

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Manajemen

Perkembangan teori manajemen telah mengalami banyak perubahan secara signifikan mengikuti perubahan kebutuhan manusia maupun peranan teknologi di dalamnya. Menurut Daulay et al. (dalam Habsy et al., 2024) mengatakan bahwa dalam bidang industri, manajemen dijadikan sebagai elemen pokok dalam untuk mengatur sebuah perusahaan supaya perusahaan tetap populer, dinamis, mampu bersaing, dan pengelolaannya efektif dan efisien. Kehadiran ilmu manajemen berperan penting dalam mendorong individu untuk memiliki pemahaman yang baik, keterampilan yang relevan, serta pola pikir secara logis dan terukur melalui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian, dan pengawasan yang memungkinkan individu dapat mengatasi segala masalah yang dihadapinya, baik dalam konteks organisasi maupun kehidupan sehari-hari.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), manajemen dapat diartikan sebagai menggunakan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. Kata manajemen berasal dari bahasa Inggris yaitu “*manage*” yang berarti mengatur, merencanakan, mengelola, mengusahakan, dan memimpin (Yusuf et al., 2023, Hal. 20). Manajemen adalah ilmu dan seni dalam upaya memanfaatkan sumber daya

manusia dan daya lain dalam kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengawasi yang dilakukan secara efektif dan efisien dengan melibatkan peran seluruh anggota secara aktif dalam mencapai tujuan yang diinginkan (Wahida R. N., 2022). Sederhananya, manajemen rangkaian kegiatan untuk mengatur, mengelola, mengendalikan, dan mengawasi kerja manusia guna mencapai tujuan organisasi.

Dalam proses mengatur, sebuah organisasi akan diuji untuk menyelesaikan berbagai permasalahan yang akan dihadapi. Kondisi ini mendorong manusia untuk mampu menyelesaikan yang akan dihadapinya. Ini menunjukkan bahwa manusia dipercaya sebagai sumber daya yang paling diperhitungkan karena dibekali akal untuk berpikir dalam mengatasi permasalahan yang ada di sekitarnya. Akal manusia akan berkembang secara optimal jika dilatih secara bijak dan benar melalui proses belajar secara kritis dan rasional. Oleh sebab itu, manusia masih dijadikan sumber daya utama yang wajib dimiliki oleh setiap organisasi karena manusia dianugerahi akal dan pikiran melalui ide kreatif dan inovasi dalam mengembangkan kemampuannya.

2.1.1.1 Fungsi Manajemen

Secara umum, manajemen memiliki beberapa fungsi pokok dalam pelaksanaannya yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, koordinasi, dan pengendalian. Seluruh fungsi ini saling terkait dan membentuk suatu siklus manajerial yang bertujuan untuk mempermudah, mengarahkan, sekaligus memastikan bahwa kegiatan organisasi dapat berjalan secara efektif dan

efisien. Melalui manajemen yang terstruktur, organisasi dapat menyusun strategi, mengalokasikan sumber daya secara efektif, serta menciptakan koordinasi kerja yang harmonis.

Peran manajer menjadi sangat krusial karena diberikan wewenang dan tanggung jawab atas merumuskan serta menetapkan kebijakan yang akan dijadikan sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan organisasi. Selain itu, manajer juga berperan dalam mendelegasikan tugas kepada bawahan sesuai dengan kompetensi dan tanggung jawab masing-masing. Sehingga beban kerja akan terbagi secara proporsional. Manajer juga dituntut dapat pengambilan keputusan yang tepat dan cepat (promosi, mutasi, jabatan, dan pelatihan) dalam mengelola sumber daya yang dimiliki organisasi. Secara umum, fungsi-fungsi manajemen terbagi menjadi empat bagian, yaitu berupa *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (pengarahan), dan *controlling* (pengendalian). Berikut adalah beberapa penjelasan lebih lanjut terkait dari beberapa fungsi manajemen tersebut, antara lain:

1) *Planning* (Perencanaan)

Proses penetapan tujuan, merumuskan strategi, dan mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi berupa:

- a. Menentukan visi, misi dan tujuan organisasi (memberikan arah strategis, pedoman, dasar perencanaan, dan tujuan akhir secara jelas bagi seluruh anggota organisasi, sehingga terciptanya keselarasan dalam tindakan, peningkatan efektivitas kerja, serta pencapaian cita-cita dan tujuan jangka panjang organisasi).

- b. Menentukan operasional kerja dalam jangka pendek maupun jangka panjang (proses penekanan manajemen sumber daya manusia dalam mengatur pekerjaan sehari-hari (*short-term*) sekaligus menyusun strategi keberlanjutan (*long-term*) agar visi dan misi organisasi bisa tercapai).
- c. Menentukan kebutuhan sumber daya manusia sesuai kebutuhan organisasi (menganalisis dan menghitung berapa jumlah karyawan, jenis keterampilan, dan kompetensi yang dibutuhkan organisasi).
- d. Menentukan target pasar dan *positioning* melalui 4P (*product, price, place, promotion*) dengan memastikan produk atau jasa yang ditawarkan secara tepat dan terarah.
- e. Mengalokasikan anggaran organisasi (proses pembagian dan menetapkan dana yang dimiliki organisasi dalam memenuhi kebutuhan agar setiap fungsi dan kegiatan organisasi dapat berjalan sesuai rencana).
- f. Menentukan jadwal produksi, banyaknya jumlah barang produksi, serta pengawasan kualitas produk (menentukan produksi barang secara cukup dan terjadwal diiringi dengan barang yang berkualitas demi memenuhi kepuasan konsumen).
- g. Menyusun kegiatan mitigasi dan mengidentifikasi potensi risiko (membangun rencana yang berfokus pada antisipasi terhadap ancaman yang bisa menghambat jalannya organisasi).

2) *Organizing* (Pengorganisasian)

Proses penyusunan struktur organisasi, pembagian aktivitas, dan koordinasi aktivitas dalam mencapai sasaran organisasi secara keseluruhan berupa:

- a) Menentukan *job description* (menyusun uraian tugas dan tanggung jawab untuk setiap posisi atau jabatan dalam organisasi. Contoh: posisi *salesman*, memiliki *job description*: mencatat laporan harian penjualan dan memberikan informasi barang yang dijual).
 - b) Menentukan *job specification* (menyusun persyaratan atau kualifikasi yang dimiliki seseorang agar dapat menjalankan suatu pekerjaan dengan baik. Contoh: *salesman*, memiliki *job specification*: memiliki pendidikan minimal SMA/SMK, dapat berkomunikasi dengan baik, memiliki kemampuan *problem solving*, dan memiliki pengalaman kerja minimal satu tahun sebagai *salesman*).
 - c) Memberikan wewenang kepada anggota atau kelompok dalam menjalankan aktivitas kerja (pendelegasian otoritas dari pimpinan kepada bawahan atau tim agar mampu mengambil keputusan dan melaksanakan tugas sesuai tanggung jawabnya. Contoh: Seorang manajer memberikan wewenang kepada supervisor untuk mengatur jadwal shift, lemburan, cuti, dan libur karyawan).
 - d) Memastikan sumber daya dan aktivitas kerja dapat berjalan dengan baik (upaya manajemen untuk menjamin bahwa faktor pendukung kerja melalui manusia, modal, mesin, informasi, teknologi, metode kerja, serta digunakan secara optimal sehingga organisasi berjalan sesuai rencana).
- 3) *Actuating* (Pengarahan)
- Proses pengarahan tugas maupun motivasi kepada para anggota pada pencapaian organisasi berupa:

- a) Memberikan tugas dan arahan yang jelas demi menghindari miskomunikasi dan kesalahan kerja.
- b) Mengadakan *feedback* (umpan balik), berupa: memberi penilaian, tanggapan, atau respons terhadap karyawan atas kinerja, perilaku, dan proses yang telah dilakukan.
- c) Mendorong (memotivasi) anggota untuk bekerja lebih baik, berupa:
 - 1) *punishment* (pemberlakuan sanksi atas kesalahan dalam bekerja demi menjaga disiplin dan keseimbangan organisasi secara keseluruhan). Contoh: peringatan lisan, pemberlakuan demosi (penurunan jabatan), mutasi, maupun pemutusan kerja jika terjadi kesalahan fatal ketika bekerja.
 - 2) *Reward financial* (pengakuan atau apresiasi yang diberikan oleh atasan atau organisasi kepada karyawan atas kinerja baik selama bekerja dalam bentuk uang atau kompensasi langsung). Contoh: pemberian bonus, komisi, insentif, maupun tunjangan.
 - 3) *Reward non-financial* (pengakuan atau apresiasi yang diberikan oleh atasan atau organisasi kepada karyawan atas kinerja baik selama bekerja tidak dalam bentuk uang). Contoh: pemberian penghargaan “*employee of the month*” kepada karyawan yang berprestasi, pemberian seminar maupun pelatihan, dan pemberian promosi jabatan.
- d) Memberikan contoh serta memimpin anggota organisasi agar para anggota organisasi dapat bekerja standar kerja. Contoh: datang tepat waktu sesuai

aturan perusahaan, bekerja secara teliti, menetapkan target kerja, dan mampu mengatasi hambatan kerja.

4) *Controlling* (Pengendalian)

Proses memonitor, mengendalikan, serta mengevaluasi kinerja seluruh anggota sesuai rencana yang telah ditetapkan organisasi berupa:

- a. Menentukan standar, kriteria atau tolak ukur berdasarkan kualitas, kuantitas, dan penyelesaian kerja yang harus dipenuhi anggota dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab).
- b. Mengukur kinerja para anggota (menilai dan mengevaluasi sejauh mana anggota mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai standar kerja yang telah ditetapkan organisasi).
- c. Membandingkan kinerja anggota dengan standar organisasi (mengevaluasi kinerja karyawan diukur dan dicocokkan dengan standar kerja yang ditetapkan organisasi).
- d. Melakukan perbaikan jika terdapat atau terjadi kesalahan dalam bekerja (mengidentifikasi, memperbaiki, dan mencegah kesalahan kerja agar kinerja tetap sesuai dengan standar organisasi).

2.1.1.2 Unsur-unsur Manajemen

Manajemen merupakan kebutuhan inti dalam suatu organisasi karena manajemen berfungsi untuk mengatur, mengarahkan, serta mengendalikan berbagai aspek organisasi agar dapat berjalan secara teratur. Jika suatu organisasi tidak menerapkan manajemen yang jelas, maka organisasi tersebut dapat

kehilangan arah dalam mewujudkan tujuan organisasi, sulit berkoordinasi, dan kesulitan dalam memanfaatkan sumber daya secara optimal. Maka dari itu, manajemen dijadikan sebagai pilar utama organisasi karena dianggap mampu dalam memaksimalkan segala sumber dayanya, baik itu manusia, modal, maupun material yang dikelola secara terkoordinasi, sehingga organisasi dapat bertahan, berkembang, dan mencapai tujuannya. Menurut Fertika dan Singa (2023), manajemen memiliki enam unsur, yaitu:

- a) *Man*, unsur terpenting dalam manajemen karena manusia dianugerahi akal dan kemampuan untuk berpikir oleh Tuhan untuk mengatur dan mengelola aktivitas perusahaan berdasarkan fungsi manajemen melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sebuah organisasi. Selain itu, tanpa adanya manusia, perusahaan tidak dapat menjalankan aktivitasnya.
- b) *Money*, unsur manajemen yang berperan penting dalam kelancaran operasional perusahaan berbentuk uang. Uang tersebut digunakan sebagai alat untuk membiayai seluruh aktivitas perusahaan seperti penggajian karyawan, pembelian bahan baku, serta kegiatan operasional lainnya.
- c) *Method*, unsur manajemen yang berperan penting dalam kelancaran operasional perusahaan mencakup cara, teknik, dan prosedur kerja secara efektif, efisien, dan terarah dalam mencapai tujuan perusahaan. Penyusunan dan evaluasi metode kerja harus dilakukan secara konsisten agar perusahaan dapat menyesuaikan kebutuhan perusahaan seiring berkembangnya teknologi yang kian canggih.

- d) *Machine*, unsur manajemen yang berperan penting dalam kelancaran operasional perusahaan mencakup peralatan, teknologi, dan penggunaan mesin. Di era modern, mesin dan teknologi dijadikan sebagai peran penting dalam kegiatan operasional dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja. Pemanfaatan teknologi dan mesin yang tepat dapat mempercepat produksi dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang dimiliki. Selain itu, pemeliharaan dan pembaruan mesin dan teknologi sangat dibutuhkan untuk menjaga kelangsungan operasional dan persaingan di tengah perkembangan zaman.
- e) *Materials*, unsur manajemen yang berperan penting dalam kelancaran operasional perusahaan mencakup bahan baku atau perlengkapan yang dibutuhkan dalam proses produksi maupun pelayanan. Pengelolaan material dilakukan melalui perencanaan, pengadaan, penyimpanan, hingga distribusi. Pengelolaan material yang baik akan memastikan ketersediaan tepat waktu, mengurangi pemborosan, dan meningkatkan efisiensi operasional perusahaan.
- f) *Market*, unsur manajemen yang berperan penting dalam kelancaran operasional perusahaan mencakup kegiatan pemasaran (promosi), analisis kebutuhan konsumen, hingga pemenuhan kebutuhan pasar. Dalam hal ini perusahaan harus bisa memastikan kualitas dan ketersediaan produk dan jasa sesuai kebutuhan pasar. Selain itu, pengelolaan pasar secara tepat dapat meraih peningkatan keuntungan menjaga keberlanjutan bisnis perusahaan.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Armstrong, manajemen sumber daya manusia adalah suatu pendekatan strategis pada perekrutan, pengembangan, dan pengelolaan, penggunaan sumber daya manusia yang sesuai dengan visi, misi, dan tujuan organisasi, dengan tujuan meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi. Adapun pendapat lain seperti Gary Dessler, menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan staf, mulai dari perekrutan hingga pensiun, dengan tujuan menciptakan kinerja yang optimal dari staf secara individu dan dalam kelompok, dengan mempertimbangkan tujuan organisasi secara keseluruhan. (Armstrong dan Gary Dessler dalam Kurniawan et al., 2023, Hal. 8-9). Tujuan utama dari manajemen SDM adalah untuk memberikan organisasi dengan tim kerja yang efektif dan efisien dalam mencapai tujuan strategis (Pahira dan Rinaldy, 2023). Secara keseluruhan, manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian kegiatan atau proses yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan, dan pengendalian terhadap berbagai aktivitas yang berkaitan dengan pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, hingga pelepasan sumber daya manusia dari berbagai tujuan organisasi maupun tujuan individu.

Di masa lalu, manusia seringkali hanya dipandang sebagai salah satu faktor produksi karena dianggap semata-mata sebagai sumber daya yang mampu menciptakan barang maupun jasa, dimana manusia diposisikan sejajar dengan faktor produksi lainnya (seperti tanah, modal, teknologi). Namun, seiring berkembangnya ilmu manajemen modern, peran manusia tidak lagi dianggap sebagai alat produksi saja, melainkan sebagai aset strategis yang menentukan daya

saing dan keberlanjutan organisasi. Konteks ini memperkuat dugaan bahwa manusia merupakan faktor kunci penentu keberhasilan suatu organisasi karena manusia dibekali pengetahuan, keterampilan, kreativitas, dan kemampuan beradaptasi yang tidak dimiliki faktor produksi lainnya.

Dalam praktiknya, manajemen sumber daya manusia tidak hanya merujuk pada pengelolaan administratif (rekrutmen, seleksi, pelatihan, kompensasi), tetapi juga memperhatikan beberapa aspek. Aspek-aspek tersebut meliputi budaya organisasi, komitmen, dan *leadership*. Budaya organisasi berfungsi sebagai perangkat nilai, norma, dan keyakinan dalam membentuk sikap serta perilaku karyawan. komitmen mencerminkan tingkat keterikatan dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan, sedangkan *leadership* digunakan sebagai cara atau proses seorang pimpinan dalam mengarahkan, mengatur, dan memengaruhi kepada bawahannya agar tujuan perusahaan dapat terlaksana. Dengan demikian, manajemen sumber daya manusia modern harus mampu menyatukan serta mampu mengelola aspek-aspek tersebut secara baik dan benar, sehingga dapat menciptakan karyawan yang berkualitas, baik secara teknis maupun keterikatan emosional terhadap organisasi.

2.1.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajerial manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Seluruh fungsi tersebut membentuk siklus pengelolaan karyawan yang bersifat berkelanjutan. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa setiap anggota dapat berkontribusi secara

maksimal terhadap pencapaian perusahaan secara keseluruhan. Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia (MSDM) terbagi menjadi dua, yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional (M. Syaifullah, 2022). Secara manajerial, fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia sama halnya dengan fungsi yang dimiliki fungsi manajemen pada umumnya, yaitu:

1) Perencanaan

Kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan dalam menentukan calon karyawannya melalui identifikasi calon karyawan yang dibutuhkannya demi kelancaran operasional perusahaan.

2) Pengorganisasian

Kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan dengan membentuk struktur organisasi, menata, hingga mengalokasikan tugas dan tanggung jawab berdasarkan peran dan kemampuannya. Hal ini bertujuan untuk menciptakan kejelasan peran dalam meningkatkan koordinasi antar bagian, serta memastikan setiap individu dapat bertanggung jawab atas hasil kerjanya.

3) Pengarahan

Kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan dengan memberikan instruksi atau perintah yang diberikan oleh atasan kepada bawahannya secara jelas, adil, dan transparan.

4) Pengendalian

Kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan dengan mengontrol, menilai, hingga mengawasi pekerjaan yang dilakukan oleh seluruh karyawan agar terciptanya lingkungan kerja yang kondusif.

Secara operasional, fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia (M. Syaifullah, 2022) meliputi:

1) Pengadaan Tenaga Kerja / Pengadaan Sumber Daya Manusia (*recruitment*)

Kegiatan awal yang dilakukan oleh perusahaan diawali dengan perencanaan (identifikasi kriteria calon karyawan yang dibutuhkan dan penyebaran informasi lowongan kerja), proses perekrutan calon karyawan, penyeleksian calon karyawan, hingga kegiatan orientasi dan penempatan kerja.

2) Pengembangan (*development*)

Perusahaan yang positif akan selalu memikirkan bagaimana perusahaan agar mampu bersaing secara kontinu. Oleh karena itu, perusahaan harus berupaya meningkatkan kualitas karyawannya dengan melakukan pengembangan kerja secara konsisten.

3) Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi diartikan sebagai proses merancang, mengelola, serta mengevaluasi sistem imbalan bagi karyawan mencakup gaji pokok, bonus, insentif, tunjangan (asuransi kesehatan, pensiun, dan fasilitas lainnya). Tujuan utama dalam pengembangan kompensasi adalah menciptakan lingkungan kerja yang adil, transparan, dan kompetitif dalam pemberian imbalan atas kontribusi karyawan. Sistem kompensasi efektif berperan penting dalam menarik, memotivasi, mempertahankan karyawan yang berkualitas. Dengan penerapan kompensasi yang adil dan konsisten, karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja lebih baik, sehingga menciptakan rasa nyaman dan

loyalitas terhadap perusahaan. Contoh pengembangan kompensasi adalah menentukan skala gaji yang kompetitif dan memberikan bonus kinerja.

4) Pengintegrasian (*integration*)

Menurut Awaliyah et al. (2021), integrasi adalah membuat unsur-unsurnya menjadi satu kesatuan dan utuh. Dalam berorganisasi, pengintegrasian diartikan sebagai proses memadukan atau penyatuan antara kepentingan pribadi dengan kepentingan orang lain agar terciptanya keselarasan dan tujuan bersama.

5) Pemeliharaan (*maintenance*)

Pemeliharaan atau perbaikan kerja dapat dilakukan melalui penilaian kerja secara menyeluruh disertai *feedback* secara berkesinambungan antara karyawan dan pimpinan, sehingga perusahaan dapat mudah dalam menganalisa dan mengidentifikasi kelemahan maupun hambatan yang terjadi di lingkungan kerja.

6) Pemutusan Hubungan Kerja (*separation*)

Pemutusan Hubungan Kerja adalah proses pengakhiran hubungan kerja secara profesional, etis, dan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pemutusan hubungan kerja tidak hanya sekadar “memecat”, melainkan proses formal berakhirnya hubungan kerja secara adil dan tetap menjaga dalam memperhatikan hak-hak karyawan. Bentuk pemberhentian karyawan dilakukan secara sukarela (keinginan karyawan sendiri untuk berhenti bekerja atau karyawan pensiun secara otomatis diakibatkan adanya regulasi batas maksimal bekerja) maupun tidak sukarela (kinerja buruk,

efisiensi biaya, maupun pelanggaran disiplin kerja). Contoh fenomena dari pemutusan hubungan kerja adalah seorang karyawan mengalami PHK akibat adanya efisiensi bisnis yang dilakukan oleh perusahaan. Karena karyawan tersebut sudah mengabdikan selama 24 bulan, ia memperoleh haknya untuk mendapatkan gaji sebesar dua (2) kali gaji, tetapi tidak mendapatkan UPMK (Uang Penghargaan Masa Kerja) dikarenakan belum bekerja (minimal) selama tiga tahun berdasarkan regulasi pemerintah Indonesia (Perppu Cipta kerja dalam Hukumonline, 2025).

2.1.2.2 Unsur-unsur Manajemen Sumber Daya Manusia

Secara luas, manajemen sumber daya manusia tidak hanya bertanggung jawab dalam mengelola tenaga kerja secara administratif, tetapi juga berperan dalam proses pengumpulan, pencatatan, serta analisis informasi yang berkaitan dengan sumber daya manusia dalam organisasi. Informasi tersebut kemudian menjadi dasar menyusun, merumuskan, dan mengembangkan kebijakan strategis yang berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi. Sumber daya manusia yang berkualitas akan menjadi aset strategis yang tidak hanya berperan penting dalam meningkatkan kinerja organisasi, tetapi juga dalam menjaga daya saing organisasi serta memastikan keberlanjutan bisnis di tengah perubahan lingkungan kerja yang kompleks. Sumber daya manusia mencakup kemampuan keterampilan, pengetahuan, motivasi, dan sikap kerja yang secara langsung mempengaruhi efektivitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuannya. Susan (dalam Andriani et al., 2022, Hal. 5) menyebutkan terdapat beberapa unsur MSDM, yaitu:

1) Pengusaha

Seseorang yang mendirikan, mengelola, serta menanggung risiko atas keputusan yang dibuat yang bertujuan agar mampu menciptakan peluang, memperoleh keuntungan dalam mengembangkan usahanya.

2) Karyawan

Seseorang yang bekerja pada suatu perusahaan dengan menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh pemimpin.

3) Pemimpin

Seseorang yang berperan dalam mengarahkan, mengontrol, serta memengaruhi para bawahan agar tujuan perusahaan dapat terlaksana dengan baik.

2.1.3 Pelatihan dan Pengembangan kerja

Bariqi (dalam Riska G. et al., 2022) berpandangan bahwa pelatihan dapat dilaksanakan melalui pelatihan teknis, pelatihan rutin, pelatihan antar pegawai dan pelatihan pengembangan inovatif. Sedangkan, pengembangan dapat dilaksanakan melalui pengembangan secara informal atas inisiatif pegawai dan pengembangan formal yang diiniasi oleh perusahaan. Pelatihan dan pengembangan kerja sangat mempengaruhi kinerja perusahaan, terutama dalam hal menghadapi perubahan bisnis yang sering berubah, meminimalisir tingkat kesalahan dan risiko kerja, dan peningkatan kerja secara signifikan bagi karyawan yang berujung pada meraih pencapaian perusahaan.

2.1.3.1 Pengertian Pelatihan Kerja

Kegiatan pelatihan kerja di dalam suatu organisasi merupakan hal yang lumrah dan sudah menjadi bagian penting dalam aktivitas organisasi modern. Menurut Simanjuntak (dalam Damo et al., 2024), pelatihan berpengaruh terhadap efektivitas kerja pegawai. Dengan pelatihan, pegawai memiliki pengetahuan dan kemampuan yang lebih baik dalam menyelesaikan pekerjaannya. Melalui pelatihan kerja juga, perusahaan dapat meminimalisir kesalahan kerja yang diperbuat oleh para karyawannya, meningkatkan produktivitas kerja, serta menciptakan tenaga kerja yang lebih adaptif terhadap perubahan perubahan sistem kerja. Dampaknya, peningkatan kinerja individu dapat terwujud melalui meningkatnya kepuasan kerja, kepercayaan diri, serta motivasi untuk berkontribusi lebih optimal bagi organisasi. Dengan demikian, kegiatan pelatihan kerja dapat dipandang sebagai bentuk investasi jangka panjang yang saling menguntungkan, karena mampu memperkuat posisi organisasi sekaligus mendorong pertumbuhan karir individu yang terlibat di dalamnya.

2.1.3.2 Tujuan Pelatihan Kerja

Secara umum, pelatihan kerja bertujuan untuk membantu karyawan untuk meningkatkan kualitas kerja sehingga dapat memberikan kontribusi secara optimal. Menurut Sunarto (dalam Diva N. & Agus A., 2025), pelatihan bertujuan memenuhi kebutuhan SDM, meningkatkan produktivitas, serta mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Sedangkan menurut Sabrina (dalam Diva N. & Agus A., 2025), tujuan pelatihan adalah solusi terhadap permasalahan individu

atau perusahaan dalam meningkatkan keahlian kerja. Dengan demikian, pelatihan kerja bermanfaat bagi kedua pihak. Bagi karyawan, pelatihan kerja berperan penting dalam meningkatkan keahlian, keterampilan, dan memperkaya pengalaman kerja. Sedangkan bagi perusahaan, pelatihan digunakan sebagai sarana untuk meningkatkan kompetensi anggota, memastikan kualitas pekerjaan sesuai standar, serta menjaga daya saing di tengah perubahan lingkungan bisnis yang dinamis.

2.1.3.3 Pengertian Pengembangan Karir

Selain melaksanakan pelatihan kerja, perusahaan juga perlu melakukan pengembangan karir. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), pengembangan adalah proses, cara, perbuatan mengembangkan. Dan dijelaskan kembali dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia Karya WJS Poerwadarminta (dalam Zafira & Dahrani, 2023), pengembangan adalah bertambah, berubah sempurna (pikiran, pengetahuan, dan sebagainya). Sedangkan karir adalah urutan aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan (Simamora dalam Erina R. & Giri N., 2023). Sederhananya, pengembangan karir merupakan proses berkelanjutan untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan sikap karyawan agar kinerjanya semakin membaik melalui proses pengawasan (monitoring) untuk menghadapi tantangan di masa depan, sekaligus memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi efektivitas pelatihan guna meningkatkan kontribusi karyawan.

2.1.3.4 Tujuan Pengembangan Karir

Pengembangan mengacu pada pelatihan, pendidikan formal, pengalaman kerja, dan kemampuan yang membantu karyawan mempersiapkan diri untuk menghadapi pekerjaan atau posisi di masa depan (Noe dalam Riska G. et al., 2022). Tujuan dari pengembangan kerja adalah untuk mengoptimalkan potensi karyawan sehingga mampu meningkatkan kualitas maupun produktivitas kerja. Dalam jangka panjang, pengembangan kerja memberikan dampak positif terhadap kemampuan perusahaan dalam menghadapi pasar global, beradaptasi dengan dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah, serta meningkatkan reputasi perusahaan. Apabila proses pengembangan kerja dilakukan secara konsisten dan efektif, maka pertumbuhan perusahaan dapat terjaga dengan baik, baik dari sisi keuntungan, pendapatan, maupun peluang untuk memperluas ekspansi pasar.

2.1.3.5 Program Pelatihan dan Pengembangan

Contoh bentuk kegiatan dari pelatihan dan pengembangan (training & development) adalah mengadakan pelatihan kepemimpinan setiap setahun sekali bagi leader yang dinilai memiliki kinerja rendah. kegiatan ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan *leadership*, komunikasi, dan pengambilan keputusan, sehingga kinerja leader tersebut akan meningkat dibandingkan dengan periode atau pengalaman kerja sebelumnya. Menurut Dessler (dalam Riska G. et al., 2022), terdapat program pelatihan dan pengembangan kerja yang dapat dipraktikan oleh sebuah organisasi, yaitu:

1) *On The Job Training*

Metode awal seseorang belajar sambil bekerja secara langsung. Hal ini seseorang dapat mendapatkan pengalaman kerja yang nyata dalam menjalankan tugasnya. Contoh: seorang karyawan baru diterima sebagai pramuniaga.

2) Pelatihan Magang

Metode pelatihan dilakukan dengan menggabungkan pembelajaran formal dan pelatihan jangka panjang. Biasanya penerapan kegiatan magang diperuntukkan pada kebutuhan pekerjaan khusus. Contoh: seorang siswa SMK melakukan kegiatan magang di Nagamas Bandung.

3) Pelatihan Informal

Metode pelatihan yang dilaksanakan dengan menghadiri konferensi, diskusi, internet, dan membaca judul maupun jurnal. Contoh: seorang *sales promotion girl* (SPG) menghadiri seminar tentang efektivitas penjualan produk. Pengetahuan tersebut kemudian diterapkan ketika dia bekerja, dimulai dari *product knowledge*, penawaran produk secara humanis, pemasangan produk sesuai standar perusahaan (FIFO maupun LIFO), hingga pencatatan penjualan harian dan bulanan.

4) Pelatihan Instruksi Kerja

Metode pelatihan dengan cara menyusun langkah-langkah yang jelas dan sistematis sehingga mudah dipahami oleh anggota. Contoh: seorang operator produksi dilatih dalam menggunakan mesin baru, lalu diberikan instruksi *step*

by step melalui panduan visual ataupun pelatihan langsung dari seorang pimpinan produksi.

5) *Lecturer* (Metode Perkuliahan)

Metode pelatihan dengan mengadakan ceramah (dibantu dengan alat seperti papan tulis, slide presentasi ataupun audiovisual) kepada anggotanya. Contoh: HRD (*Human Resource Development*) memberikan ceramah kepada para staf HSE (*Health, Safety, Environment*) dengan mengedukasi pentingnya menjaga keselamatan kerja bagi seluruh karyawan di perusahaannya.

6) Pelatihan Terprogram

Metode pelatihan dengan mengajarkan keterampilan kerja dengan menyajikan pertanyaan atau fakta yang alami selama bekerja memungkinkan adanya respons atau umpan balik dari kedua sisi. Contoh: sebuah pabrik *handphone* mengenalkan mesin terbaru untuk merakit komponen *handphone*. Kemudian perusahaan tersebut memberikan modul dimulai dari instruksi awal merakit, simulasi pemakaian (tombol mana yang harus ditekan), hingga adanya *feedback* ketika adanya kesalahan penekanan tombol. Secara otomatis operator tersebut tidak dapat melanjutkan untuk step selanjutnya dikarenakan adanya kesalahan yang dialami sebelumnya. Setelah melakukan perbaikan secara berkelanjutan, operator akan dapat melanjutkan *step* produksi *handphone* setelah mendapatkan izin dari penguji *handphone* secara keseluruhan.

7) Permodelan Perilaku

Metode pelatihan dimana peserta dituntut untuk menirukan teknik manajemen kemudian diberikan *feedback* atas perannya. Contoh: sebuah perusahaan ritel

menunjuk kasir senior kepada calon kasir baru dalam mendemonstrasikan cara transaksi yang baik dan benar. Dimulai dari melakukan senyum, salam awal, santun, melakukan transaksi dengan benar, hingga, salam akhir (dengan ucapan terima kasih). Kemudian calon kasir baru menirukan apa yang dilakukan oleh kasir senior tersebut, hingga akhirnya supervisor memberikan umpan balik apakah sudah sesuai SOP perusahaan atau tidak, sehingga kinerja individu terhadap perusahaan akan terlihat secara jelas.

8) *Pelatihan Berbasis Audiovisual*

Metode pelatihan melalui penggunaan video, film, dan rekaman audio dalam mensimulasikan masalah sebagai gambaran untuk menyelesaikan permasalahan yang akan dihadapi suatu saat nanti. Contoh: manajer perusahaan akan memberikan edukasi dalam mengantisipasi kehadiran sindikat atau pelaku pencurian melalui film dan rekaman audio perusahaan.

9) *Vestibule Training* (Pelatihan Simulasi)

Metode pelatihan dalam bentuk simulasi dilakukan di luar tempat kerja yang diharapkan mirip dengan kondisi sebenarnya. Contoh: calon pramuniaga akan diajarkan mengoperasikan komputer di tempat pusat pelatihan kerja. Hal ini diharapkan ketika suatu saat calon karyawan tersebut melakukan transaksi dengan konsumen, dapat berjalan dengan semestinya dan tidak terjadi kendala.

10) *Electronic performance support systems* (EPSS)

Penggunaan alat dan tampilan terkomputerisasi yang mengotomasi pelatihan. Contoh: *helpdesk* digital di aplikasi perusahaan, sistem internal

menyediakan *step by step guide* (panduan langkah demi langkah) tentang cara submit produk data ke sistem.

11) *Videoconferencing*

Penyampaian program pelatihan melalui jalur internet. Contoh: Seorang Supervisor mengadakan *zoom meeting* untuk membahas proses penerbitan produk terbaru.

12) Pelatihan Berbasis Komputer

Pelatihan berbasis komputer interaktif untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan para peserta pelatihan. Contoh: SMKN 8 Bandung mengadakan pelatihan komputer untuk meningkatkan keahlian komputer.

13) Pelatihan Berbasis *Online* atau Internet

Metode pelatihan yang dilakukan melalui media online atau internet dalam rangka efisiensi ruang dan waktu pelatih dan para peserta. Contoh: SMKN 4 Bandung mengadakan pelatihan aplikasi blender secara *online* guna menghemat waktu.

14) *Lifelong and literacy training techniques*

Metode pelatihan yang dilakukan selama bekerja dengan program yang berkelanjutan, dengan tujuan untuk memastikan para pegawai memiliki kesempatan untuk mempelajari keterampilan yang diperlukan dalam memperluas wawasannya. Contoh: PT. Indomarco Prismaatama membiasakan karyawannya untuk membaca artikel terbaru dan mendiskusikannya, sehingga terbentuk budaya belajar sepanjang hayat (*lifelong learning*).

15) Pelatihan Tim

Metode pelatihan yang dilakukan untuk meningkatkan kerja sama tim dan belajar untuk saling mendengarkan. Contoh: Sebuah perusahaan mengadakan kegiatan *ice breaking* di Lembang untuk meningkatkan kerja sama tim, meningkatkan motivasi kerja, mencairkan suasana kaku atau tegang selama bekerja, serta mengurangi beban kerja akibat stres, kaku, dan jenuh selama bekerja.

2.2 Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah suatu pola asumsi-asumsi dasar yang berkenaan dengan kepercayaan, nilai-nilai, dan tingkat laku (Riyuzen Praja Tuala dalam Abdulharis T. & Masila R. 2024). Budaya organisasi sangat penting untuk kreativitas dan inovasi yang dihasilkan oleh mereka yang bekerja untuk mencapai tujuan organisasi (Juliawati, 2024). Tanpa adanya budaya organisasi yang kuat, organisasi tentu akan kesulitan untuk mengatur perilaku karyawan. Oleh sebab itu, organisasi yang baik akan selalu memperhatikan budaya organisasinya secara berkelanjutan.

2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Ki Hajar Dewantara (dalam Salsabila et al., 2023) budaya adalah hasil perjuangan masyarakat terhadap alam dan zaman yang membuktikan kemakmuran dan kejayaan hidup masyarakat yang menyikapi atau menghadapi

kesulitan dan rintangan untuk mencapai kemakmuran, keselamatan, dan kebahagiaan hidupnya. Budaya sangat mempengaruhi cara individu dalam menilai sesuatu serta berperilaku dalam kesehariannya. Organisasi merupakan sekumpulan manusia yang melakukan suatu bentuk kerja sama dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya (Amran Sahputra T. et al. (2022). Organisasi didefinisikan sebagai sekelompok individu atau kelompok yang bekerja sama dalam mengatur serta mengelola sumber daya yang mereka miliki berdasarkan aturan, struktur, maupun sistem yang telah ditetapkan sebelumnya. Dapat diartikan bahwa budaya organisasi merupakan suatu bentuk identitas suatu organisasi yang membedakan organisasinya berbeda dengan organisasi lain melalui nilai-nilai, norma-norma, keyakinan yang dianut oleh anggota secara terstruktur yang akan dijadikan sebagai tradisi atau kebiasaan dan diwariskan kepada generasi setelahnya.

Budaya organisasi berfungsi sebagai pedoman perilaku kolektif yang mengarah interaksi dan kinerja di dalam organisasi. Sikap dan perilaku pimpinan, baik dalam ucapan maupun tingkah laku menjadi teladan bagi para anggota dalam melaksanakan aktivitasnya (Imelda dalam Kurnia, 2023). Pengambilan keputusan secara disiplin dan konsisten dapat menunjukkan sikap positif seorang pemimpin yang dapat dijadikan contoh bagi anggotanya. Budaya organisasi juga menjadi faktor penting dalam pembentukan prosedur organisasi. Apabila prosedur organisasi dapat terencana dengan baik (merangkai alur kerja, tanggung jawab, standar waktu kerja, pengawasan kerja dengan baik dan konsisten), alhasil kinerja karyawan maupun kinerja perusahaan pun akan meningkat dengan baik.

2.2.2 Pembentukan Budaya Organisasi

Dalam proses perancangan budaya organisasi perusahaan akan melibatkan semua anggotanya. Dimulai dari manajemen puncak, karyawan, hingga pihak-pihak eksternal lainnya. Budaya organisasi terdiri dari seperangkat keyakinan, nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi. Nilai dan norma tersebut berdampak signifikan terhadap perilaku anggota organisasi dalam memenuhi tanggung jawabnya, dan kinerjanya dapat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Amalia & Astuti, 2020).

Budaya organisasi melibatkan seluruh pihak dalam organisasi, mulai dari manajemen puncak hingga karyawan di berbagai level, akan memastikan terbentuknya budaya organisasi yang selaras dengan visi, misi, serta tujuan organisasi. Budaya organisasi yang efektif tidak tercipta secara instan, melainkan membutuhkan waktu, evaluasi berkelanjutan, dan mampu beradaptasi dengan perkembangan lingkungan internal maupun eksternal. Oleh karena itu, evaluasi secara berkala menjadi langkah penting untuk mengukur sejauh mana budaya organisasi dapat berjalan sesuai harapan, sekaligus mengidentifikasi area yang memerlukan pembaruan. Hasil dari evaluasi tersebut dapat dijadikan sebagai dasar untuk melakukan perbaikan dan penyempurnaan, termasuk penyesuaian strategi-strategi terbaru agar tetap relevan dengan kebutuhan bisnis, perubahan teknologi, maupun tuntutan pasar.

Seluruh anggota organisasi dituntut untuk mampu beradaptasi dalam pembentukan budaya organisasi dengan menjunjung nilai-nilai dan norma baru yang telah ditetapkan. Dalam proses ini, kesabaran dan pemahaman mendalam

menjadi kunci penting demi terwujudnya tujuan bersama. Tanpa adanya kesabaran, dapat memunculkan berbagai konflik, seperti meningkatnya emosi individu, hilangnya fokus pada pekerjaan, perbedaan motivasi, hingga terjadinya miskomunikasi antarkaryawan. Jika kondisi tersebut terus dibiarkan, maka dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, dengan adanya interaksi atau komunikasi antar pegawai maupun interaksi komunikasi antara pegawai dengan publik, maka akan memupuk budaya organisasi yang baik (Dewi Astuti, 2022). Dengan demikian, seluruh anggota dapat bergerak secara harmonis dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan.

2.2.3 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Efektivitas budaya organisasi dapat terlihat bagaimana sebuah organisasi mampu memberikan pertukaran informasi serta diiringi kepemimpinan yang jelas, sehingga tujuan organisasi dapat terwujud dengan baik. Interaksi dimensi-dimensi budaya organisasi membangun bukti diri individu pada dalamnya juga bukti diri organisasi (Reeder dalam Putri & Yusuf, 2022). Menurut Robbins (dalam Maesaroh & Widodo, 2022), dimensi budaya organisasi terjadi dari tujuh, yaitu: 1) Inovasi dan pengambilan risiko; 2) Perhatian pada hal detail; 3) Orientasi pada manfaat; 4) Orientasi pada orang; 5) Orientasi pada tim; 6) Agresivitas; dan 7) Stabilitas. Setiap organisasi memiliki ciri khas yang berbeda dan ciri khas tersebut berfungsi sebagai simbol identitas organisasi. Selain itu, elemen budaya organisasi terbagi menjadi dua elemen (Jismis et al., 2022), yaitu:

1) Elemen Idealistik

Elemen Idealistik adalah elemen yang umumnya jarang berwujud yang bersifat normatif, doktrin, jarang berubah, berkaitan dengan cita-cita, pandangan, serta keyakinan dalam menentukan arah tujuan dalam kehidupan berorganisasi. Contoh bentuk pada elemen ini seperti pengucapan tanggung jawab terhadap fasilitas perusahaan, dimana berbunyi, “Kami akan berkomitmen untuk menjaga fasilitas perusahaan ini sebaik mungkin”.

2) Elemen *Behavioral* (Elemen Perilaku)

Elemen *Behavioral* adalah elemen yang dapat terlihat secara kasat mata (dapat diamati secara langsung) oleh seluruh anggotanya melalui cerminan bagaimana anggotanya mampu berkomunikasi, berinteraksi, dan bertindak ketika sedang menjalankan aktivitas organisasi. Contoh bentuk pada elemen ini seperti: Adanya aktivitas membuang sampah pada tempatnya secara otomatis akan ditiru oleh para bawahannya.

Sementara itu, Menurut Abdelrahman et al., (2025) menyebutkan terdapat beberapa elemen di dalam sebuah organisasi, seperti:

1. *Core Values*

Prinsip atau nilai inti yang dijadikan sebagai pedoman dan panduan bagi seseorang maupun organisasi dalam pembentukan identitas, mengatur perilaku anggota, mendorong keterlibatan dan komitmen organisasi dalam mewujudkan kinerja organisasi yang baik.

2. Norma Bersama

Aturan yang berbentuk tertulis maupun tidak tertulis yang disepakati oleh bersama dalam berinteraksi maupun bekerja.

3. Asumsi Dasar

Asumsi yang berisi keyakinan fundamental tentang dunia, manusia, hubungan antar individu, serta konsep waktu dan ruang yang menjadi pijakan utama bagi nilai dan artefak (Sri Utaminingsih et al., 2026, Hal. 12).

Juliawati et al., (2024) menegaskan bahwa terdapat beberapa indikator budaya organisasi, yaitu:

1. Keselarasan

Kondisi sehat yang dialami oleh organisasi atau perusahaan tanpa membedakan suatu individu dengan individu lain.

2. Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan karyawan adalah sejauh mana karyawan secara aktif terlibat dan memprioritaskan peran mereka dalam organisasi, baik secara kognitif maupun emosional (Lase et al., 2023).

3. Meningkatkan Kesejahteraan

Kondisi sehat yang dialami oleh organisasi atau perusahaan konsisten dalam memberikan kesejahteraan para karyawannya, baik dalam bentuk penggajian sesuai aturan yang berlaku, maupun dalam hal pemberian apresiasi/motivasi bagi karyawan yang berprestasi.

4. Meningkatkan Retensi

Apabila kesejahteraan para karyawan sudah terpenuhi, maka karyawan tersebut akan merasa dekat dengan perusahaan karena merasa dihargai dan diakui. Hal ini dapat memicu rasa memiliki dan karyawan pun merasa enggan untuk keluar dari tempat kerjanya tersebut.

5. Meningkatkan Reputasi

Baik atau buruknya reputasi perusahaan dapat terlihat bagaimana perusahaan memperlakukan para karyawannya. Oleh karena itu, perusahaan yang baik akan selalu memberikan apa yang dibutuhkan dari para karyawannya.

6. Adaptif terhadap Perubahan

Adanya perubahan lingkungan kerja menuntut perusahaan harus bisa bersikap adaptif dari segala rintangan/hambatan yang dialaminya. Sikap sabar dan belajar secara konsisten terhadap perubahan menjadi kunci perusahaan agar dapat melewati dari permasalahan yang dihadapinya.

7. Keseimbangan Kerja

Budaya organisasi yang baik akan selalu memikirkan bagaimana bisnis yang dijalankan agar tetap berjalan. Budaya organisasi yang positif tidak hanya meningkatkan keberhasilan jangka pendek, akan juga menciptakan dasar yang kuat untuk keberlanjutan dan pertumbuhan jangka panjang (Juliawati, 2024).

Selain itu, terdapat enam faktor yang mampu mempengaruhi budaya organisasi (Wahyuddin et al. dalam Alasyari et al., 2023), diantaranya:

a. *Observed Behavioral Regularities* (Aturan Perilaku yang Teramati)

Mengamati bagaimana cara organisasi mampu bertindak terhadap situasi keseharian dalam berorganisasi secara berulang.

b. *Norms* (Norma)

Berbagai standar perilaku secara tertulis maupun tidak tertulis yang disepakati oleh berbagai anggota organisasi.

c. *Dominant Values* (Nilai Inti)

Nilai-nilai utama yang dianggap penting dan dijadikan sebagai pedoman dasar dalam berorganisasi dalam jangka waktu yang lama.

d. *Philosophy* (Filsafat)

Kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan karyawannya.

e. *Rules* (Aturan)

Pedoman atau peraturan, baik secara tertulis maupun tidak tertulis yang berfungsi untuk mengatur perilaku anggota organisasi dalam rangka mewujudkan keteraturan, kedisiplinan, dan kesuksesan organisasi.

f. *Organization Climate* (Iklim Organisasi)

Persepsi bersama yang dimiliki oleh anggota organisasi mengenai lingkungan kerja, kebijakan, serta praktik yang diterapkan di dalam organisasi.

2.2.4 Jenis Budaya Organisasi

Memahami jenis budaya organisasi merupakan hal penting karena dapat membantu kelancaran seluruh aktivitas organisasi. Budaya organisasi yang tepat

mampu memberikan motivasi, memperkuat komunikasi kerja, serta pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Oleh karena itu, sebuah organisasi membutuhkan pemimpin yang tepat juga. Pemimpin tersebut akan dituntut memiliki keahlian khusus dalam memahami dan menentukan jenis budaya organisasi yang sesuai untuk diterapkan. Menurut teori *Organizational Culture Inventory* yang diusung oleh Cooke dan Lafferty, menjelaskan bahwa jenis budaya organisasi terbagi menjadi tiga (Riyadi et al., 2025), diantaranya:

a) Budaya Konstruktif

Budaya yang menuntut pengembangan diri kepada para anggotanya melalui kemampuan berinteraksi dengan orang lain, pembelajaran berkelanjutan, dan tanggung jawab.

b) Budaya Pasif Defensif

Budaya yang menuntut pengembangan diri kepada para anggotanya melalui kemampuan berinteraksi dengan orang lain secara patuh terhadap perusahaan dan berupaya terjadinya risiko kerja.

c) Budaya Agresif Defensif

Budaya yang menuntut pengembangan diri kepada para anggotanya melalui kemampuan berinteraksi dengan orang lain, namun diwarnai dengan lingkungan kerja yang kurang kondusif akibat terlalu perfeksionis dan memaksa para karyawannya untuk bekerja secara maksimal.

Sementara itu, Cameron & Quinn (dalam Kuntarto, E., Ekawarna, W. A., Idrus, A., & Suhada, S., 2024) menyebutkan bahwa jenis budaya organisasi terbagi menjadi empat, yaitu:

1) *Clan Culture* (Budaya Klan)

Budaya yang mengedepankan terhadap kerja sama tim dengan secara positif dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Contoh perusahaan atau organisasi yang menerapkan budaya ini adalah Perusahaan Keluarga dan Institusi Pendidikan.

2) *Adhocracy Culture* (Budaya Adhokrasi)

Budaya yang mengedepankan fleksibilitas, mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dan tantangan terbaru, serta mampu menciptakan ide-ide inovatif dan kreatif demi kemajuan organisasinya. Contoh perusahaan atau organisasi yang menerapkan budaya ini adalah Google.

3) *Market Culture* (Budaya Pasar)

Budaya yang mengedepankan terhadap hasil, persaingan dan kepuasan pelanggan, dimana secara agresif berorientasi terhadap keuntungan perusahaan dan kinerja karyawannya. Contoh perusahaan atau organisasi yang menerapkan budaya ini adalah Pasar Tradisional dan Pasar Malam.

4) *Hierarchy Culture* (Budaya Hirarki)

Budaya yang mengedepankan terhadap struktur, kontrol dan aturan yang jelas. Contoh perusahaan atau organisasi yang menerapkan budaya ini adalah Instansi Kepolisian, Universitas Negeri, dan Rumah Sakit Umum.

2.2.5 Tujuan Budaya Organisasi

Menurut Mangkunegara (dalam Abdul Rahman, 2022), tujuan penerapan budaya organisasi adalah agar seluruh individu dalam perusahaan atau organisasi

mematuhi dan berpedoman pada sistem nilai kekayaan dan norma-norma yang berlaku dalam perusahaan atau organisasi tersebut. Artinya, pelaksanaan budaya organisasi di dalam perusahaan dapat tercapai dengan baik. Dengan kata lain, tujuan budaya organisasi merupakan suatu metode atau praktik yang dilaksanakan oleh seseorang atau organisasi dengan mengedepankan tujuan secara kolektif.

2.2.6 Manfaat Budaya Organisasi

Keberadaan budaya organisasi sangat diperlukan karena mencakup norma, nilai-nilai, serta keyakinan seluruh anggota organisasinya. Manfaatnya termasuk, memperkuat identitas organisasi, meningkatkan loyalitas, meningkatkan kinerja, mempermudah dalam pengambilan keputusan, dan mampu meningkatkan reputasi organisasi. Selain itu, budaya organisasi juga dapat mempererat kerja sama tim di berbagai departemen, divisi, maupun unit dalam berorganisasi. Adam & Siladjaja (2025) menegaskan bahwa budaya organisasi berdampak secara positif, antara lain:

a) Meningkatkan Produktivitas

Pemanfaatan teknologi secara cepat dan akurat disertai dengan pengurangan birokrasi diharapkan kinerja dapat bekerja secara efisien tanpa berbelit-belit dalam menentukan keputusan yang akan dibuat.

b) Mendukung Keterlibatan Karyawan

Penerapan budaya organisasi secara inklusif (terbuka) menciptakan lingkungan kerja yang harmonis karena karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Di sisi lain, pemanfaatan teknologi dapat mempermudah pekerjaan

manusia lebih efektif & efisien, sehingga kepuasan dan loyalitas karyawan meningkat signifikan.

c) Mendorong Daya Saing Perusahaan

Adanya hubungan antara organisasi dengan budaya digital dapat meningkatkan kebutuhan pasar yang sering berubah-ubah. Contoh: kehadiran aplikasi Gofood membuat perusahaan tekstil/garmen lebih praktis dan efisien ketika ingin membelikan makanan untuk karyawannya ketika jam istirahat, hal tersebut dikarenakan perusahaan tersebut tidak harus lagi mengunjungi toko makanan seperti yang dilakukan sebelumnya.

d) Resisten terhadap Perubahan

Di banyak kasus, perubahan aturan perusahaan membuat *turnover* karyawan semakin meningkat. Faktor tersebut biasanya terjadi karena perusahaan kurang memperhatikan karyawannya dengan baik. Untuk mengatasi hal tersebut, perusahaan harus melibatkan karyawan dalam proses perubahan ke arah yang lebih baik melalui pengembangan dan pelatihan kerja untuk mendapatkan keuntungan tersendiri bagi karyawan tersebut.

e) Kesenjangan Keterampilan Digital

Kurangnya keterampilan dalam menggunakan teknologi memicu penurunan kinerja karyawan. Maka dari itu, perusahaan harus berinisiatif untuk memberikan program pelatihan kerja secara berkelanjutan agar para karyawannya mampu beradaptasi dengan segala perubahan kerja yang dialaminya.

f) Kebutuhan Akan Restrukturisasi Proses Kerja

Perubahan budaya yang dilakukan oleh perusahaan umumnya suatu langkah yang lumrah karena agar perusahaan tetap beroperasi seperti biasanya. Dengan adanya perubahan budaya yang dimiliki sebelumnya, secara otomatis akan berdampak juga terhadap perubahan struktur organisasi berdasarkan kemampuan, peran, dan tanggung jawab masing-masing.

g) Peningkatan Komunikasi Antarkaryawan

Penerapan budaya organisasi yang jelas dapat memudahkan karyawan ketika melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

h) Meningkatkan Tujuan Perusahaan

Keberhasilan perusahaan sangat ditentukan oleh penerapan *leadership* yang dimiliki oleh perusahaan, memberikan kesempatan karyawan untuk berdiskusi terkait dengan pekerjaan yang ia jalankan melalui saran/masukan pada perusahaan, menerapkan penghargaan & pengakuan, serta menyusun rencana transformasi yang komprehensif (perusahaan harus berusaha secara cerdas dalam menentukan keputusan yang akan dibuat, mengidentifikasi potensi masalah, melakukan upaya pencegahan, serta cara mengatasi permasalahan yang dihadapinya). Proses tersebut harus dilakukan secara berkala agar dapat melihat dan menilai perkembangan yang dialami oleh perusahaan.

2.3 Komitmen

Individu yang berkomitmen tinggi cenderung memandang dirinya sebagai individu yang setia. Selain itu, individu yang berkomitmen tinggi selalu

beranggapan bahwa dirinya tidak akan terpisahkan dari perusahaannya. Individu tersebut biasanya memiliki karakter yang positif seperti dalam hal menjalin kerja sama tim, memiliki empati terhadap rekan kerja, serta selalu berupaya untuk membangun kepercayaan antaranggota. Komitmen juga mendorong munculnya loyalitas berupa rasa memiliki dan dedikasi yang kuat dalam melaksanakan setiap tugas dan tanggung jawab. Semua hal tersebut pada akhirnya tidak hanya berkontribusi positif terhadap keberlangsungan dan kinerja perusahaan, tetapi juga sebagai fondasi penting dalam menciptakan budaya kerja yang harmonis, produktif, dan berorientasi pada pencapaian visi bersama.

2.3.1 Pengertian Komitmen

Menurut Samsudin (dalam Ahmad Fauzan et al., 2023), komitmen merupakan pengakuan seutuhnya, sebagai sikap sebenarnya yang berasal dari watak yang keluar dari dalam diri seseorang. Sedangkan, komitmen organisasi adalah sebuah perjanjian/kontrak untuk melakukan sesuatu, sebagaimana janji pada diri kita sendiri atau pada orang lain yang tercermin dalam tindakan kita. Komitmen organisasi mencerminkan sejauh mana karyawan merasa terikat secara emosional terhadap perusahaan tempat mereka bekerja (Hidayati et al., 2024). Komitmen kerja didefinisikan sebagai tingkat keterikatan, keterlibatan, dan identifikasi karyawan terhadap organisasinya yang mempengaruhi kepuasan kerja, loyalitas, serta keinginan untuk bertahan (Paparisabet et al., 2024).

Sederhananya, komitmen diartikan sebagai bentuk kesediaan karyawan agar tetap berada di dalam perusahaan. Penerapan komitmen dalam organisasi sangat diperlukan agar operasional organisasi terus berjalan semestinya. Komitmen dihasilkan melalui interaksi antara faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal melalui keyakinan, keterlibatan kerja, dan kecerdasan yang dimilikinya. Sedangkan, faktor eksternal melalui lingkungan kerja, *leadership*, dan pemberian *reward*. Interaksi faktor-faktor tersebut membentuk niat serta tindakan seseorang dalam mencapai tujuan perusahaan. Selain itu, komitmen juga berperan dalam mengatasi permasalahan dalam mengelola kinerja di dalam suatu perusahaan.

2.3.2 Pembentukan Komitmen

Komitmen karyawan pada organisasi secara tidak langsung secara tidak langsung menyatakan sebuah tujuan untuk tetap melakukan suatu rangkaian tindakan sehingga organisasi/perusahaan berupaya untuk mengembangkan komitmen karyawannya untuk mencapai kestabilan karena diyakini bahwa karyawan yang berkomitmen akan bekerja lebih keras dan melangkah lebih jauh untuk mencapai tujuan organisasi (Allen & Meyer dalam Nahita & Saragih, 2021). Pengadaan komitmen dalam organisasi sangat diperlukan, terutama untuk menekan tingkat *turnover* yang dialami oleh perusahaan. Oleh sebab itu, perusahaan harus peka dan mampu menerapkan kondisi lingkungan kerja yang positif dengan memberikan penghargaan atau *reward* secara adil serta keterbukaan terhadap ide-ide kreatif dan inovatif, sehingga komitmen karyawan pada perusahaan akan

bertumbuh dengan baik. Berikut beberapa faktor yang dapat membentuk komitmen kerja (Sulistianingrum & Mulyana, 2024), antara lain:

1) Faktor Perusahaan

Faktor Organisasi adalah faktor yang memengaruhi komitmen organisasi berdasarkan kualitas SDM, budaya organisasi, kepemimpinan dan lingkungan kerja.

2) Faktor Pekerjaan

Faktor Pekerjaan adalah faktor yang memengaruhi komitmen organisasi berdasarkan beban, tantangan, dan kuantitas tugas yang harus diselesaikan seseorang.

3) Faktor Individu

Faktor Individu adalah faktor yang memengaruhi komitmen organisasi berdasarkan nilai, karakteristik, dan perspektif seseorang dalam mempengaruhi komitmen organisasi.

Dalam membangun komitmen kerja yang positif, Heller (dalam Puryana & Shidiqy, 2021) menyarankan bahwa terdapat beberapa cara untuk membangun komitmen organisasi, yaitu:

a. Memelihara Kepercayaan

Terciptanya lingkungan kerja yang sehat melalui keterbukaan dalam memberikan informasi, tidak membedakan antaranggota, dan menerima *feedback* apa yang dibutuhkan antarggota akan membentuk kepercayaan yang kuat dalam organisasinya.

b. Menenangkan Pikiran, Semangat, dan Hati

Organisasi yang baik pasti akan memperhatikan apa yang dibutuhkan oleh anggotanya. Maka dari itu, pemimpin organisasi diharapkan bisa menjaga kondusifitas kerja dengan memberikan semangat kerja dan memberikan solusi terhadap apa yang diinginkan oleh anggotanya.

c. Menjaga Staf Mempunyai Komitmen

Konsistensi komitmen karyawan maupun organisasi diharapkan selalu bersinergi agar tujuan bersama berjalan dengan baik.

d. Menghargai Keunggulan

Sikap individu yang mau mengakui kelebihan yang dimiliki oleh orang lain, terutama dalam pemberian apresiasi atau *reward*.

e. Bersikap Positif

Sikap profesional individu yang konsisten dalam menyikapi setiap masalah atau hambatan secara tenang dan selalu berpikir positif dengan bertujuan untuk mempermudah menyelesaikan segala pekerjaannya, baik ketika masalah atau hambatan datang maupun pada kondisi yang serupa di lain hari.

2.3.3 Dimensi dan Indikator Komitmen

Profesionalisme sebuah organisasi dapat ditunjukkan melalui bagaimana kemampuan organisasi dalam memberikan komitmen yang jelas dan menjalankan komitmen secara matang. Hal ini berguna agar organisasi dapat lebih kompetitif serta adaptif ketika menjalankan kegiatan bisnisnya. Asbari (dalam Firdaus Putra, 2026) mengemukakan bahwa dimensi komitmen terbagi menjadi tiga, yaitu:

1. Komitmen Afektif

Dimensi komitmen yang diartikan sebagai keterikatan yang dialami seseorang karena adanya emosional dan keterlibatan secara mendalam yang mengharuskan seseorang bertahan di dalam perusahaan tersebut. Dalam kondisi ini, alasan karyawan bertahan dikarenakan adanya rasa nyaman dan merasa bahwa dirinya sudah menjadi bagian dari perusahaan.

2. Komitmen Berkelanjutan

Dimensi komitmen yang diartikan sebagai keterikatan yang dialami seseorang untuk tetap bekerja karena didasari faktor-faktor tertentu seperti: ekonomi, status, waktu, usaha, maupun pertemanan jika meninggalkan perusahaan dimana ia bekerja.

3. Komitmen Normatif

Dimensi komitmen yang diartikan sebagai keterikatan yang dialami seseorang untuk bertahan karena perasaan individu. Dalam kondisi ini, karyawan seakan-akan merasa dirinya diwajibkan untuk bertahan dan merasa berhutang budi terhadap perusahaan yang ia bela.

Sedangkan menurut Lase et al., (2023), komitmen organisasi terbagi menjadi dua elemen, yaitu:

1. Sikap

Sikap adalah suatu keadaan jiwa (mental) dan keadaan pikiran yang dipersiapkan untuk memberikan tanggapan terhadap suatu objek, yang diorganisir melalui pengalaman serta pengaruh secara langsung dan atau secara tidak langsung (Simanihuruk et al., 2021).

2. Kehendak bertingkah laku

Keinginan seseorang dalam merespons terhadap objek atau kondisi tertentu.

Ricard (dalam Pagiu et al., 2023) menegaskan bahwa indikator-indikator komitmen kerja adalah sebagai berikut:

a) Keinginan Kuat Tetap Sebagai Anggota

Sikap karyawan yang berkeinginan kuat untuk bertahan di dalam organisasi, biasanya menandakan adanya loyalitas, keterikatan, dan rasa memiliki yang kuat. Dalam kondisi ini, karyawan akan enggan untuk keluar dari organisasi yang dibelanya karena merasa bahwa organisasi merupakan bagian dari kehidupannya.

b) Keinginan Berusaha Keras Demi Kesuksesan Organisasi

Keterlibatan dan kesediaan karyawan dalam memberikan usaha dan kontribusi yang tinggi menjadi indikator komitmen juga. Dalam kondisi ini, karyawan tersebut lebih mementingkan atau mengutamakan terhadap hasil dan tujuan organisasi dan tidak memperdulikan nasib atau kondisi ketika sedang konflik, baik secara internal maupun eksternal.

c) Persamaan Nilai Instansi

Penyesuaian atau penerimaan nilai pribadi karyawan dengan nilai perusahaan. Dalam kondisi ini, para karyawan dituntut untuk mampu adaptif terhadap nilai-nilai perusahaan, sehingga terjadinya kesesuaian dan mampu bertahan dalam waktu yang lama.

d) **Persamaan Tujuan Instansi**

Penyesuaian atau penerimaan tujuan utama yang ditetapkan oleh perusahaan dengan menghubungkan tujuan karyawan dalam mewujudkan pencapaian dan kesuksesan perusahaan. Dalam kata lain, suatu kondisi dimana perusahaan maupun karyawan lebih mementingkan kepentingan bersama serta mengesampingkan ego masing-masing, sehingga tujuan instansi atau perusahaan tersebut dapat terlaksana dengan baik.

2.3.4 Tujuan Komitmen

Menurut Ahmad Fauzan (2023), komitmen adalah pengakuan seutuhnya, sebagai sikap yang sebenarnya yang berasal dari watak yang keluar dari dalam diri seseorang. Dengan kata lain, komitmen merupakan salah satu aspek terpenting dalam mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi. Bentuk perilaku tersebut tercermin dari kesediaan anggota organisasi untuk menerima dan menginternalisasi nilai-nilai, sikap, serta tindakan yang dianut organisasinya secara sadar dan sukarela. Selain itu, komitmen dapat dilihat dari seberapa besar loyalitas seseorang terhadap organisasi, yang pada akhirnya menentukan kualitas, keterlibatan, serta kontribusinya dalam mencapai tujuan bersama. Berikut beberapa tujuan komitmen menurut menurut para ahli, diantaranya:

a. **Meningkatkan Kontribusi Karyawan terhadap Tujuan & Sasaran Perusahaan**

Menurut Arifin & Narmaditya (2024), dengan menumbuhkan komitmen kepada karyawan, organisasi dapat memaksimalkan potensi dan kontribusi karyawan dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

b. Meningkatkan Retensi Karyawan

Karyawan ketika menunjukkan komitmen terhadap organisasi mereka, cenderung akan tetap bertahan di organisasinya dan juga diharapkan untuk memberikan yang terbaik dalam mendukung organisasi mereka dan bekerja keras untuk keberhasilan dan kemakmurannya (Sahyoni & Suparth dalam Widhari & Ardana, 2021).

c. Meminimalisir Terjadinya *Turnover*

Tingginya tingkat komitmen organisasi memiliki banyak manfaat bagi organisasi, termasuk pencapaian tujuan, peningkatan kinerja, motivasi, keterlibatan, efektivitas, efisiensi, kepuasan kerja, pengurangan keluar-masuk karyawan, kelelahan, dan ketidakhadiran karyawan (Paparisabet el al., 2024).

2.3.5 Manfaat Komitmen

Secara umum, komitmen memiliki keuntungan dari kedua sisi, baik bagi karyawan maupun perusahaan itu sendiri. Berikut adalah beberapa manfaat komitmen terhadap karyawan (Retnowati et al., 2023), yaitu:

a. Cenderung Memperlihatkan Kinerja yang Positif

Komitmen yang tinggi membuat karyawan lebih loyal, termotivasi, merasa puas, dan bersedia berkontribusi lebih sehingga wajar jika kinerja karyawan menjadi lebih positif dan membantu pencapaian perusahaan. Contoh: seorang karyawan tetap fokus terhadap pekerjaannya meskipun ada perubahan jam operasional kerja.

b. Motivasi untuk Berinovasi

Motivasi umumnya didorong oleh beberapa aspek (Anoraga dalam M. Rizky, 2022), meliputi: 1) Adanya Kedisiplinan; 2) Imajinasi & Kombinasi yang Tinggi; 3) Kepercayaan Diri; 4) Daya Tahan terhadap Tekanan; 5) Tanggung Jawab. Motivasi untuk berinovasi diartikan sebagai adanya dorongan untuk melakukan sesuatu dalam menciptakan ide atau cara kerja baru yang bermanfaat bagi dirinya maupun organisasinya. Contoh: seorang *sales promotion girl* berupaya untuk menjual produk buku, yang biasanya menjual secara *offline*, kini dia mencoba menjual secara *online* melalui status WA dan Snapgram dengan berharap dapat meningkatkan penjualan lebih baik melalui cara terbarunya.

c. Meningkatkan Retensi yang Tinggi

Semakin tinggi komitmen organisasi, semakin besar juga peluang untuk bisa mempertahankan karyawan yang dipilih. Contoh: seorang pimpinan perusahaan akan memberikan penghargaan berupa sepatu kerja kepada operator produksi karena dianggap bisa menjaga *attitude* selama bekerja dan mampu menghasilkan produk yang berkualitas. Merasa nyaman dan dihargai atas pengakuan tersebut, loyalitas karyawan timbul dengan memilih untuk bertahan di perusahaan pabrik tersebut.

2.4 Leadership (Kepemimpinan)

Tanpa adanya pemimpin, organisasi manapun tidak dapat bekerja secara normal. Hal ini akan berdampak signifikan terhadap karyawannya akibat

ketidakjelasan arah dan tujuan organisasi. Jika terjadi pembiaran, maka karyawan tersebut akan merasa kebingungan dan berpotensi konflik ketika bekerja. Oleh karena itu, keberadaan pemimpin sangatlah dibutuhkan untuk mengatur para bawahannya. Selain itu, dengan adanya pemimpin, maka tugas dan tanggung jawab yang dimiliki antarkaryawan akan lebih terarah berkat petunjuk yang dimiliki oleh pemimpinnya tersebut. Meskipun demikian, nyatanya pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang khas dan berbeda dibanding pemimpin yang dimiliki oleh organisasi lain. Ini membuktikan bahwa kepemimpinan dalam organisasi memiliki peran penting dalam memberikan arahan terhadap tujuan organisasi secara jelas.

2.4.1 Pengertian *Leadership*

Kata “*leader*” berasal dari bahasa Inggris, kemudian diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia yang diartikan sebagai “pemimpin” atau “tokoh”, sedangkan kata “*leadership*” merupakan kata dasar dari kata “*leader*” mengandung arti “perihal memimpin, cara memimpin” (Babla, 2025; Berutu, 2022). Kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian tujuan-tujuan tertentu (Khoirunnisaa & Binti Maunah dalam Febriantina et al., 2025). Artinya, kepemimpinan didefinisikan sebagai cara atau langkah seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar tujuannya dapat terwujud.

Dalam praktiknya, pencapaian perusahaan sangat bergantung pada kepemimpinan oleh seorang pemimpin. Setiap pemimpin umumnya memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Gaya kepemimpinan merupakan perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan oleh pemimpin (M. Ridho Mahaputra, 2023). Gaya kepemimpinan merupakan gaya pemimpin berperan dan/atau bagaimana pemimpin memotivasi anggotanya untuk meraih tujuan yang telah ditentukan (Manik, 2022). Gaya kepemimpinan sangat penting untuk mengatur SDM yang dipimpinnya dengan tugas yang dibebankan masing-masing kepadanya (Pramudya et al, 2023).

2.4.2 Pembentukan *Leadership*

Leadership tidak lahir begitu saja, melainkan terbentuk melalui proses pembelajaran dan pengalaman kerja berkelanjutan. Berkat proses tersebut, seseorang dapat mengembangkan kemampuan analitis, komunikasi, serta membentuk karakter dan kepribadian yang khas sebagai calon pemimpin. Namun demikian, lingkungan organisasi dan budaya juga memiliki peran penting dalam membentuk *leadership* seseorang berdasarkan nilai, norma, serta sistem yang berlaku di dalam organisasi dapat memengaruhi cara seseorang untuk memimpin serta berinteraksi dengan anggota lainnya. Dengan demikian, *leadership* merupakan hasil perpaduan antara faktor internal dan faktor eksternal seseorang. Berikut adalah faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepemimpinan seseorang (Robbins et al., dalam Siti K. & Irwan R., 2025), yaitu:

a. Genetis

Sifat atau karakteristik yang dibawa sejak lahir yang diturunkan dari orangtua.

Contoh: tinggi badan dan berat badan seseorang.

b. Sosial

Kumpulan dari beberapa individu yang saling berinteraksi satu sama lain dalam kehidupan bermasyarakat.

c. Bakat

Kemampuan alami yang dimiliki oleh seseorang dalam menguasai suatu bidang atau beberapa bidang, baik secara bawaan maupun hasil pembentukan lingkungan.

2.4.3 Dimensi dan Indikator *Leadership*

Permasalahan yang dialami oleh organisasi modern seringkali disebabkan oleh rendahnya komitmen antara organisasi dengan karyawannya. Dari sudut pandang psikologis, perubahan lingkungan kerja yang cepat dan ketidakpastian karir berperan penting dalam menurunkan ikatan emosional karyawan terhadap tempat kerja mereka (Firdaus Putra, 2026). Menurut Bass & Riggio (dalam Suharto et al., 2024, Hal. 4), dimensi kepemimpinan (*leadership*) terdiri dari empat, yaitu:

1) *Idealized Influence* (Pengaruh Idealis)

Kemampuan pemimpin yang mampu dijadikan teladan bagi anggotanya.

2) *Inspirational Motivation* (Inspirasional motivasi)

Kemampuan pemimpin dalam memberikan motivasi pada anggotanya.

3) *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Kemampuan pemimpin dalam memberikan rangsangan kepada para anggotanya untuk berpikir kreatif maupun inovatif.

4) *Individual Consideration* (Perhatian Individual)

Kemampuan pemimpin dalam memberikan perhatian khusus terhadap anggotanya secara personal.

Sementara itu, Kadarusman (dalam Berutu et al., 2022) mengemukakan bahwa *leadership* terbagi menjadi tiga, yaitu:

1. *Self-Leadership* (Memimpin Diri Sendiri)

Kemampuan seseorang dalam memimpin dirinya sendiri dalam menjalankan apa yang dituju atau diinginkan.

2. *Team Leadership* (Memimpin Tim)

Kemampuan seseorang dalam memimpin orang lain dengan skala kecil melalui beberapa individu dalam sebuah organisasi. Peran pemimpin disini ialah mengatur, mengelola, mengawasi, serta memberikan tugas & tanggung jawab kepada bawahannya agar tujuannya dapat tercapai dengan baik.

3. *Organizational Leadership* (Memimpin Organisasi)

Kemampuan seseorang dalam memimpin orang lain dengan skala besar melalui beberapa tim dalam sebuah organisasi. Peran pemimpin disini ialah menciptakan aturan, merumuskan strategi, mengatur, mengelola, mengawasi, serta memberikan tugas & tanggung jawab kepada bawahannya agar tujuannya dapat tercapai dengan baik.

Menurut Gibb (dalam Daryoto Mulyadi C., 2024), elemen kepemimpinan (*leadership*) terbagi menjadi empat, yaitu:

- 1) Pemimpin yang Menampilkan Kepribadian Pemimpin
Sikap pemimpin yang dewasa dan bertanggung jawab.
- 2) Kelompok
Sekumpulan individu atau orang di dalam suatu wilayah.
- 3) Pengikut yang Muncul dengan berbagai Kebutuhan, Sikap, serta Masalahnya
Adanya perbedaan kebutuhan dan sikap disetiap anggotanya memaksakan pemimpin untuk adaptif dalam menjalin komunikasi dengan bawahannya.
- 4) Situasi yang Meliputi Keadaan Fisik dan Tugas Kelompok
Perubahan kepemimpinan secara situasional. Contoh: meningkatnya kriminal di lingkungan kerja memaksakan kepala toko yang biasanya bersikap acuh kini mulai bersikap tegas, hal ini bertujuan agar para bawahan tetap fokus, namun tetap bekerja sesuai dengan tugasnya masing-masing.

Sementara itu, Kartono (dalam Misdiono et al., 2021) menyimpulkan bahwa terdapat beberapa indikator kepemimpinan seseorang, yaitu:

- a. Mengambil Keputusan
Kemampuan pemimpin dalam menentukan keputusan secara situasional.
- b. Memotivasi
Kemampuan pemimpin dalam memberikan motivasi dan semangat kerja.
- c. Menjalinkan Komunikasi
Kemampuan pemimpin yang mampu menjalin komunikasi antar individu dalam sebuah organisasi.

d. Mengendalikan Bawahan

Kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya melalui perintah.

e. Mengendalikan Emosi

Kemampuan pemimpin yang mampu mengendalikan emosi ketika bekerja.

2.4.4 Jenis *Leadership*

Kemajuan suatu organisasi yang berhubungan dengan kebutuhan suatu dukungan kapasitas sumber daya manusia (SDM), sehingga diperlukan proses perencanaan dengan melalui berbagai rangkaian analisa yang selalu berpatokan dengan regulasi yang digunakan sebagai pedoman serta rujukan dalam pengelolaan SDM (Bakri, 2024). Maka dari itu, perusahaan memerlukan pemimpin yang berkualitas untuk mempertahankan posisi perusahaan dalam meningkatkan bisnisnya. Berikut adalah beberapa jenis gaya kepemimpinan (Tambunan dalam Sri Utari & Moh. Mustofa Hadi, 2020):

1) Kepemimpinan Otokratis / Diktatorial (*Autocratic Leadership*)

Gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin memiliki kendali penuh terhadap bawahannya, mementingkan diri sendiri, dan bersifat satu arah. Dalam gaya ini, pemimpin cenderung menolak untuk dikritik serta tidak memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk menyampaikan pendapat maupun saran.

2) Kepemimpinan Militeristis (*Militerisme Leadership*)

Gaya kepemimpinan yang mementingkan disiplin tinggi, kepatuhan mutlak, serta pelaksanaan ketat seperti sistem kemiliteran. Pemimpin dengan gaya ini

cenderung menggunakan pendekatan komando dan instruksi langsung, dimana bawahan diharuskan untuk mengikuti perintah tanpa banyak mempertimbangkan apapun.

3) Kepemimpinan Paternalistik (*Paternalistic Leadership*)

Gaya kepemimpinan yang menempatkan pemimpin sebagai figur orang tua bagi bawahannya, kondisi ini memungkinkan pemimpin cenderung bersikap ramah dan bijaksana dalam melindungi, membimbing, serta memperhatikan kebutuhan bawahannya secara penuh. Gaya kepemimpinan ini memiliki kepedulian yang sangat tinggi terhadap kesejahteraan bawahannya.

4) Kepemimpinan Partisipatif (*Participative Leadership*)

Gaya kepemimpinan yang bersifat terbuka, menerima pendapat dan saran, serta memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan secara langsung dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi dalam organisasi.

5) Kepemimpinan *Laissez Faire*

Gaya kepemimpinan yang bersifat pasif dan lepas tangan, pemimpin dengan gaya ini jarang terlibat langsung atau minim kontribusi, dan terlalu memberikan wewenang kepada bawahannya dalam menghadapi segala permasalahan maupun operasional organisasinya.

6) Kepemimpinan Bebas Kendali (*Free-Rein Leadership*)

Gaya kepemimpinan yang berperan aktif sebagai pengamat atau fasilitator, mau menerima segala kritik maupun saran yang diberikan oleh bawahan,

sekaligus sebagai motivator dalam mendukung segala kegiatan maupun keputusan yang diambil oleh bawahannya.

7) Kepemimpinan Karismatis (*Charismatic Leadership*)

Gaya kepemimpinan yang didasarkan pada daya tarik dan memiliki kemampuan dalam menginspirasi dan memengaruhi orang lain melalui keyakinan dan kepribadian yang kuat, dan menumbuhkan rasa kagum dari para pengikutnya.

8) Kepemimpinan Demokratis (*Democratic Leadership*)

Gaya kepemimpinan yang bersifat terbuka, menerima pendapat dan saran dari bawahannya. Pemimpin akan memberikan keputusan akhir namun tidak terjun langsung dalam proses menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.

2.4.5 Tujuan *Leadership*

Sebuah organisasi tentunya membutuhkan pemimpin yang memiliki kepemimpinan yang kuat untuk mengatur serta mengelola dalam segala aktivitasnya. Karena tanpa adanya kepemimpinan yang efektif, organisasi maupun karyawan akan kesulitan dalam menjalankan segala kegiatan organisasinya. Secara umum, tujuan dari *leadership* adalah sebagai berikut:

a) Menghubungkan Tujuan Bersama

Menyatukan atau menyelaraskan visi dan tujuan utama yang diinginkan oleh organisasi secara efektif dan efisien, karena tanpa adanya *leadership* dalam organisasi, anggota organisasi akan merasakan kebingungan atau kurang fokus dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya.

b) Pengambilan Keputusan

Proses dalam menentukan pilihan terbaik di antara berbagai alternatif untuk mengamati, menganalisis, dan memecahkan masalah yang dihadapi berdasarkan pengetahuan, pengalaman, serta pertimbangan yang matang terhadap suatu peristiwa.

c) Pengorganisasian

Mengatur dan merencanakan karyawan dengan membagikan peran, tugas, tanggung jawab pada setiap individu agar tujuan utama organisasi dapat dicapai secara cepat dan maksimal.

d) Mengukur Kinerja Secara Menyeluruh

Proses menilai sejauh mana hasil kerja yang dilakukan oleh individu maupun tim dalam pencapaian dan tujuan bersama yang telah ditetapkan oleh organisasi.

2.4.6 Manfaat *Leadership*

Selain memiliki tujuan, *leadership* juga memiliki beberapa manfaat bagi anggota maupun organisasinya. Berikut beberapa manfaat *leadership* bagi karyawan maupun organisasinya:

1. Menginspirasi Orang Lain

Pemimpin inspiratif selalu berupaya untuk selalu memberikan instruksi atau arahan pekerjaan secara jelas, mampu menumbuhkan rasa percaya diri dan optimis kepada bawahannya agar dapat bekerja secara optimal.

2. Meningkatkan Motivasi dan Semangat Kerja

Pemimpin yang baik biasanya akan memberikan *reward* kepada karyawan yang berprestasi, hal ini dapat memicu karyawan bersemangat untuk bekerja lebih giat lagi dibandingkan hari atau periode ketika ia bekerja.

3. Meningkatkan Komitmen

Sadar akan kesejahteraan karyawan selalu diperhatikan, hal ini akan menumbuhkan loyalitas karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan dimana ia bekerja.

4. Membangun Lingkungan Kerja yang Sehat

Pemimpin efektif biasanya selalu memperhatikan kerja sama tim dan kesejahteraan karyawan, ketika kedua hal tersebut dapat terjalin secara konsisten, maka akan menciptakan lingkungan kerja yang sehat, sehingga berdampak positif terhadap keberlangsungan perusahaan.

5. Mengelola Masalah Secara Positif

Kepemimpinan yang adil akan menciptakan lingkungan kerja yang sehat, sehingga dapat mempermudah penyelesaian masalah atau konflik maupun pencegahan masalah yang serupa, baik terjadi di dalam lingkungan kerja maupun diluar lingkungan kerja.

2.5 Kinerja

Secara umum, kinerja biasanya diartikan sebagai hasil kerja yang dihasilkan oleh suatu individu maupun kelompok. Kinerja individu mengacu pada hasil kerja yang diraih melalui kualitas dan kuantitas kerja, sedangkan kinerja organisasi

mengacu pada efisiensi dan efektivitas operasional, daya saing, dan pencapaian tujuan organisasi. Kinerja dapat terbentuk melalui beberapa tahapan meliputi perencanaan yang matang dalam menentukan target kerja, pemantauan terhadap pelaksanaan tugas, pengembangan kompetensi melalui pelatihan dan pengalaman, serta evaluasi atau penilaian kerja untuk menilai pencapaian sekaligus memberikan umpan balik. Apabila tahapan tersebut dilakukan dengan tepat dan konsisten, maka kinerja yang dihasilkan dapat meningkat secara signifikan guna mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

2.5.1 Pengertian Kinerja

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata “*performance*”. Kata *performance* tersebut kemudian diterjemahkan ke dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) yang berarti “performa, hal menyelenggarakan, hal memainkan, dan penampilan (Jaya et al., 2023; KBBI, 2025). Menurut Agus & Fadli (dalam Hatidah & Indriansyah, 2023), kinerja adalah hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, ketika hasil kerja tersebut harus ditunjuk buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Kinerja diartikan sebagai hasil kerja yang dilakukan oleh suatu individu maupun kelompok berdasarkan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan oleh perusahaan.

Kinerja bisa dikatakan berhasil jika mencapai target yang telah ditetapkan oleh suatu perusahaan. Pencapaian target tersebut diukur melalui kualitas kerja

(bekerja secara akurat sesuai arahan atas, minim dalam melakukan kesalahan, dan mampu menghasilkan produk/jasa yang memuaskan) dan kuantitas kerja (jumlah atau volume yang telah ditetapkan perusahaan). Dalam konteks organisasi, perusahaan akan membuat target atau standar-standar yang diinginkan untuk menghasilkan kinerja organisasi yang optimal. Jika tanpa adanya penetapan target/standar, maka perusahaan tersebut akan kesulitan dalam melihat perkembangan kinerja organisasinya secara keseluruhan. Selain itu, penetapan target/standar perusahaan juga membuat perusahaan mampu bersaing secara global dan berkelanjutan.

2.5.2 Pembentukan Kinerja

Kinerja karyawan pada perusahaan merupakan aspek penting untuk menjaga produktivitas perusahaan (Sinambela & Lestari, 2021). Karyawan yang merasa diperlakukan dengan baik dan dihargai oleh perusahaan cenderung lebih puas dengan pekerjaannya. Sebaliknya, karyawan yang merasa diperlakukan tidak adil atau diabaikan cenderung oleh perusahaan lebih berisiko untuk mengalami kekecewaan dan stres, yang pada akhirnya dapat menghambat kinerja mereka (Votto dalam Aisyah Nur J. & Kristiana Sri U., 2024). Dalam hal ini perusahaan harus bisa memastikan bahwa lingkungan kerjanya haruslah kondusif. Lingkungan kerja yang kondusif akan memaksimalkan kinerja karyawan untuk mencapai keinginan perusahaan. Sedarmayanti (dalam Mellysa Pusparani, 2021), menyatakan terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang, yaitu:

1) Sikap dan Mental (Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, dan Etika Kerja)

Merespons sesuatu berdasarkan pikiran, perasaan, kondisi batin, dan kekuatan jiwa seseorang dalam menyikap terhadap semangat kerja, pendisiplinan kerja, serta etika dalam bekerja.

2) Pendidikan

Proses pengembangan diri terhadap pengetahuan, sikap, dan nilai-nilai secara sadar dan terencana guna menghadapi tantangan hidup bermasyarakat.

3) Keterampilan

Kemampuan dalam melaksanakan tugas secara baik, cepat, dan tepat berdasarkan pelatihan, pendidikan, serta pengalaman. Contoh: negosiasi, olahraga, dan mengemudi kendaraan.

4) Manajemen Kepemimpinan

Kemampuan dalam mengatur serta mempengaruhi orang lain dalam mewujudkan tujuan bersama melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Contoh: seorang kepala sekolah membuat visi dan misi sekolah, membagikan tugas para guru, memberikan motivasi, serta mengevaluasi hasil belajar siswa.

5) Tingkat Penghasilan

Ukuran atau jumlah pendapatan yang diterima seseorang berdasarkan dari hasil kerja dalam memenuhi kebutuhan hidupnya. Contoh: gaji karyawan, gaji pekerja harian, dan pengusaha warung.

6) Gaji dan Kesehatan

Suatu imbalan yang diterima oleh karyawan dalam berupa uang maupun kesehatan fisik dan mental atas jasa selama melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Contoh: perusahaan griya memberikan gaji (uang) dan obat-obatan demi mensejahterakan karyawannya.

7) Jaminan Sosial

Suatu sistem perlindungan sosial yang dibuat oleh suatu negara atau lembaga kepada masyarakat yang memiliki tujuan agar mampu bertahan hidup dari segala kerugian maupun pengurangan pendapatan masyarakat, seperti sakit, kehilangan pekerjaan, kecelakaan kerja, ataupun meninggal dunia. Contoh: BPJS kesehatan, BPJS ketenagakerjaan, jaminan hari tua, jaminan pensiun, dan jaminan kematian.

8) Iklim Kerja

Suatu kondisi atau suasana lingkungan kerja berdasarkan kombinasi dari suhu, kelembapan, radiasi, maupun persepsi individu. Contoh kasus: kekurangan ventilasi udara di sebuah ruangan dapat menyebabkan ketidaknyamanan karyawan dalam bekerja.

9) Sarana dan Prasarana

Segala bentuk fasilitas, alat, ataupun pendukung lain yang bertujuan untuk mempermudah menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang. Contoh: seorang kepala desa membangun sarana (alat tulis kantor, komputer, meja, dan printer) serta prasarana (listrik, tempat parkir, dan ruang istirahat) dalam menggelar kegiatan kompetisi sepakbola antarkampung.

10) Teknologi

Sebuah alat, sistem, atau metode yang diciptakan untuk mempermudah pekerjaan manusia. Contoh: handphone secara praktis digunakan dalam berkomunikasi antar individu dalam kehidupan sehari-hari.

11) Kesempatan Berprestasi

Peluang atau ruang yang digunakan oleh seseorang dalam menunjukkan kemampuan dan keahlian sehingga mendapatkan pengakuan dari orang lain maupun sebuah organisasi. Contoh: Seorang siswa mendapatkan uang dan medali juara setelah mengikuti kompetisi futsal antar provinsi.

2.5.3 Dimensi dan Indikator Kinerja

Salah satu upaya dalam melihat kemajuan suatu perusahaan adalah melalui penilaian kinerja. Penilaian tersebut terlihat melalui dimensi-dimensi kinerja di dalam sebuah perusahaan. Dimensi-dimensi tersebut antara lain (John Miner dalam Setiawati & Andayani, 2020):

1) Kualitas

Penilaian hasil kerja berdasarkan banyaknya kesalahan maupun keberhasilan yang dilakukan oleh individu maupun kelompok.

2) Kuantitas

Penilaian hasil kerja berdasarkan besarnya volume atau hasil yang dilakukan oleh individu maupun kelompok.

3) Penggunaan Waktu Kerja

Kemampuan individu dalam mengerjakan tugasnya seefektif mungkin.

4) Kerjasama Tim

Aktivitas sekelompok individu dalam berkomunikasi dan menyelaraskan dalam mewujudkan tujuan bersama.

Adapun beberapa elemen kinerja melalui dua variabel (Syamantha dalam Wati & Warpindyastuti, 2024), yaitu:

- a) Variabel Individu melalui perspektif individu, karakteristik pribadi, psikologis, sifat fisik, minat, dorongan internal, riwayat hidup, tahap perkembangan, identitas gender, latar belakang akademis, serta berbagai elemen tambahan yang membentuk keunikan seseorang.
- b) Variabel situasional terdiri dari:
 - 1) Aspek Material, meliputi prosedur operasional, keadaan, dan rancangan alat kerja, pengaturan tata letak ruangan, serta elemen lingkungan seperti (penerangan, suhu, dan sirkulasi udara).
 - 2) Aspek Sosial dan Organisasional, meliputi kebijakan perusahaan, metode pelatihan dan pengawasan, struktur kompensasi, serta hubungan antarkaryawan.

Adapun beberapa elemen kinerja meliputi:

a. *Contextual performance* (Kinerja kontekstual)

Contextual performance atau kinerja kontekstual adalah aktivitas yang berkontribusi dalam mempertahankan organisasi, sosial, dan lingkungan psikologis secara tidak formal diperlukan sebagai bagian dari pekerjaan (Borman & Motowidlo dalam Nofrianda et al., 2020). Contoh: seorang

karyawan senior sales telah menyelesaikan tugasnya, seketika ia melihat rekan kerjanya yang masih kewalahan dalam merapikan barang di gudang sendirian, ia berinisiatif untuk meringankan beban kerjanya.

b. *Adaptive performance* (Kinerja Adaptif)

Adaptive performance atau kinerja adaptif adalah kemampuan penyesuaian diri karyawan terhadap lingkungan kerja, baik perubahan tugas kerja, teknologi, dan kondisi tak terduga, sehingga tetap dapat bekerja secara efektif pada waktu selanjutnya. Kinerja adaptif secara konseptual tersirat sebagai kemampuan individu untuk mengubah perilaku mereka sehubungan dengan tuntutan yang diposisikan oleh lingkungan, peristiwa, atau situasi baru (Iskandar dkk dalam Yuniar Alex S., 2022). Contoh: PT. ABC melakukan pergantian sistem absensi yang semula menggunakan absensi manual, kini melalui aplikasi Talenta sebagai langkah efisiensi kerja waktu dan praktis melakukan absensi.

c. *Engagement & Motivation work* (Keterlibatan dan Motivasi Kerja)

Dengan adanya keterlibatan kerja (*engagement work*), karyawan akan memiliki rasa memiliki terhadap pekerjaan yang dilakukan dan merupakan hal yang penting untuk pertumbuhan jangka panjang. Karyawan di dalam suatu perusahaan tidak hanya menjadi bagian dalam melaksanakan fungsi perusahaan, akan tetapi menjadi aset berharga dalam keberhasilan perusahaan tersebut (Wokas et al., 2022). Sedangkan motivasi diartikan sebagai dorongan atas keinginan pribadi untuk melakukan sesuatu. Adanya sinergi antara keterlibatan kerja dan motivasi tersebut akan menghasilkan peningkatan kinerja karyawan. Contoh: liburan akhir tahun membuat target penjualan toko

ABC mengalami kenaikan signifikan. Sehingga, seluruh karyawannya dituntut untuk berpartisipasi kerja lembur. Meskipun demikian, seluruh karyawan ABC merasa senang dan puas karena telah diberikannya hak bonus kerja lembur, sehingga keluarga para karyawan tersebut merasa terpenuhi kebutuhannya.

d. *Work Environment* (Lingkungan Kerja)

Work Environment (lingkungan kerja) adalah segala kondisi yang dialami oleh karyawan, baik dalam bentuk fisik maupun non-fisik yang berefek pada kinerja perusahaan maupun karyawan di dalamnya. Menurut Pramudianto (dalam Husnul Hikmah, 2025), lingkungan kerja yang buruk sering disebut *toxic workplace environment*, yaitu lingkungan kerja, iklim kerja, sistem kerja, dan orang-orangnya membuat seseorang merasa tidak nyaman, cemas, dan terganggu. Sebaliknya, lingkungan kerja yang positif meningkatkan tingkat komitmen karyawan dan kemampuan untuk mencapai prestasi secara signifikan (M. Waseem Bari, dalam Zhenjing et al., 2022). Contoh: adanya konflik kerja di lapangan, tanpa pandang bulu *Supervisor* toko dan HR memutus kontrak kepada karyawan yang terlibat perkelahian sebagai bentuk pembelajaran kepada seluruh karyawan lain agar bersikap dewasa dan menjaga *attitude* ketika bekerja demi menjaga kondusifitas kerja.

Menurut Bernadin (dalam Mubarak & Noor., 2020), terdapat enam indikator untuk mengukur kinerja karyawan melalui:

1) Kualitas

Ukuran seberapa baik kinerja yang dilakukan oleh karyawan dalam menyelesaikan perannya berdasarkan kerapihan, ketelitian, serta keterampilan.

2) Kuantitas

Ukuran seberapa banyak kinerja yang dilakukan oleh karyawan dalam menyelesaikan perannya berdasarkan jumlah yang ditetapkan.

3) Ketepatan Waktu

Ukuran seberapa baik kinerja karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan waktu atau tempo yang telah ditetapkan.

4) Efektivitas

Tingkat keberhasilan suatu organisasi atau karyawan dalam mencapai tujuan, sasaran, maupun target yang telah ditetapkan, baik secara kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu.

5) Kemandirian

Kemampuan seorang karyawan dalam inisiatif mengatur dan mengambil keputusan tanpa bergantung pada perintah atasan ataupun rekan kerja.

6) Komitmen Kerja

Tingkat kesediaan seorang karyawan dalam berkontribusi dalam pekerjaan maupun pada organisasi yang tempat dia bekerja.

2.5.4 Jenis Kinerja

Wahyudi (dalam Hatidah & Indriansyah, 2023) berpendapat bahwa kinerja terbagi menjadi dua jenis, yaitu:

1) Kinerja Individu

Hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai standar atau target yang telah ditetapkan oleh suatu

organisasi. Kinerja individu hanya beranggotakan seorang karyawan dan lebih berfokus terhadap kontribusi per orang.

2) Kinerja Organisasi

Hasil kerja yang dilakukan oleh sekelompok atau beberapa individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing sesuai standar atau target yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi. Kinerja organisasi biasanya beranggotakan minimal dua (2) orang atau lebih dan berfokus terhadap kontribusi seluruh anggotanya.

Adapun teori yang membahas tentang beberapa jenis penempatan kerja (Rivai dkk, dalam Broto et al., 2025), yaitu:

1) Promosi

Secara umum, promosi terjadi saat adanya karyawan yang berprestasi baik bagi perusahaan. Bentuk promosi tersebut biasanya diwujudkan berupa peningkatan jabatan, perluasan tanggung jawab, serta pemberian wewenang yang lebih besar.

2) Transfer dan Demosi

Transfer terjadi ketika seorang karyawan dipindahkan dari satu bidang ke bidang lainnya dengan tingkatan kerja yang sama, sedangkan demosi terjadi ketika seorang karyawan dipindahkan ke jabatan yang lebih rendah, baik secara gaji, tanggung jawab, maupun struktural.

3) *Job-Posting Program*

Kegiatan yang dilakukan oleh manajemen atau pimpinan dalam memberikan informasi lowongan kerja. Lowongan kerja tersebut diberikan syarat atau

kualifikasi tersebut sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Hal ini memberikan dorongan bagi karyawan yang mencari promosi, transfer, serta membantu departemen SDM dalam mengisi posisi yang kosong ataupun dibutuhkan perusahaan di momen tertentu.

2.5.5 Tujuan Kinerja

Tujuan kinerja adalah untuk mengukur sejauh mana hasil kerja yang telah dilakukan oleh suatu individu atau organisasi sebelum dinyatakan berhasil atau gagal. Umumnya, tujuan penerapan kinerja adalah sebagai berikut:

a. **Menyelaraskan Tujuan Bersama**

Usaha atau upaya organisasi dengan menyatukan tujuan karyawan dengan tujuan perusahaan agar lebih terarah dan berhasil melalui visi dan misi perusahaan.

b. **Melihat Perkembangan Kinerja Karyawan**

Usaha atau upaya organisasi dengan memastikan bahwa hasil kerja yang diperoleh karyawan telah sesuai dengan keinginan target yang dibuat oleh perusahaan.

c. **Menguatkan Komunikasi antara Individu dan Manajer**

Usaha atau upaya organisasi dalam mendorong dan membangun komunikasi yang sehat dan transparan antar anggota organisasi setelah melakukan evaluasi kerja. Pada kondisi ini, perusahaan harus berinisiatif untuk memberikan motivasi kerja agar komunikasi kerja dapat berjalan dan berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan.

2.5.6 Manfaat kinerja

Kinerja tidak hanya sebagai tolak ukur hasil kerja, namun juga memiliki fungsi dasar sebagai bahan evaluasi serta pengembangan di dalam organisasi. Secara umum, kinerja memiliki beberapa manfaat, yaitu:

a) **Memotivasi Karyawan**

Motivasi yang tinggi berbanding lurus dengan peningkatan usaha dan dedikasi dalam bekerja (Herzberg dalam Sangapan et al., 2025). Maka dari itu, memotivasi karyawan menjadi hal yang sangat penting bagi perusahaan karena berefek pada pencapaian perusahaan.

b) **Memberi Kesempatan Kerja Adil**

Pemberian penilaian kerja secara transparan dan tidak memihak pihak lain (baik dari segi relasi, status, jabatan, maupun hal lain) mampu menciptakan kinerja yang positif, baik kepada karyawan maupun perusahaan. Biasanya, perusahaan yang sportif akan memberikan penawaran melalui rewards, baik dalam bentuk bonus, insentif, penawaran jenjang karir demi retensi karyawan dan juga menciptakan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

c) **Identifikasi Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan**

Melakukan penilaian kerja secara menyeluruh mampu mendeteksi kinerja karyawan yang dianggap rendah dan dilanjutkan untuk melakukan program pelatihan demi meningkatkan kinerja karyawan yang lebih baik.

d) **Menghadirkan Promosi dan Demosi**

Dalam kenyataannya, kinerja yang dihasilkan oleh karyawan mampu mendorong perusahaan untuk membuat langkah atau kebijakan ke depannya.

Kebijakan tersebut ialah menentukan jabatan karyawan berdasarkan penilaian kinerja karyawan yang telah ditentukan sebelumnya. Apabila karyawan dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, maka ia akan diberikan promosi (kenaikan jabatan), sebaliknya, apabila karyawan tersebut tidak mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, maka ia akan diberikan demosi (penurunan jabatan).

e) Penyesuaian Kompensasi

Penentuan dan pengaturan jumlah imbalan, baik berupa gaji, bonus, dan insentif yang diberikan kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi kerja yang telah diberikan.

2.5.7 Penilaian Kinerja

Penilaian adalah proses dengan organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan, akuntabilitas, serta kontribusinya bagi organisasi selama periode tertentu, mencakup aspek kualitatif maupun kuantitatif dan pelaksanaan kerja (Fauzi & Hidayat dalam Yirilina Tafonao, 2023). Penilaian kinerja dapat dilakukan langsung kepada anggota maupun manajer atau atasan organisasi. Sederhananya, penilaian kinerja adalah suatu proses atau cara yang dilakukan oleh organisasi untuk melihat serta mengamati perkembangan organisasi melalui hasil kerja yang dihasilkan oleh para anggotanya.

Jika hasil kerja tersebut kurang maksimal (tidak sesuai standar/target yang diinginkan oleh organisasi), maka organisasi tersebut akan memberlakukan evaluasi kerja. Hal tersebut dilakukan untuk mewujudkan organisasi yang kuat serta

tetap bersaing secara positif. Menurut Styawan (2022), penilaian kinerja dapat dilakukan melalui tiga proses. Proses penelitian tersebut diantaranya:

a. Menetapkan Standar Kerja

Proses menentukan ukuran atau acuan yang digunakan untuk menilai apakah suatu pekerjaan tersebut telah dilaksanakan sesuai target dan harapan yang diinginkan oleh perusahaan.

b. Menilai Kinerja Aktual Karyawan Secara Relatif terhadap Standar

Proses membandingkan antara hasil kerja dicapai oleh karyawan dengan standar atau target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

c. Memberikan *feedback* untuk Menghilangkan Defisiensi Kinerja/Terus Berkinerja di Atas Standar

Memberikan umpan balik kepada karyawan dengan memperbaiki kinerjanya dengan mempertahankan kinerja berdasarkan standar perusahaan.

Dewi Singal (dalam Gosita et al., 2024) menambahkan bahwa penelitian kinerja organisasi meliputi:

1) Memperbaiki Kualitas Pekerjaan

Upaya atau langkah untuk meningkatkan mutu hasil kerja agar sesuai dengan standar dan harapan perusahaan.

2) Keputusan Penempatan

Upaya atau langkah untuk menentukan posisi, jabatan, atau tugas berdasarkan kemampuan, keterampilan, pengalaman, dan potensi yang dimiliki karyawan agar dapat bekerja secara optimal dan berkontribusi bagi perusahaan.

3) Penyesuaian Kompensasi

Upaya atau langkah untuk memperbarui dan meninjau sistem imbalan kerja (gaji, tunjangan, insentif) sesuai hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan.

4) Perencanaan dan Pengembangan Karir

Upaya atau langkah untuk membantu karyawan merencanakan arah karir yang diinginkannya.

5) Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

Upaya atau langkah untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kemampuan yang dimiliki karyawan dengan kompetensi yang dibutuhkan oleh pekerjaan, sehingga perusahaan dapat melakukan program pelatihan dan pengembangan berupa pelatihan teknis, *soft skills*, pengembangan kepemimpinan, dan perencanaan karir.

6) Inventori Kompetensi Pegawai

Upaya atau langkah pencatatan yang berisi informasi lengkap mengenai kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dan potensi yang dimiliki setiap karyawan. Hal ini digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan terkait penempatan, pengembangan, maupun promosi jabatan di dalam perusahaan.

7) Kesempatan Kerja Adil

Upaya atau langkah dalam memberikan perlakuan dan kesempatan kerja secara setara kepada seluruh individu tanpa adanya diskriminasi (perlakuan tidak adil), baik ketika proses rekrutmen, penempatan, maupun pengembangan karir.

8) Komunikasi Efektif Antara Pemimpin dan Bawahan

Upaya atau langkah pertukaran informasi secara jelas dan transparan antara pemimpin dan karyawan yang bertujuan untuk membangun kerja sama tim yang baik dan menghindari kesalahpahaman ketika bekerja.

9) Budaya Kerja

Seperangkat nilai, sikap, kebiasaan, dan perilaku yang disepakati oleh seluruh anggota sebagai pedoman dalam bekerja untuk mencapai tujuan bersama.

2.5.8 Evaluasi Kinerja

Setelah melakukan berbagai aktivitas atau kegiatan yang telah dilakukan, perusahaan akan melakukan evaluasi kerja untuk melihat perkembangan kinerja perusahaan. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), kata “evaluasi” diartikan sebagai “penilaian”, sedangkan kata kinerja diartikan sebagai “sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan kemampuan, dan kemampuan kerja” (KBBI, 2025). Meggsison berpendapat bahwa evaluasi kinerja adalah proses yang digunakan oleh pimpinan untuk menentukan apakah karyawan sudah melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawab. Sementara itu, Hasibuan mengartikan evaluasi kinerja sebagai kegiatan yang dilakukan oleh manajer untuk mengevaluasi prestasi dan tingkah laku karyawan dan dilakukan penentuan kebijakan untuk kedepan (Setyaningrum et al, 2022, Hal. 3-4). Dengan kata lain, evaluasi kinerja merupakan kegiatan atau proses untuk menilai dan mengukur seluruh hasil kerja karyawan terhadap standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Tujuan diadakan evaluasi kerja adalah untuk mengetahui tingkat

pencapaian karyawan, memberikan *feedback* yang konstruktif, serta menjadi dasar dalam pengambilan keputusan terkait pengembangan, pemberian kompensasi, maupun perencanaan karir karyawan.

2.5.8.1 Teknologi

Di era modern saat ini berbagai perusahaan di seluruh dunia sudah bergantung terhadap teknologi. Teknologi adalah hasil pemikiran, penelitian, dan kreativitas tak terbatas dari manusia (Noor et al., 2023, Hal. 1). Pemanfaatan teknologi informasi serta etos kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dan pada akhirnya terhadap kinerja karyawan (Reza dalam Sangapan et al., 2025). Ketergantungan terhadap teknologi pada kehidupan manusia sudah dijadikan sebagai kebutuhan penting karena mampu mendukung berbagai aktivitas sehari-hari, baik ketika berorganisasi maupun ketika bekerja pada perusahaan.

Transformasi digital memainkan peran kunci dalam meningkatkan produktivitas melalui otomatis tugas-tugas rutin, akses informasi yang lebih cepat, dan kolaborasi yang lebih baik. Penerapan teknologi yang tepat mendukung proses manajemen SDM, meningkatkan produktivitas kerja dan pada akhirnya meningkatkan kepuasan pegawai (Mendoza, 2024; Sulastri & Methasari, 2025). Agar teknologi dapat berkontribusi pada kinerja secara positif, maka perusahaan mampu menyediakan fasilitas kerja yang memadai. Selain itu, teknologi juga mendukung terhadap pelatihan dan pengembangan dalam upaya meningkatkan kinerja yang optimal.

2.5.8.2 Adopsi Teknologi

Adopsi teknologi merupakan kondisi dimana seseorang maupun organisasi memiliki ketergantungan terhadap penggunaan teknologi. Kondisi tersebut dijadikan sebagai langkah strategis dalam mewujudkan keberhasilan seseorang atau organisasi tersebut menghadapi adanya/perubahan tuntutan bisnis, perkembangan industri, maupun efisiensi operasionalnya. Beberapa teknologi yang digunakan dalam evaluasi kinerja karyawan (Khaeruman dalam Gosita et al., 2023) diantaranya:

1) Perangkat Lunak Manajemen (*Performance Management Software*)

Aplikasi digital yang digunakan oleh perusahaan untuk memantau, menilai, dan mengelola kinerja karyawan secara terstruktur.

2) Sistem Manajemen Bakat (*System Talent Management*)

Manajemen talenta diartikan sebagai proses identifikasi, merekrut, dan menempatkan posisi yang tepat talenta-talenta individu dengan bakat-bakat penunjang pekerjaan, mengembangkan kemampuan terbaik, dan mempertahankan tetap berada dalam organisasi kerja dengan berfokus memanfaatkan potensi karyawan untuk memenuhi kebutuhan strategis dan operasional organisasi sekarang dan di masa yang akan datang (Armstrong & Taylor dalam Waruwu et al., 2023). Sedangkan sistem manajemen talenta adalah sebuah platform perangkat lunak yang mendukung proses inti dalam pengelolaan talenta, termasuk rekrutmen, orientasi karyawan baru, manajemen kinerja, pembelajaran dan pengembangan profesional, manajemen kompensasi, serta perencanaan sukses (SAP, 2025).

3) Alat Pemantauan Kinerja *Real-time*

Sistem atau perangkat lunak yang digunakan untuk memantau, mengukur, dan menampilkan kinerja karyawan maupun proses kerja langsung (*real-time*). Sistem pemantauan *real-time* berbasis web dan menggunakan teknologi berbasis web dalam memberikan informasi jarak jauh dan secara tepat, cepat, dan terkini (Malkampate et al; Prastihast et al; dalam Lipur Sugiyanta, 2024).

4) Sistem Umpan Balik 360 Derajat

Sistem atau metode penilaian kinerja karyawan dengan cara mengumpulkan informasi berupa *feedback* yang diperoleh dari berbagai sumber, seperti manajer, atasan, antarkaryawan, mitra, maupun konsumen itu sendiri.

5) Analisis Data dan Kecerdasan Buatan (*Artificial Intelligence*)

Penggunaan teknologi dan algoritma cerdas untuk mengolah, menganalisis, dan menafsirkan data dalam jumlah besar agar membantu pengambilan keputusan secara cepat dan akurat. Dalam hal ini, AI (*Artificial Intelligence*) akan menganalisis data absensi, dan hasil kerja untuk menilai performa secara objektif.

6) Umpan Balik Online dan Alat Survey

Alat atau perangkat yang digunakan untuk mengumpulkan pendapat dan wawasan dari pengguna, pelanggan, dan karyawan secara digital. Umpan balik online dan alat survey biasanya dilakukan melalui web maupun platform atau aplikasi dalam mengidentifikasi, memahami, dan memprediksi kepuasan pelanggan.

2.5.8.3 Teknologi terhadap Evaluasi Kinerja

Saat ini, masih terdapat banyak sekali masyarakat yang beranggapan bahwa teknologi selalu mampu berdampak positif terhadap evaluasi kinerja seperti dalam hal transparansi data, kemudahan *feedback*, hingga efisiensi waktu terhadap pekerjaan. Nyatanya, teknologi tidak juga memiliki dampak negatif evaluasi kinerja karena teknologi tidak mampu menilai aspek perilaku dan motivasi terhadap karyawan. Selain itu, ketergantungan berlebihan terhadap teknologi juga memiliki biasnya data yang cenderung dalam menilai data secara tidak akurat. Terlepas adanya dampak positif maupun negatif akibat penggunaan teknologi, nyatanya di beberapa perusahaan saat ini masih mengadopsi teknologi dengan tujuan untuk meningkatkan efektivitas bisnis serta menjaga daya saing di tengah ketatnya persaingan bisnis saat ini. Berikut adalah dampak positif penerapan teknologi dalam mengevaluasi kinerja (Kurnianingrum dalam Gosite et al, 2024) adalah:

1) Efisiensi dan Produktivitas

Proses evaluasi kinerja yang dilakukan secara cerdas, ketika sumber daya yang dimilikinya digunakan secara optimal untuk menghasilkan hasil kerja yang maksimal.

2) *Real-time Feedback*

Proses evaluasi kinerja yang dilakukan melalui kritik, saran, atau komentar yang dilontarkan oleh orang lain secara otomatis setelah kejadian tersebut telah terjadi atau sudah terjadi.

3) Objektivitas dan Keadilan

Proses evaluasi kinerja yang dilakukan secara netral, faktual, dan memperlakukan seluruh karyawan secara setara.

4) Pantauan Kinerja Secara Akurat

Proses evaluasi kinerja dengan cara memantau dan mencatat kinerja karyawan secara tepat, terukur, dan sesuai dengan fakta di lapangan.

5) Transparansi dan Keterlibatan Karyawan

Proses evaluasi kinerja dengan menekankan keterbukaan komunikasi antara manajemen dan karyawan, serta melibatkan karyawan secara aktif dalam pengambilan keputusan dan operasional perusahaan.

6) Identifikasi Bakat dan Pengembangan Karyawan

Proses evaluasi kinerja dengan menemukan, mengenali, dan mengembangkan potensi terbaik yang dimiliki setiap karyawan dapat berkontribusi maksimal terhadap tujuan perusahaan.

7) Pengenalan Karyawan Berprestasi

Proses evaluasi kinerja dengan memberikan pengakuan terhadap karyawan yang *perform* (berprestasi) atas kinerja yang diberikan kepada perusahaan.

8) Pemantauan dan Manajemen Kinerja yang Lebih Efektif

Proses evaluasi kinerja yang mencakup penggunaan sistem, teknologi, atau metode yang mampu memberikan informasi kinerja secara *real-time*, sehingga pimpinan dapat mengambil keputusan secara cepat, memberikan *feedback* tepat waktu, serta membantu karyawan dalam memperbaiki kinerjanya.

9) Pengintegrasian dengan Sistem *Lainx*

Proses evaluasi kinerja yang menggabungkan antara berbagai sistem manajemen kinerja dengan sistem lain di dalam perusahaan agar data dan informasi dapat mengalir secara otomatis, mengalir, dan konsisten. Bentuk PT. Sinar Digital Nusantara melakukan *attendance system* sebagai data absensi, *payroll system* sebagai data gaji karyawan, dan data pelatihan melalui *learning management system* (LMS), sehingga integrasi sistem ini dapat membuat proses pemantauan, evaluasi, dan pengambilan keputusan secara cepat dan akurat.

10) Peningkatan Kesempatan Pembelajaran

Proses evaluasi kinerja yang dalam memperluas akses dan peluang karyawan untuk dalam memperoleh pengetahuan serta mengembangkan keterampilan melalui program pembelajaran, pelatihan, atau pengalaman kerja yang relevan.

Meskipun penggunaan teknologi memiliki berdampak positif bagi perusahaan, lain halnya yang diutarakan oleh Prof. Dr. Manahan P. Tampubolon (dalam Gosita et al., 2024), dimana terdapat beberapa dampak negatif dalam proses penerapan evaluasi kinerja, yaitu:

1) Ketidakpastian Privasi

Kondisi atau situasi yang dialami oleh seseorang tidak mengetahui atau tidak yakin apakah data pribadinya telah, sedang, atau akan digunakan maupun dibagikan kepada pihak lain tanpa sepengetahuannya.

2) Bias Algoritmik

Kondisi atau situasi algoritma menghasilkan keputusan yang tidak adil atau diskriminatif. Hal ini terjadi dikarenakan adanya data historis yang mungkin mengandung bias manusia dan berakibat sistem secara otomatis membuat dan menghasilkan keputusan secara tidak objektif.

3) Ketergantungan Data

Kondisi atau situasi suatu sistem, proses, maupun pengambilan keputusan sangat bergantung pada ketersediaan data yang diperoleh melalui orang lain.

4) Kesenjangan Teknologi

Kondisi atau situasi terjadi perbedaan kemampuan atau pemanfaatan teknologi antara individu maupun kelompok yang menyebabkan ketidakseimbangan produktivitas dan efisiensi kerja.

5) Kebakaran Otomatis

Kondisi atau situasi memungkinkan teknologi atau sistem otomatis mengambil keputusan dengan cepat tanpa pertimbangan dari manusia, sehingga berpotensi menimbulkan keputusan yang salah dan tidak adil.

6) Kurangnya Konteks

Kondisi atau situasi ketika informasi yang didapat tidak memadai untuk memahami arti penuh dari suatu hal atau kejadian yang terjadi.

7) Resistensi Karyawan

Kondisi atau situasi penggunaan teknologi dalam evaluasi kinerja dapat menimbulkan penolakan dari karyawan yang merasa terancam atau tidak nyaman dengan pendekatan otomatis. Mereka mungkin menganggap nilai-nilai

kemanusiaan dan bias kemanusiaan diabaikan (Prof. Dr. Manahan P. Tampubolon dalam Gosita et al., 2024).

8) Ketergantungan yang Berlebihan pada Data Kuantitatif

Kondisi atau situasi terlalu mengandalkan data bersifat angka dibandingkan dengan data yang bersifat deskriptif. Hal ini dapat memicu spekulasi menurunkan moral karyawan (dimana karyawan dianggap sebagai angka, bukan sebagai individu), penilaian kaku, mengabaikan konteks manusiawi (motivasi, kreativitas, kerja sama) yang tidak dimiliki oleh data kuantitatif.

9) Tekanan Kinerja yang Berlebihan

Kondisi atau situasi memungkinkan seseorang dituntut untuk mampu mengerjakan tugas melampaui kemampuannya. Kondisi ini bisa berdampak negatif, baik memunculkan stres maupun motivasi kerja.

10) Kesulitan dalam Menangani Perubahan

Kondisi atau situasi ketika seseorang mengalami kurangnya, perubahan, ketidakpastian terhadap hal yang belum diketahuinya.

2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hasil dari penelitian yang dilakukan oleh penulis. Penelitian ini juga bertujuan untuk membandingkan dan menjelaskan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh penulis melalui para peneliti sebelumnya melalui beberapa variabel dependen dan variabel independen. Berikut adalah bentuk tabel hasil penelitian terdahulu:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, dan Judul Penelitian	Tujuan	Metode	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Herlambang. et al. (2024). <i>Budaya Organisasi dan Locus of Control terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Variabel Intervening (Studi pada Distrik Navigasi Kelas 1 Kota Palembang).</i> Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan. DOI: https://doi.org/105281/zenodo.10645885 https://zenodo.org/records/10645885	Untuk mengeksplorasi dampak dari budaya organisasi dan locus of control terhadap kinerja pegawai	Kuantitatif	Budaya Organisasi, <i>Locus of Control</i> , dan Kepuasan Kerja Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan	Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	Lokasi Penelitian, <i>Locus of Control</i> , dan Kepuasan Kerja
2	Abdulharis T. & Masila R. (2024). <i>Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Radar Ambon).</i> Jurnal Administrasi Terapan. DOI: https://doi.org/10.31959/jat.v3i1.2544	Untuk Menguji Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan	Kuantitatif	Budaya Organisasi dan Kepemimpinan (<i>Leadership</i>) Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan	Budaya Organisasi dan Kepemimpinan (<i>Leadership</i>) terhadap Kinerja Karyawan	Lokasi Penelitian
3	Juliawati et al. (2024). <i>Membangun Budaya Organisasi yang Positif untuk Mendukung Kinerja</i>	Untuk Mengukur Dampak Keberhasilan Budaya Organisasi	Tinjauan literatur	Budaya Organisasi Berpengaruh	Budaya Organisasi Terhadap	Lokasi Penelitian

	<i>Pendidik dan Tenaga Kependidikan.</i> Jurnal Manajemen (Mamen). DOI: https://doi.org/10.55123/mamen.v3i2.3471 https://journal.literasisains.id/index.php/mamen/article/view/3471	terhadap Pertumbuhan Positif Suatu Organisasi.		terhadap Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan	Kinerja Karyawan	
4	Pratiwi et al. (2024). <i>Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di BPJS Ketenagakerjaan Bangkalan.</i> Jurnal Penelitian Manajemen dan Inovasi Riset. DOI: https://doi.org/10.61132/lokawa.v2i3.861	Untuk Mengetahui Seberapa Besar Pengaruh Budaya Organisasi di BPJS Ketenagakerjaan Bangkalan terhadap Kinerja Karyawan	Tinjauan literatur	Budaya Organisasi Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan	Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	Lokasi Penelitian
5	Jaya et al. (2023). <i>Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Iklim Organisasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Kayu Mebel Indonesia</i>	Untuk Mencari Pengaruh Antara Variabel Independen dengan Variabel Dependen (Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Iklim Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap	Kuantitatif	Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Iklim Organisasi, dan Lingkungan Kerja Berpengaruh	Budaya Organisasi dan <i>Leadership</i> terhadap Kinerja Karyawan	Lokasi Penelitian, Iklim Organisasi, dan Lingkungan Kerja

	. Jurnal Manajemen Dewantara. DOI: http://doi.org/10.30738/md.v7i3.14875	Kinerja Karyawan		terhadap Kinerja Pegawai		
6	Sulistianingrum & Mulyana. (2024). <i>Hubungan antara Modal Psikologis dengan Komitmen Organisasi pada Pegawai.</i> Character: Jurnal Penelitian Psikologi. DOI: https://doi.org/10.26740/cjpp.v11n2.p966-981 https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/character/article/view/62411	Untuk Mengetahui Hubungan antara Modal Psikologis dengan Komitmen Organisasi pada Pegawai	Kuantitatif	Modal Psikologis dan Komitmen Organisasi Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Pegawai	Komitmen terhadap Kinerja Karyawan	Lokasi Penelitian dan Modal Psikologis
7	Hidayati et al. (2024). <i>Pengaruh Komitmen Organisasi dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.</i> Neraca: Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi. DOI: https://doi.org/10.572349/neraca.v3i3.4403 https://jurnal.kolibi.org/index.php/neraca/article/view/4403	Untuk Menganalisis Pengaruh Komitmen Organisasi dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.	Kualitatif	Komitmen Organisasi dan Keterlibatan Kerja Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Karyawan	Komitmen terhadap Kinerja Karyawan	Lokasi Penelitian dan Keterlibatan Kerja

8	Pagiu et al. (2023). <i>Pengaruh Komitmen dan Disiplin Kerja terhadap Prestasi Kerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Sopai Kabupaten Toraja Utara.</i> Widya Amerta: Jurnal Manajemen Fakultas Ekonomi. DOI:https://doi.org/10.37637/wa.v10i2.1690 https://garuda.kemdiktisain.tek.go.id/documents/detail/4303541	Untuk Mengetahui Pengaruh Komitmen terhadap Prestasi Kerja Pegawai, Untuk Mengetahui Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Prestasi Kerja Pegawai, Untuk Mengetahui Pengaruh Komitmen dan Disiplin Kerja Secara Bersama-Sama terhadap Prestasi Kerja	Kuantitatif	Komitmen dan Disiplin Kerja Berpengaruh terhadap Prestasi Kerja	Komitmen terhadap Kinerja Karyawan	Lokasi Penelitian dan Disiplin Kerja
9	Viona et al. (2023). <i>Pengaruh Komitmen Organisasi dan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai Inspektorat Daerah Provinsi Riau.</i> Jurnal Ilmiah Mahasiswa Merdeka EMBA, Vol. 2 No. 2. https://jom.umri.ac.id/index.php/emba/article/view/915	Untuk Mengetahui Seberapa Besar Pengaruh Komitmen Organisasi dan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai	Kuantitatif	Komitmen Organisasi dan Komunikasi Secara Simultan Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Pegawai	Komitmen terhadap Kinerja Karyawan	Lokasi Penelitian dan Komunikasi
10	Retnowati et al. (2023). <i>Pengaruh Dukungan Organisasi dan Komitmen</i>	Untuk Menganalisis Pengaruhnya <i>Perceived Organizational</i>	Kuantitatif	Dukungan Organisasi dan Komitmen	Komitmen terhadap Kinerja	Lokasi Penelitian dan

	<i>Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.</i> Jurnal Baruna Horizon. DOI: https://doi.org/10.52310/jbhorizon.v6i2.104 https://jurnal.stiamak.ac.id/index.php/jbh/issue/view/14	<i>Support (POS) dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan</i>		Organisasi Berpengaruh Secara Parsial dan Simultan terhadap Kinerja Karyawan	Karyawan	Dukungan Organisasi
11	Dewi Astuti. (2022). <i>Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.</i> Jurnal Akuntansi dan Manajemen Bisnis, Vol. 2 No. 2. DOI: https://doi.org/10.56127/jaman.v2i2.181	Untuk Mengetahui Seberapa Besar Pengaruh Komitmen dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai	Mengumpulkan Data Menggunakan Data Primer dengan Menyebarkan ke 60 Responden	Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi secara Simultan Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Pegawai	Komitmen dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	Lokasi Penelitian
12	Berutu et al. (2022). <i>Kepemimpinan (Leadership) dalam Pendidikan.</i> Pediaqu: Jurnal Pendidikan Sosial dan Humaniora, Vol. 1 No.4. https://publisherqu.com/index.php/pediaqu/article/view/69	Untuk Menganalisis Kemampuan Kepemimpinan Guru	Penelitian Deskriptif	Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Kualitas Pelaksanaan Pendidikan	Kepemimpinan (<i>Leadership</i>)	Lokasi Penelitian
13	Ahmad Fauzan et al. (2023).	Untuk Mengetahui	Kuantitatif	Kepemimpinan	Budaya Organisasi	Lokasi Penelitian

	<i>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi oleh Komitmen Organisasi.</i> Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah. DOI: https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.978 https://stiealwashliyahsibolga.ac.id/jurnal/index.php/jesya/article/view/978	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi oleh Komitmen Organisasi		Transformasional, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi Berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai	asi, Komitmen, dan Kepemimpinan (<i>Leadership</i>) terhadap Kinerja Karyawan	
14	Wokas et al. (2022). <i>Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Keterlibatan Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN Kawangkoan.</i> Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi. DOI: https://doi.org/10.35794/emba.v10i3.40890 https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/40890	Untuk Mengetahui Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Keterlibatan Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Kuantitatif	Gaya Kepemimpinan, Keterlibatan Kerja, dan Lingkungan Kerja Secara Simultan Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Karyawan	Kepemimpinan (<i>Leadership</i>) terhadap Kinerja Karyawan	Lokasi Penelitian, Keterlibatan Kerja, dan Lingkungan Kerja
15	Sangapan et al. (2025).	Untuk Menganalisis Pengaruh	Kuantitatif	Pemakaian Teknologi	Kepemimpinan (<i>Leadership</i>)	Lokasi Penelitian, Pemakaian

	<i>Pengaruh Pemakaian Teknologi, Kepemimpinan, Penerapan Efisiensi, terhadap Peningkatan Kerja Melalui Motivasi Kerja.</i> Jurnal Manajemen dan Pemasaran Digital (JMPD). DOI: https://doi.org/10.38035/jmpd.v3i2.324 https://siberpublisher.org/JMPD/article/view/324?articlesBySameAuthorPage=2	Pemakaian Teknologi, Kepemimpinan, dan Efisiensi terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai, dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi		, Kepemimpinan, Penerapan Efisiensi, dan Motivasi Kerja Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Karyawan	ship) terhadap Kinerja Karyawan	Teknologi, Penerapan Efisiensi, dan Motivasi Kerja
16	Siti K. & Irwan R. (2025). <i>Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sangwoo Indonesia.</i> Akademik: Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis. DOI: https://doi.org/10.37481/jmeh.v5i1.1111 https://ojs.pseb.or.id/index.php/jmeh/article/view/1111	Membahas Pentingnya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan	Kuantitatif	Kepemimpinan (<i>Leadership</i>) dan Disiplin Kerja Berpengaruh Simultan dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Kepemimpinan (<i>Leadership</i>) terhadap Kinerja Karyawan	Lokasi Penelitian dan Disiplin Kerja
17	Diva N. & Agus A. (2025). <i>Analisis Pelatihan Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan pada CV. Gema Abhipraya (Rasi Coffe).</i>	Untuk Mengetahui Peran dan Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan serta Mengetahui Persepsi Karyawan	Kualitatif	Pelatihan Kerja Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Karyawan	Kinerja Karyawan	Lokasi Penelitian dan Pelatihan Kerja

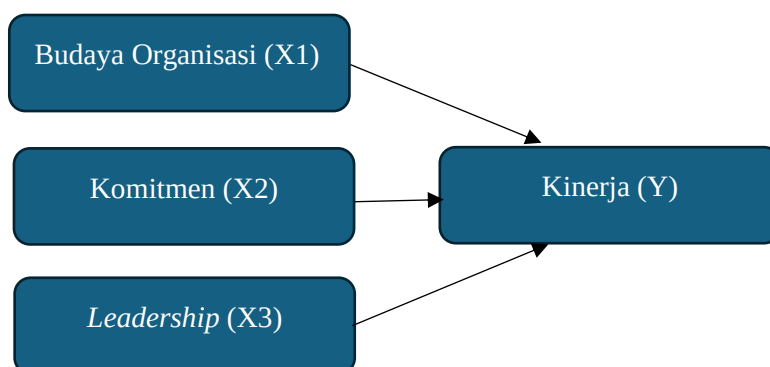
	Jurnal Maneksi. DOI: https://doi.org/10.31959/jm.v14i1.2835 https://ejournalpolnam.ac.id/index.php/JurnalManeksi/article/view/2835	terhadap Pelatihan Kerja				
18	Broto et al. (2025). <i>Pengaruh Seleksi dan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bank Prisma Dana Cabang Tomohon.</i> Jurnal Administrasi Bisnis (JAB). https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/jab/article/download/62272/49639/157325	Untuk Menguji dan Menganalisis Pengaruh Seleksi dan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Kuantitatif	Seleksi dan Penempatan Kerja Berpengaruh Positif terhadap kinerja Karyawan	Kinerja Karyawan	Lokasi Penelitian, Seleksi, dan Penempatan Kerja
19	Hatidah & Indriansyah. (2023). <i>Pengaruh Kinerja Pegawai terhadap Kualitas Pelayanan di CV Mitra Celular Palembang.</i> Jumek: Jurnal Manajemen dan Ekonomi Kreatif. DOI: https://doi.org/10.59024/jumek.v1i1.39	Untuk Mengetahui Besarnya Pengaruh Kinerja Pegawai terhadap Kualitas Pelayanan	Kuantitatif	Kinerja Pegawai Berpengaruh Positif terhadap Pelayanan Masyarakat	Kinerja Karyawan	Lokasi Penelitian dan Pelayanan Masyarakat

20	Wati & Warpindyastuti. (2024). <i>Pengaruh Motivasi dan Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Kementrian PUPR.</i> Jurnal Media Akademik (JMA). DOI: https://doi.org/10.62281/v2i7.700 https://jurnal.mediaakademik.com/index.php/jma/article/view/700	Untuk Mengetahui dan Mengevaluasi Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Kuantitatif	Motivasi dan Pelatihan Kerja Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Karyawan	Kinerja Karyawan	Lokasi Penelitian, Motivasi, dan Pelatihan Kerja
21	Mubarak & Noor. (2020). <i>Pengaruh Motivasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Carefastindo (Outsourcing) Cleaning Service di Citimall Sampit.</i> <i>E-Journal Profit</i> (Jurnal Penerapan Ilmu Manajemen dan Kewirausahaan), Vol. 5 No. 1. https://jurnal.stiesampit.ac.id/index.php/Ojs/article/view/50	Untuk Pengaruh Motivasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan	Kuantitatif	Motivasi dan Kompensasi Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan	Kinerja Karyawan	Lokasi Penelitian, Motivasi, dan Kompensasi

Sumber: Data diolah oleh Penulis (2026)

2.7 Kerangka Pemikiran

Kerangka berpikir atau kerangka pemikiran adalah dasar pemikiran dari penelitian yang disintesis dari fakta-fakta, observasi, dan kajian kepustakaan yang memuat teori, dalil, atau konsep-konsep yang dijadikan dasar dalam penelitian (Syahputri et al., 2023). Sebelum melakukan penelitian, peneliti harus mengidentifikasi variabel-variabel penelitian terlebih dahulu secara mendalam agar arah penelitian terfokus dengan jelas. Sehingga, permasalahan yang diteliti dapat terjawab secara tepat melalui hubungan antar variabel yang disusun dalam kerangka pemikiran. Kerangka pemikiran dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggambarkan alur logika adanya hubungan variabel dalam menilai objeknya. Variabel tersebut meliputi Budaya Organisasi (X1), Komitmen (X2), *Leadership* (X3), Motivasi (Z) dan Kinerja Karyawan (Y). Berikut adalah gambar kerangka pemikiran dari penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1.6
Kerangka Pemikiran

Sumber: Gambar Diolah Penulis (2026)

Gambar diatas menunjukkan adanya kerangka pemikiran yang menunjukkan hubungan logis antara variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y). Pertama, variabel X1 (budaya organisasi) menggambarkan seperangkat nilai, aturan, dan aturan yang menjadikan landasan perilaku karyawan dalam bekerja. Kedua, variabel X2 (komitmen) menggambarkan emosional karyawan terhadap perusahaan dalam bentuk rasa memiliki, tanggung jawab, kesediaan, dan kesetiaan. Ketiga, variabel X3 (*leadership*) menggambarkan bagaimana kemampuan pemimpin mampu memberikan arahan, mengelola, dan mengawasi aktivitas kerja untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan. Terakhir, variabel Y (Kinerja), menggambarkan penilaian hasil kerja karyawan pada perusahaan melalui kualitas dan kuantitas kerja.

2.7.1 Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya dapat dipengaruhi oleh dampak budaya terhadap peningkatan kinerja pegawai (Sakti et al., dalam Yuditia et al., 2023). Budaya organisasi yang dibangun berdasarkan nilai keadilan, keterbukaan, dan kerja sama akan menciptakan lingkungan kerja yang positif dimana karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja secara optimal. Kondisi ini akhirnya menumbuhkan loyalitas dan komitmen karyawan terhadap perusahaan yang berdampak pada peningkatan efektivitas dan keberlanjutan kinerja perusahaan. Hal ini selaras dengan pernyataan yang diungkapkan oleh Hanafi et al. (2023) bahwasanya budaya organisasi dapat menjadi

faktor utama dalam meningkatkan loyalitas dan komitmen kerja, yang berujung pada peningkatan kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan.

Keterkaitan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan dapat terlihat melalui perilaku organisasi itu sendiri. Dalam lingkungan kerja, karyawan cenderung meniru, menyesuaikan diri, serta mempraktikkan nilai-nilai yang terkadang dalam budaya organisasi. Nilai-nilai tersebut kemudian diturunkan dan diperkuat melalui arahan pimpinan, kebijakan manajemen, serta interaksi sosial di tempat kerja yang berfungsi sebagai pedoman perilaku sehari-hari. Dengan demikian, semakin kuat budaya organisasi yang diterapkan secara konsisten dan positif, semakin besar juga pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Selain itu, budaya organisasi juga berperan penting dalam menciptakan kenyamanan bagi karyawan. Kenyamanan tersebut tidak hanya menyangkut aspek fisik, seperti lingkungan kerja yang aman, fasilitas yang memadai, serta penataan ruang yang mendukung produktivitas kerja, tetapi juga aspek psikologis, seperti rasa dihargai, pengakuan atas kontribusi, dan dukungan sosial dari rekan kerja maupun atasan. Ketika karyawan merasakan kenyamanan tersebut, tentunya mereka akan lebih bersemangat, termotivasi, serta mampu meningkatkan konsentrasi kerja, sehingga kinerja tersebut akan mengalami peningkatan secara baik. Oleh karena itu, faktor kenyamanan karyawan perlu menjadi perhatian serius, karena secara langsung berdampak pada kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan.

2.7.2 Pengaruh Komitmen terhadap Kinerja Karyawan

Faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai adalah komitmen (Kasmir dalam Viona et al., 2023). Komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini didasari oleh keterikatan emosional, moral, dan rasional antara karyawan terhadap organisasi. Semakin kuat komitmen organisasi tentunya akan meningkatkan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari. (Febrianty & Muhammad Ilham dalam M. Fikri Haikal & Nanda Dwiky Pamungkas, 2024). Sebaliknya, semakin lemah organisasi, maka semakin rendah kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Secara sederhana, komitmen menciptakan lingkungan kerja lebih kondusif. Kondusifitas lingkungan kerja akan memudahkan pekerjaan para karyawan yang berdampak pada pencapaian tujuan organisasinya. Maka dari itu, penerapan komitmen harus dilaksanakan secara jelas, adil, dan transparan. Komitmen juga memiliki beberapa manfaat langsung bagi organisasi. Manfaat tersebut bisa menimbulkan loyalitas, peningkatan kinerja karyawan, hingga mendukung kinerja organisasi secara positif.

2.7.3 Pengaruh *Leadership* terhadap Kinerja Karyawan

Pemimpin yang efektif memiliki gaya kepemimpinan yang khas dalam mengatur serta mengelola situasi lingkungan kerja, baik aspek internal maupun eksternal. Menurut Heidjrachman & S. Husnan (dalam Daryoto Mulyadi C., 2024), gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk

mengintegrasikan tujuan organisasi dan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu. Setiap gaya kepemimpinan diterapkan dengan kondisi karakteristik bawahan, serta tantangan yang akan dihadapi oleh perusahaan. Oleh karena itu, efektivitas seorang pemimpin tidak selalu diukur melalui kemampuan dalam memberikan instruksi saja, melainkan kemampuan dalam memotivasi, mengarahkan, serta menyesuaikan pendekatan kepemimpinan sesuai dengan situasi yang dihadapinya.

Selain memiliki kepemimpinan efektif, pemimpin juga perlu memiliki kepemimpinan adaptif dalam menjalankan segala aktivitasnya. Kepemimpinan adaptif yaitu dimana para pemimpin mendorong pengikutnya untuk beradaptasi dengan menghadapi dan memecahkan masalah, tantangan, dan perubahan (Juhji, Syafe'I, & Gunawan dalam Rachmawati et al., 2023). Bentuk atau sikap adaptif tersebut dengan menyesuaikan diri dengan situasi baru, merangkul perubahan, dan memberdayakan tim untuk meraih kinerja yang baik. Jadi, dapat disimpulkan bahwa keduanya saling melengkapi, dimana kepemimpinan efektif berfokus pada hasil, sedangkan kepemimpinan adaptif berfokus pada cara menghadapi perubahan situasi kerja dalam meraih kinerja dan pencapaian secara maksimal.

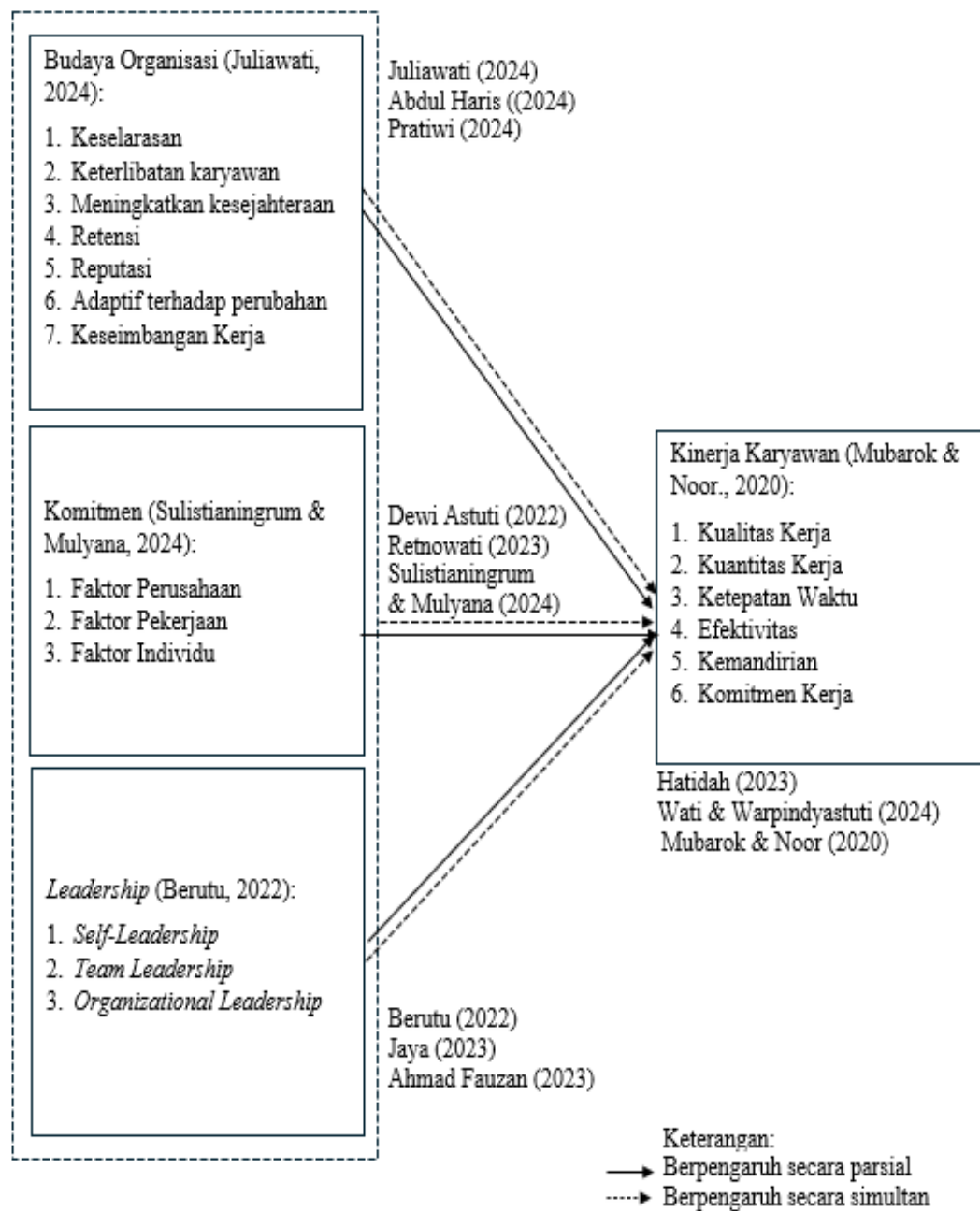
2.8 Paradigma Penelitian

Kata “paradigma” berasal dari bahasa Yunani “*paradeigma*” memiliki makna sebagai contoh, tasrif, atau model (Rahmawati et al. (2024). Sedangkan, menurut Khun dalam (Widia Andini et al., 2023), Istilah paradigma dijadikan

sebagai “bangunan” yang mencakup seluruh konstelasi kepercayaan-kepercayaan, nilai-nilai, dan konsep-konsep yang dipedomani oleh komunitas ilmiah. Paradigma penelitian dapat didefinisikan sebagai suatu langkah, proses berpikir, model, contoh yang digunakan peneliti dalam mengamati fakta-fakta disekitarnya yang berlandaskan ilmu dan teori, sehingga membentuk cara pandang mendasar terhadap pokok persoalan yang dipelajari.

Perusahaan adaptif selalu mengedepankan penerapan strategi secara tepat, sebagaimana yang dilakukan oleh AZKO pada Cabang Bandung ini. Dalam penelitian ini, penerapan paradigma dilakukan melalui beberapa variabel bebas dan variabel terikat. Untuk variabel bebas terdiri dari Budaya Organisasi (X1), Komitmen (X2), *Leadership* (X3), dimana ketiga variabel tersebut diharapkan mampu dianalisis apakah memiliki pengaruh atau tidak terhadap variabel terikat adalah kinerja karyawan (Y). Sementara itu, untuk variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan (Y) dijadikan sebagai variabel krusial bagi perusahaan karena dinilai sebagai acuan tingkat keberhasilan yang dilakukan oleh AZKO Cabang Bandung dalam bersaing menjalankan bisnisnya di Indonesia ini.

Untuk melihat mengenai adanya bentuk paradigma penelitian yang terdapat pada perusahaan ini, berikut adalah bentuk paradigma penelitian yang terlihat melalui gambar 1.7 dibawah ini:



Gambar 1.7
Paradigma Penelitian
 Sumber: Data Diolah Penulis (2026)

2.9 Hipotesis Penelitian

Bentuk hipotesis adalah sebagai berikut:

- 1) Hipotesis Simultan “ Budaya Organisasi, Komitmen, dan *Leadership* Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan”
- 2) Hipotesis Parsial:
 - a) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan
 - b) Pengaruh Komitmen terhadap Kinerja Karyawan
 - c) Pengaruh *Leadership* terhadap Kinerja Karyawan