dianalisis dengan menggunakan teknik statistik untuk mengetahui hubungan antar variabel yang diteliti. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk. Kantor Cabang Brawijaya

22. Aisya, et al (2023) melakukan penelitian dengan judul “*The Effect of Work Life Balance on Employee Performance in Manufacture Companies (Case Study at PT. Gemilang Mitra Sejahtera).*” Penelitian dilakukan di PT. Gemilang Mitra Sejahtera dengan tujuan untuk menganalisa pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan di perusahaan manufaktur. Sampel dalam penelitian ini karyawan PT. Gemilang Mitra Sejahtera sebanyak 50 orang. Analisa data menggunakan linier regresi berganda dengan bantuan program SPSS.. Hasil penelitian membuktikan bahwa *work-life balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
23. Ramansyah, et al (2023) melakukan penelitian dengan judul “*The Effect of Work Life Balance and Work Engagement on Employee Loyalty and Performance.*” Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh *work-life balance* dan *work-engagement* terhadap loyalitas dan kinerja karyawan pada sebuah kedai kopi di kota

Malang. Persaingan antar pengusaha kafe semakin ketat sehingga pertumbuhan kedai kopi juga semakin pesat, dan karyawan dituntut untuk selalu mengembangkan kinerjanya serta meningkatkan produktivitas dan loyalitas dalam bekerja yang berujung pada kinerja kedai kopi. Kinerja Coffeeshop harus memperhatikan work-life balance dan work-engagement karyawan sebagai faktor penting untuk mengambil kebijakan dalam menjaga produktivitas kerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dan sampel penelitian sebanyak 54 karyawan yang dipilih dengan teknik random sampling. Pengumpulan data menggunakan teknik kuesioner dan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *worklife-balance* dan *work-engagement* merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja dan loyalitas karyawan dalam bekerja pada kedai kopi di kota Malang

