

DISERTASI

**PENGARUH TATA KELOLA KOLABORASI, KOMPETENSI
PERSONAL DAN INTEGRITAS TERHADAP KINERJA
KARYAWAN MELALUI KOMITMEN ORGANISASI
PADA BANK BRI DI SULAWESI SELATAN**

***THE INFLUENCE OF COLLABORATION GOVERNANCE,
PERSONAL COMPETENCE AND INTEGRITY ON
EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH ORGANIZATIONAL
COMMITMENT TO BRI BANK IN SOUTH SULAWESI***



Oleh :

ICHWAN RIODINI

A013171027

**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2022

DISERTASI

**PENGARUH TATA KELOLA KOLABORASI, KOMPETENSI PERSONAL
DAN INTEGRITAS TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI
KOMITMEN ORGANISASI PADA BANK BRI DI SULAWESI SELATAN**

**THE INFLUENCE OF COLLABORATION GOVERNANCE, PERSONAL
COMPETENCE AND INTEGRITY ON EMPLOYEE PERFORMANCE
THROUGH ORGANIZATIONAL COMMITMENT TO BRI BANK
IN SOUTH SULAWESI**

Sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar doktor
disusun dan diajukan oleh

**Ichwan Riodini
A013171027**



**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2022**

DISERTASI

**PENGARUH TATA KELOLA KOLABORASI, KOMPETENSI
PERSONAL DAN INTEGRITAS TERHADAP KINERJA KARYAWAN
MELALUI KOMITMEN ORGANISASI PADA BANK BRI
DI SULAWESI SELATAN**

***THE INFLUENCE OF COLLABORATION GOVERNANCE,
PERSONAL COMPETENCE AND INTEGRITY ON EMPLOYEE
PERFORMANCE THROUGH ORGANIZATIONAL
COMMITMENT TO BRI BANK IN SOUTH SULAWESI***

Disusun dan diajukan oleh

**ICHWAN RIODINI
A013171027**

Telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka penyelesaian Studi Program Doktor Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **19 Desember 2022** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

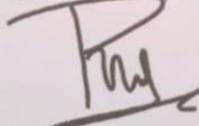
Menyetujui,

Promotor,



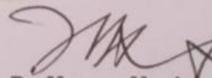
Prof. Dr. Otto Randa Pawangan, SE., M.Si., CMA
NIP. 195808041987021001

Co. Promotor 1



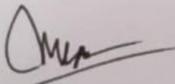
Prof. Dr. Ria Mardiana Yusuf, SE., M.Si
NIP. 196705181992032001

Co. Promotor 2,



Prof. Dr. Musran Muniz, SE., M.Si
NIP. 197509092000121001

Ketua Program Studi
Doktor Ilmu Ekonomi,



Dr. Madris, SE., DPS., M.Si
NIP. 196012311988111002

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin,



Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si
NIP. 196402051988101001

PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ichwan Riodini
NIM : A013171027
Jurusan/Program Studi : Program Doktor Ilmu Ekonomi
Konsentrasi : Manajemen

Menyatakan dengan sebenar – benarnya bahwa disertasi berjudul:

Pengaruh Tata Kelola Kolaborasi, Kompetensi Personal dan Integritas Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Pada Bank BRI di Sulawesi Selatan

Adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah disertasi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan/ ditulis/ diterbitkan sebelumnya, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar Pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata di dalam naskah disertasi ini dapat dibuktikan terdapat unsur – unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan proses sesuai dengan peraturan perundang – undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, Desember 2022

Yang Membuat Pernyataan



Ichwan Riodini

PRAKATA

Assalamu alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah, Puji dan syukur kita panjatkan kehadiran Allah SWT atas berkat dan karunia-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan disertasi ini. Salam dan shalawat kita ucapkan kepada junjungan Nabi Muhammad SAW. Disertasi ini merupakan tugas akhir dalam rangka mendapatkan gelar Doktor pada Program Doktor Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Hasanuddin.

Saya menyadari bahwa dalam proses penyelesaian disertasi ini telah melibatkan berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak, perorangan maupun lembaga yang telah memberikan kontribusi dalam penyelesaian disertasi. Untuk itu dalam kesempatan ini saya mengucapkan terima kasih dan penghargaan kepada :

1. Orangtua tercinta, Ayahanda Alm. **Prof. Dr. H. Ma'mun Hasanuddin, SH., MH.**, serta Ibunda **Dra. Hj. Aminah Syamsuddin**, Ayahanda Alm. **Letkol (Purn.) Arief Latief** serta Ibunda **Hj. St. Salmiah**, atas kasih sayang yang tanpa batas,
2. Sahabatku dan sumber inspirasiku, Istri tercinta, **St. Arniah Arief, SE.**, serta putraku, matahariku, **Muhammad Ravza Danish Hasanuddin** atas segala cintanya.
3. Rektor Universitas Hasanuddin, Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc., Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, Prof. Dr, Abdul Rahman Kadir, SE., MSi, Ketua Program Studi Program Doktor Ilmu ekonomi Bapak Dr. Madris, DPS., SE., M.Si., serta KPS sebelumnya, Wakil Dekan III FEB UH, Bapak Dr. Anas Iswanto Anwar, SE., MA.
4. Tim Promotor, Bapak **Prof. Dr. Otto Randa Payangan, SE., M.Si., CMA.**, Ibu **Prof. Dr. Ria Mardiana Yusuf, SE., M.Si.**, serta Bapak **Prof. Dr. Musran Munizu, SE., M.Si.**, atas segala bimbingan dan motivasi yang diberikan

5. Tim Penguji, Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin, Bapak Prof Dr Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., Bapak Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE., M.Si., Bapak Prof. Dr. Maat Pono, SE., M.Si., Ibu. Prof Dr. Nuraeni Kadir, SE. M.Si., Ibu Dr. Retno Fitrianti, SE., M.S. serta Penguji Eksternal Bapak Prof. Dr. Anwar Ramli, SE., M.Si. yang telah memberikan masukan dan perbaikan.
6. Kanda Alm. Hasrul Hasibuan, ST., Kanda Imelda Yuniana Purnama, ST., MT., Kanda dr. Fendy Dwimartyono, Sp.AN-KMN., Kanda dr. Imeldy Prihatni Purnama, M.Kes., Sp.PA., ponakanku dr. (can) Muhammad Karzai Fidel Hasibuan, Mama Jawaku, Bapak H. Bambang Sulastyo dan keluarga, Kanda Alm. AKP Ramadansyah, SH. dan keluarga, Kanda Rusdi S.Sos, M.Adm.KP dan keluarga, Kanda Arie Kurniawan, S.Sos, M.Si dan keluarga, Kanda Awaluddin ST, serta Kanda Abd. Rachman, B.Sc, M.Si dan keluarga.
7. Pamanda Prof. H. Basri Hasanuddin, MA., Ph.D dan dan keluarga, Pamanda Dr. H. Rahmat Hasanuddin, S.E., M.Si. dan keluarga, Pamanda H. Ansar Nur Hasanuddin, SE., MM. dan keluarga, Kel. (Alm.) Pamanda Drs. H. Hasan Muchsen, Pamanda Drs. H. Azis Syamsuddin dan keluarga, Pamanda Prof. Dr. H. Djen Djalal, MS. dan keluarga, Keluarga Alm. H. Muhlis Hasanuddin, Keluarga Alm. H. Ilham Bachtiar, Kanda Wakil Rektor I Unsulbar, Dr. Ir. Zulfajri Basri Hasanuddin, M.Eng dan keluarga, Dr. Muhammad Ashdaq, ST., M.Si dan keluarga, Kanda Prof. Muhammad Amri, Ph.D, SE., MA, Kanda Dra. Heriwaty dan keluarga, paman-paman dan tante-tante, sepupu, Ipar dan seluruh keluarga yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu.
8. Pimpinan dan segenap karyawan Bank BRI Kantor Wilayah Makassar, Rektor Universitas Sulawesi Barat, Bapak, Dr. Ir. H. Akhsan Djalaluddin, M.S., Dekan

Fakultas Ekonomi Universitas Sulawesi Barat, Ibu Dr. Dra. Enny Radjab, M.AB. serta Dekan periode sebelumnya, Bapak Dr. H. Mujirin M. Yamin, S.E., M.Si.

9. Teman-teman di PDIE Unhas angkatan 2017 serta teman-teman junior, Dr. Nasrun boboboi api, Dr. Hj. Ria, Dr. Goso, Dr. Vebby, Dr. Citta, Dr. Ramlah, Dr. Diah, Dr Sofyan, Dr. Ahmad Ridha, Dr. Rytha, Dr. Linda, Dr. Syamsul, Dr. Arwen Hicksian (Semangat Om!!), Dr. Munadi, Dr. Iqbal, Dr. Ishak, Dr. Laode, Mama Dr. Andia, Dr. Yanti, Dr. Laela, Dr. Arman, Dr. Yamin, Koko Dr. Andry, Dr. Rahman, Dr. Puput, Dr. Yola, Dr. Widia, Dr. Ramly, Dr. Takim, Dr. Fikry, Dr. Syafruddin serta terutama Dr. Hartina (yang tidak pernah lelah memberikan bantuan dan selalu menyemangati) atas segala bantuan serta motivasi selama penyelesaian disertasi ini.

10. Segenap Dosen Program Doktor Ilmu Ekonomi serta bagian administrasi yang telah memberi pembelajaran, bantuan serta dukungan dalam penyelesaian studi.

Terakhir kepada semua pihak yang telah membantu hingga proses penyelesaian disertasi ini, yang tidak sempat saya sebutkan satu persatu dalam tulisan ini, kami mengucapkan terima kasih tak terhingga.

Disertasi ini masih jauh dari sempurna sehingga jika terdapat kesalahan-kesalahan dalam disertasi ini, kritik dan saran yang membangun akan kami terima dalam menyempurnakan disertasi ini. Wabillahi Taufiq Wal Hidayah, wassalamu alaikum wr. wb.

Makassar, 19 Desember 2022

Ichwan Riodini

ABSTRAK

ICHWAN RIODINI. *Pengaruh Tata Kelola Kolaborasi, Kompetensi Personal dan Integritas Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi pada Bank BRI di Sulawesi Selatan* (dibimbing oleh Otto Randa Payangan, Ria Mardiana Yusuf, dan Musran Munizu)

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh tata kelola kolaborasi, kompetensi personal, dan integritas terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Pengumpulan data melalui observasi dan kuesioner pada karyawan frontliner Bank BRI di Sulawesi Selatan dengan jumlah sampel 170 orang. Data dianalisis dengan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis data statistik deskriptif dan analisis Structural Equation Model (SEM). Temuan penelitian ini adalah tata kelola kolaborasi berpengaruh positif yang tidak signifikan terhadap komitmen karyawan Bank BRI. Kolaborasi yang tidak dikelola dengan baik, mempunyai pengaruh yang tidak signifikan sehingga tidak mampu meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Kompetensi personal mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Integritas berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Tata kelola kolaborasi berpengaruh positif yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BRI. Kolaborasi yang tidak dikelola dengan baik, tidak mempunyai pengaruh yang signifikan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kompetensi personal mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Integritas mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi dengan indikatornya yaitu rasa bangga, loyalitas, perhatian terhadap perusahaan, pekerjaan yang menginspirasi serta kesempatan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Komitmen yang tinggi terhadap perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dengan meningkatkan komitmen karyawan secara lebih optimal, diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan. Kompetensi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Dengan mediasi oleh komitmen karyawan, kompetensi personal mampu meningkatkan kinerja karyawan. Integritas mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Dimediasi oleh komitmen karyawan terhadap organisasi, integritas karyawan mampu meningkatkan kinerjanya.

Kata kunci : Tata Kelola Kolaborasi, Kompetensi Personal, Integritas, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan



ABSTRACT

ICHWAN RIODINI. *The Influence of Collaboration Governance, Personal Competence and Integrity on Employee Performance Through Organizational Commitment to BRI Bank in South Sulawesi* (Supervised by **Otto Randa Payangan, Ria Mardiana Yusuf, and Musran Munizu**)

The purpose of this study is to examine and analyze the effect of collaborative governance, personal competence, and integrity on employee performance through direct and indirect organizational commitment both. Data were collected through observations and questionnaires on frontline employees of BRI bank in South Sulawesi with a sample of 170 people. The Data were analyzed using a quantitative approach with descriptive statistical data analysis techniques and Structural Equation Model (SEM) analysis. The findings of this research are collaborative governance which has a positive and insignificant effect on the commitment of Bank BRI employees. Collaboration that is not well managed properly, has an insignificant effect so that it is not able to increase employee commitment to the organization. Personal competence has a positive and significant effect on organizational commitment. Integrity has a positive and significant effect on organizational commitment. Collaborative governance has an insignificant positive effect on the performance of Bank BRI employee. Collaboration that is not managed properly does not have a significant effect that can improve employee performance. Personal competence has a positive and significant effect on employee performance. Integrity has a positive and significant effect on employee performance. Organizational commitment with its indicators namely pride, loyalty, concern to the company, inspiring work and career opportunities have a positive effect on employee performance. High commitment to the company can improve employee performance. By increasing employee commitment more optimally, it is expected to be able to significantly improve employee performance. Competence has a positive and significant effect on employee performance through organizational commitment. With mediation by employee commitment, personal competence can improve employee performance. Integrity has a positive and significant effect on employee performance through organizational commitment. Mediated by employee commitment to the organization, employee integrity is able to improve their performance.

Keywords: collaboration governance, personal competencies, integrity, organizational commitment, employee performance



DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN	iii
PRAKATA.....	iv
ABSTRAK	iii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	32
1.3 Tujuan Penelitian	33
1.4 Manfaat Penelitian	34
1.4.1 Manfaat Teoritis	34
1.4.2 Manfaat Praktis	34
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	36
2.1 <i>Resource-Based View</i>	36
2.2 <i>Learning Theories</i>	40
2.3 Tata Kelola Kolaborasi.....	45
2.3.2 Manajemen Kolaborasi.....	52
2.3.2 Indikator Tata Kelola Kolaborasi	54
2.4 Kompetensi Personal.....	61
2.4.1 Teori - Teori Kompetensi	62
2.4.2 Indikator Kompetensi Personal.....	64
2.5 Integritas	65
2.5.1 Teori-teori Integritas.....	74
2.5.2 Indikator Integritas	75
2.6 Komitmen Organisasi.....	65
2.6.1 Teori-Teori Komitmen Organisasi	66
2.6.2 Indikator Komitmen Organisasi	68
2.7 Kinerja Karyawan	76
2.7.1 Teori-teori Kinerja	78

2.7.2 Indikator Kinerja.....	79
2.8 Tinjauan Empiris.....	80
2.9 Hubungan Antar Variable.....	82
2.9.1 Tata Kelola Kolaborasi terhadap komitmen organisasi.....	82
2.9.2 Kompetensi personal terhadap komitmen organisasi.....	83
2.9.3 Integritas terhadap komitmen organisasi.....	85
2.9.4 Tata Kelola Kolaborasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	86
2.9.5 Kompetensi Personal Terhadap Kinerja Karyawan.....	87
2.9.6 Integritas Terhadap Kinerja Karyawan.....	89
2.9.7 Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	90
2.9.8 Tata Kelola Kolaborasi Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasi.....	93
2.9.9 Kompetensi Personal Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasi.....	94
2.9.10 Integritas Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasi.....	95
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS.....	96
3.1 Kerangka Konsep Penelitian.....	96
3.2 Hipotesis Penelitian.....	99
3.3 Definisi Operasional dan Variabel Penelitian.....	100
BAB IV METODE PENELITIAN.....	115
4.1 Rancangan Penelitian.....	115
4.2 Lokasi Dan Waktu Penelitian.....	115
4.3 Populasi Dan Sampel Penelitian.....	116
4.3.1 Populasi.....	116
4.3.2 Sampel Penelitian.....	119
4.4 Jenis Dan Sumber Data.....	121
4.4.1 Jenis Data.....	121
4.4.2 Sumber Data.....	121
4.5 Instrumen Pengumpulan Data.....	122
4.6 Teknik Pengukuran Variabel.....	122
4.7 Instrumen Penelitian.....	123
4.8 Teknik Analisis Data.....	123
4.8.1 Statistik Deskriptif.....	123
4.8.2 Statistik Inferensial.....	124
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN.....	133

5.1	Gambaran Umum Objek penelitian	133
5.2	Deskriptif Karakteristik Responden	135
5.2.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	137
5.2.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	139
5.2.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan	140
5.2.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	141
5.2.5	Karakteristik Responden Berdasarkan Daerah.....	142
5.3	Analisis Statistik deskriptif.....	143
5.4	Pengujian Model Pengukuran (<i>Confirmatory Model Analysis</i>)	151
5.4.1	<i>Confirmatory Factor Analysis</i> Variabel Tata Kelola Kolaborasi	152
5.4.2	<i>Confirmatory Factor Analysis</i> Variabel Kompetensi Personal	153
5.4.3	<i>Confirmatory Factor Analysis</i> Variabel Integritas.....	153
5.4.4	<i>Confirmatory Factor Analysis</i> Variabel Komitmen Organisasi.....	154
5.4.5	<i>Confirmatory Factor Analysis</i> Variabel Kinerja Karyawan	154
5.5.	Pemeriksaan Asumsi Structural Equation Modeling (SEM).....	155
5.5.1	Uji Data Outliers.....	155
5.5.2	Uji <i>Normalitas</i> Data	156
5.5.3	Uji Linieritas	156
5.6.	Hasil Analisis <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM)	157
5.6.1	Hasil Pengujian Kelayakan Model Struktural	158
5.6.2	Pengujian Model Hubungan Struktural	160
5.6.3	Pengujian Hipotesis Koefisien Jalur Pengaruh Variabel Mediasi	165
BAB VI PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN		169
6.1.	Pengaruh Tata Kelola Kolaborasi Terhadap Komitmen Organisasi	170
6.2.	Pengaruh Kompetensi Personal Terhadap Komitmen Organisasi	171
6.3.	Pengaruh integritas Terhadap Komitmen Organisasi	173
6.4.	Pengaruh Tata Kelola Kolaborasi Terhadap Kinerja Karyawan	174
6.5.	Pengaruh Kompetensi Personal Terhadap Kinerja Karyawan	177
6.6.	Pengaruh Integritas Terhadap Kinerja Karyawan	179
6.7.	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	181
6.8.	Pengaruh Tata Kelola Kolaborasi Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasi	183
6.9.	Pengaruh Kompetensi Personal Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasi	184
6.10.	Pengaruh Integritas Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasi.	186
BAB VII PENUTUP		188

7.1 Kesimpulan Hasil Temuan	188
7.2 Implikasi Penelitian	192
7.2.1. Implikasi Teoritis	192
7.2.2. Implikasi Praktis	193
7.3 Saran	194
7.4 Keterbatasan Penelitian	196
DAFTAR PUSTAKA	198
Lampiran-lampiran	209

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Kinerja Bank BRI 2016 - 2019.....	13
Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran	105
Tabel 3. 2 Penelitian Terdahulu.....	106
Tabel 4 1 Jumlah Karyawan Frontliner Bank BRI	117
Tabel 4 2 Jumlah Sampel Proporsional Karyawan Frontliner BRI	121
Tabel 4 3 Instrumen Penelitian.....	123
Tabel 5 1 Karakteristik Responden	137
Tabel 5 2 Deskripsi Tanggapan Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	138
Tabel 5 3 Deskripsi Tanggapan Responden Berdasarkan Usia.....	139
Tabel 5 4 Deskripsi Tanggapan Responden Berdasarkan Status Perkawinan	141
Tabel 5.5 Deskripsi Tanggapan Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan	142
Tabel 5.6 Deskripsi Tanggapan Responden mengenai Variabel Tata Kelola Kolaborasi	144
Tabel 5.7 Deskripsi Tanggapan Responden mengenai Variabel Kompetensi Personal	146
Tabel 5.8 Deskripsi Tanggapan Responden mengenai Variabel Integritas	147
Tabel 5.9 Deskripsi Tanggapan Responden mengenai Variabel Komitmen Organisasi	149
Tabel 5.10 Deskripsi Tanggapan Responden mengenai Variabel Kinerja	150
Tabel 5 11 Tabel deskripsi tanggapan responden per kota.....	142
Tabel 5 12 Hasil <i>Confirmatory Factor Analysis</i> (CFA) Variabel tata kelola kolaborasi.....	152
Tabel 5.13 Hasil <i>Confirmatory Factor Analysis</i> (CFA) Variabel Kompetensi Personal	153
Tabel 5.14 Hasil <i>Confirmatory Factor Analysis</i> (CFA) Variabel Integritas.....	153
Tabel 5.15 Hasil <i>Confirmatory Factor Analysis</i> (CFA) Variabel komitmen organisasi	154
Tabel 5 16 Hasil <i>Confirmatory Factor Analysis</i> (CFA) Variabel Kinerja Karyawan .	155
Tabel 5 17 Pengujian Asumsi Linieritas	157
Tabel 5 18 Hasil <i>Analisis Structural Equation Modeling</i> (SEM).....	159
Tabel 5 19 Hasil Pengujian Hipotesis Hubungan.....	162
Tabel 5 20 Hasil Sobel Test.....	166
Tabel 5 21 <i>Standardized Indirect Effects - Two Tailed Significance (BC) (Group number 1 - Default model)</i>	166

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Survei MRI Tahun 2019-2020	13
Gambar 3.1 Kerangka Konsep Penelitian	99
Gambar 4.1 Sobel Test.....	131
Gambar 5.1 Uji Model dan Pengujian Hipotesis Pengaruh Antar variabel secara langsung (Lampiran 6)	158
Gambar 5.2 Model Hubungan Struktural.....	161

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Saat ini Indonesia sudah masuk dalam era globalisasi, dimana salah satunya ditandai dengan mudahnya masyarakat mendapatkan informasi dari berbagai belahan dunia sebagai akibat dari perkembangan teknologi yang begitu pesat. Globalisasi merupakan sebuah penyebaran inovasi dan teknologi ke berbagai belahan dunia yang disertai dengan penyesuaian politik dan budaya. Dampak yang paling kelihatan ialah terciptanya persaingan pada berbagai kehidupan bisnis. Usaha untuk memenangkan persaingan sangat tergantung oleh mutu sumber daya manusia yang turut terlibat dalam pengelolaan sebuah organisasi bisnis. Sumber daya manusia dalam setiap organisasi wajib ditingkatkan mutunya agar organisasi bisa tetap eksis dalam persaingan yang semakin tajam dan menglobal (Nurdin, 2013)

Menghadapi era globalisasi yang penuh dengan masalah, tantangan, dan peluang, aparatur negara sebagai pelayan publik yang memberikan pelayanan terbaik untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Pelayanan yang diberikan kepada masyarakat setiap saat selalu menuntut pelayanan publik yang berkualitas dari birokrat yang dilakukan secara transparan dan akuntabel. Di era globalisasi saat ini, setiap organisasi dituntut untuk berubah secara dinamis. Oleh karena itu, setiap organisasi dituntut untuk dapat menjadi kompeten dan inovatif, salah satu strateginya adalah memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan mampu bersaing dengan baik (Rahmat, Brasit, & Kadir, 2020).

Saat ini banyak perusahaan masih belum dapat mengembangkan sumber daya internalnya untuk dapat mengantisipasi perkembangan globalisasi sehingga berdampak pada rendahnya kinerja perusahaan untuk dapat bersaing secara kompetitif. Masih banyak perusahaan-perusahaan yang tidak memberi perhatian yang cukup dalam hal pengembangan sumber daya di internalnya. Setiap aktivitas manajemen SDM membutuhkan banyak pemikiran serta pemahaman mengenai apa yang akan berhasil baik serta yang tidak. Dalam sebuah lingkungan dimana tantangan tenaga kerja terus berubah, hukum juga berubah, serta kebutuhan dari pengelola usaha juga berubah, maka manajemen SDM wajib untuk terus berubah serta tetap berkembang (Abdullah, 2017).

Kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan dalam mencapai tujuannya. Perusahaan pada umumnya mendasarkan perencanaan tujuan yang ingin dicapai di masa depan dengan perilaku yang diharapkan dari semua karyawan dalam mewujudkan tujuan perusahaan (Ningrum, Haerani, & Munizu, 2020).

Setiap perusahaan dituntut agar selalu mampu bertahan dalam menghadapi segala tantangan, baik tantangan yang ada, maupun tantangan yang akan datang. Dalam menghadapi berbagai tantangan perlu menggunakan sumber daya manusia yang dapat meningkatkan kinerjanya dalam pelaksanaan pekerjaan. (Muhammadiyah, Brasit, & Lasise, 2021)

Pandangan berbasis sumber daya atau *Resource-Based View* (RBV) mengemukakan bahwa setiap perusahaan mempunyai sumber daya berbeda-beda sehingga kinerja yang dapat dihasilkannya pun menjadi berbeda pula. Karena itu, teori RBV beranggapan bahwa sumber keunggulan bersaing berkelanjutan (*Sustained Competitive Advantage*) berasal dari internal

perusahaan. Sumber daya internal perusahaan yang terdiri dari semua aset, infrastruktur, kompetensi, proses organisasi, SDM, teknologi, keahlian serta pengetahuan yang dapat dikendalikan oleh perusahaan untuk dapat mengimplementasikan strategi yang telah dirumuskan (Purnomo, 2017).

Sumber daya meliputi aset, kapabilitas, atribut, proses, pengetahuan, serta pengetahuan yang dimiliki oleh perusahaan, dan yang dapat digunakan untuk merumuskan dan menerapkan strategi bersaing. Pandangan berbasis sumber daya (RBV) bergantung pada dua pernyataan mendasar, yaitu heterogenitas sumber daya (sumber daya dan kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan mungkin berbeda) dan imobilitas sumber daya (perbedaan ini mungkin berlangsung lama) (Mata, Fuerst, & Barney, 1995).

Proses pembelajaran (*learning process*) menemukan adanya kemauan untuk menanggapi perubahan, hal ini menunjukkan adanya semangat agar selalu dapat memperbaiki diri. Organisasi dapat memotivasi orang-orang di dalamnya secara berkelanjutan, meningkatkan kapasitas mencapai apa yang dicita-citakan, mengembangkan pola pikir baru, mengutarakan aspirasi kolektif secara bebas serta para anggota organisasi belajar dapat bersama secara berkelanjutan (Yukl, 2009).

Belajar (*learning*) adalah proses memperoleh pemahaman baru, pengetahuan, perilaku, keterampilan, nilai, sikap, dan preferensi. Beberapa pembelajaran bersifat langsung, disebabkan oleh satu peristiwa, tetapi banyak keterampilan dan pengetahuan terakumulasi dari pengalaman berulang di lapangan (Gross, 2016). Pembelajaran ini bukan cuman dalam bidang kompetensi, namun juga dalam bidang-bidang lain seperti peningkatan kinerja, kerja sama, peningkatan komitmen serta peningkatan integritas.

Perkembangan lembaga keuangan saat ini khususnya di Indonesia semakin menggembarakan. Secara kuantitatif hal ini terlihat dari semakin menjamurnya pendirian lembaga keuangan, baik lembaga keuangan yang baru berdiri maupun cabang lembaga keuangan sebelumnya. Secara kualitatif, pengetahuan masyarakat kita tentang peran lembaga keuangan juga semakin meningkat. Kecenderungan nasabah kini semakin kritis, terutama dalam hal memilih bank. Bangunan mewah dan iklan secara tidak langsung dapat menarik pelanggan; namun, tidak ada jaminan bahwa nasabah akan selalu berhubungan dengan bank jika bank tidak memperhatikan kebutuhan nasabah. Nasabah harus memperoleh pelayanan yang memuaskan untuk mempertahankan mereka menggunakan jasa bank dan mencegah mereka meninggalkan bank dan beralih ke pesaing. Mempertahankan pelanggan itu penting, karena mereka menggunakan layanan yang menghasilkan keuntungan. (Payangan, 2020)

Semakin banyak perkembangan roda ekonomi dalam dunia bisnis, semakin besar pula persaingan yang ada di dalamnya, serta apa yang terjadi di dunia perbankan. Sektor perbankan merupakan salah satu faktor yang turut serta dalam pengembangan pembangunan ekonomi di Indonesia, karena itu kualitas dan kuantitas sektor perbankan sendiri harus benar-benar diperhatikan. Bank merupakan lembaga keuangan yang mengumpulkan dan menyalurkan dana dari dan kepada masyarakat, saat ini persaingan yang terjadi antar bank semakin kuat, setiap bank berlomba-lomba untuk mendapatkan nasabah. Tindakan persaingan antar bank inilah yang menuntut perbankan untuk bersaing dalam meningkatkan kinerja bank dan kinerja layanan. (Yusril, Alam, & Pono, 2020)

Sebagai salah satu organisasi bisnis yang paling menuntut pengelolaan sumber daya manusia dengan baik serta selalu dituntut untuk melakukan

penilaian kinerja ialah organisasi bisnis keuangan yang bergerak di bidang perbankan. Bank identik pengertiannya dengan penghimpunan dana. Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan dinyatakan bahwa bank adalah suatu badan usaha yang kegiatannya menghimpun dana masyarakat dalam bentuk simpanan, dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam rangka meningkatkan taraf hidup masyarakat banyak. Bank dibagi menjadi beberapa jenis seperti Bank Umum (bank BUMN ataupun bank swasta) serta Bank Perkreditan Rakyat (BPR) (Undang - Undang RI, 1992).

Perbankan menjadi bagian penting dari industri jasa keuangan. Meningkatnya tekanan dari lingkungan dengan imbal hasil rendah dan potensi perlambatan ekonomi dapat berdampak negatif terhadap pendapatan, terutama bagi dunia perbankan. Bank-bank ini dapat terus meningkatkan pendapatannya apabila fokus pada manajemen pelayanan nasabah (Ronald Jacob Saleky, Cheng Wen, Randa Payangan, Jusni, & Pono, 2018).

Perbankan merupakan salah satu organisasi bisnis yang paling menuntut pengelolaan sumber daya manusia dengan baik dan dituntut untuk selalu melakukan penilaian kinerjanya. Menurut (Hasanuddin, 2010) beberapa alasan sehingga manajemen sumber daya manusia harus menekankan secara khusus pada organisasi perbankan agar fokus pada kinerja dan faktor-faktor yang memengaruhinya ialah :

Pertama, ialah karena bank adalah satu-satunya lembaga atau organisasi bisnis yang mengelola dana masyarakat yang dilindungi oleh undang-undang sehingga dipercaya oleh masyarakat. Dana masyarakat tersebut dihimpun, dikelola dan disalurkan kepada pihak ketiga dalam bentuk kredit. Dari kredit tersebut selain diharapkan memperoleh spread untuk meraih keuntungan juga

untuk mendorong peningkatan perekonomian. Dengan demikian bank harus menjamin bahwa dana itu akan aman dan oleh karenanya harus dikelola secara cermat dan hati-hati (asas prudensial)

Kedua, karena bank adalah lembaga keuangan yang dapat memengaruhi perekonomian jika terjadi risiko yang tidak diinginkan. Risiko yang biasa terjadi ialah jika sebuah bank tidak mampu membayar kewajibannya sehingga terjadi penarikan dana secara besar-besaran oleh nasabah atau *rush*. Jika itu terjadi maka bangunan perbankan bisa rapuh, kemudian runtuh dan selanjutnya dapat menjadi penyebab hancurnya perekonomian. Oleh karena itu pengelolaan organisasi perbankan harus menekankan pada tujuan untuk mencapai *good corporate governance* dan memerhatikan manajemen risiko yang baik.

Ketiga, karena sebagai lembaga kepercayaan, lembaga perbankan diatur oleh regulasi-regulasi yang ketat dengan pengawasan yang ketat pula. Pengawasan itu dilakukan secara internal maupun eksternal. Pengawasan internal dilakukan melalui penerapan *built in control* yakni pengawasan langsung yang dilakukan oleh atasan ke bawahan dan pengawasan serta bersifat struktural. Pengawasan eksternal dilakukan dengan melakukan auditing baik finansial, operasional maupun manajemen yang dilakukan oleh lembaga-lembaga independen yang memiliki otoritas, khususnya dari Bank Indonesia. Dewasa ini telah dikembangkan penilaian secara kontinu terhadap kinerja sebagai bagian dari manajemen sumber daya manusia.

Tujuan yang spesifik dari sebuah bank yang berpusat pada nasabah ialah menaikkan profitabilitas, mempertahankan nasabah penting yang telah lama eksis serta menambah nasabah baru, dapat dicapai dengan lebih efektif melalui

kualitas kinerja layanan yang optimal antara karyawan *front line* terhadap nasabahnya (Grigoroudis, Tsitsiridi, & Zopounidis, 2013).

Kualitas pelayanan yang maksimal dari perusahaan akan menciptakan nilai yang dirasa baik oleh konsumen. Perusahaan tidak bisa hanya mengandalkan fasilitas dan teknologi yang tersedia, melainkan bagaimana menciptakan kualitas pelayanan yang optimal. Kualitas pelayanan sebagai kemampuan merencanakan, menciptakan, dan menyerahkan produk yang bermanfaat luar biasa bagi pelanggan. Kualitas pelayanan yang dirasakan oleh nasabah merupakan penilaian global, berhubungan dengan suatu transaksi spesifik, lebih abstraks dan eksklusif karena didasarkan pada persepsi- persepsi kualitas yang berhubungan dengan kepuasan serta komparasi harapan-harapan dengan persepsi-persepsi kinerja produk jasa bank, fleksibilitas respons terhadap perubahan permintaan pasar. Kualitas pelayanan merupakan ciri dan sifat dari pelayanan yang berpengaruh pada kemampuan karyawan untuk memuaskan kebutuhan yang dinyatakan oleh pelanggan atau tersirat dalam diri pelanggan (Ikatan Bankir Indonesia, 2014)

Sejumlah atribut kualitas pelayanan yang dapat memuaskan pengguna industri jasa adalah sebagai berikut (Bailey, Albassami, & Al-Meshal, 2016):

- 1) Ketepatan waktu pelayanan yaitu kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pelayanan dengan waktu proses yang lebih cepat sehingga dapat meminimalkan waktu tunggu bagi nasabah.
- 2) Akurasi pelayanan, yaitu pelayanan yang berkaitan dengan reliabilitas pelayanan, tanggung jawab dan bebas dari kesalahan-kesalahan.

- 3) Kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan, terutama bagi karyawan yang berada digaris depan yang secara langsung berinteraksi dan melayani nasabah.
- 4) Kemudahan mendapatkan pelayanan, seperti outlet, cukupnya jumlah karyawan yang melayani, administrasi, fasilitas pendukung, seperti komputer untuk memproses data, dan lain-lain.

Berdasarkan paparan diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan nasabah sangat dipengaruhi oleh kualitas pelayanan karyawan. Dalam rangka peningkatan kepuasan nasabah maka antara lain lewat peningkatan pelayanan khususnya pelayanan kepada para nasabahnya, maka bank perlu meningkatkan kinerja pelayanan khususnya dari para karyawan *frontliner*. Karyawan *frontliner* merupakan ujung tombak bagi perbankan dalam pemberian pelayanan yang berkinerja tinggi. Untuk itu diperlukan antara lain peningkatan kinerja dari para karyawan frontliner sehingga dapat memberikan pelayanan yang terbaik. Pelayanan yang baik dan berkualitas sangat diperlukan agar dapat memberikan pelayanan yang prima dan kualitas sesuai yang diinginkan serta diharapkan oleh para nasabahnya agar dapat membuat nasabah merasa nyaman dan puas. (Ikatan Bankir Indonesia, 2014).

Perusahaan perbankan sebagai lembaga keuangan yang bergerak dalam bidang pelayanan jasa, harus dapat memberikan pelayanan terbaik (*service excellent*) untuk memenangkan persaingan dalam situasi yang semakin kompetitif. Untuk menghadapi persaingan perbankan yang semakin ketat, masing-masing bank mau tidak mau memberikan pelayanan yang terbaik bagi nasabah. Menurut Parasuraman, et al, pelayanan mengidentifikasi upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen serta ketepatan

penyampiannya dalam mengimbangi harapan kosumen. Pelayanan dapat diketahui dengan cara membandingkan presepsi para konsumen atas pelayanan yang nyata-nyata mereka terima atau peroleh dengan pelayanan yang sesungguhnya mereka terima atau mereka harapkan terhadap atribut-atribut pelayanan perusahaan (Anggoro P, Sufian, & Sugiarto PH, 2007).

Bisnis perbankan yang merupakan bisnis berdasarkan azaz kepercayaan, masalah kualitas pelayanan menjadi faktor yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan ini. Karena berhasil atau tidaknya suatu bisnis perbankan bergantung pada kepuasan nasabahnya. Perbankan sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang pelayanan jasa, maka kualitas pelayanan haruslah diutamakan. Kualitas pelayanan itu sendiri dapat diartikan sebagai tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan nasabah. Jadi untuk memenuhi kualitas pelayanan seperti yang diharapkan nasabah, pihak bank harus memberikan pelayanan yang prima dan unggul (M. Nur Rianto al-arif, 2010).

Namun berdasarkan hasil pra-survey yang sudah dilakukan ke beberapa kantor cabang Bank BRI di Kota Makassar dan sekitarnya ditemukan bahwa, masih belum terpenuhi harapan nasabah untuk mendapatkan pelayanan yang terbaik, terutama dari layanan pegawai *frontliner*. Nasabah yang datang biasanya melakukan transaksi seperti menabung, transfer uang, pembayaran angsuran maupun pembayaran kredit, mengharapakan Bank BRI menyediakan fasilitas dan kualitas pelayanan yang yang baik, namun pada kenyataannya hal tersebut belum mampu memberikan kepuasan pada nasabah. Ini ditunjukkan berdasarkan hasil wawancara dengan nasabah yang sering mengeluh setelah merasakan fasilitas dan pelayanan yang diberikan Bank BRI di kota Makassar.

Salah satu contohnya adalah dalam hal antrian, nasabah mengeluh dan menilai jika pelayanan yang diberikan bank ,masih kurang cepat yang padahal bank sendiri sudah berupaya memberikan pelayanan yang cepat.

T.R. Mitchell (2007) mengemukakan bahwa kinerja meliputi beberapa aspek:

1. Kualitas kerja (*Quality of Work*) yaitu kualitas pekerjaan yang dihasilkan dapat memuaskan bagi penggunanya atau tidak, sehingga hal ini dijadikan sebagai standar kerja.
2. Ketepatan waktu (*Promptness*) yaitu ketepatan bekerja yang diukur oleh tingkat waktu, sehingga pegawai dituntut untuk bekerja cepat dalam mencapai kepuasan dan peningkatan kerja,
3. Inisiatif (*Initiative*) yaitu setiap pegawai mampu menyelesaikan masalah pekerjaannya sendiri agar tidak terjadi kemandulan dalam pekerjaan.
4. Kemampuan (*Capability*) yaitu kemampuan dalam melakukan pekerjaan semaksimal mungkin.
5. Komunikasi (*Communication*) yaitu alat yang digunakan untuk berkomunikasi, terutama dalam suatu sistem penyampaian dan penerimaan informasi. Dalam suatu organisasi komunikasi sangat berperan dalam pencapaian tujuan karena tanpa adanya komunikasi, organisasi tersebut tidak akan berkembang.

Namun berdasarkan hasil pra-survey yang sudah dilakukan ke beberapa kantor cabang Bank BRI di kota Makassar dan sekitarnya ditemukan bahwa, kinerja karyawan masih tergolong rendah. Hasil interview dengan bagian personalia mengungkapkan masih ada beberapa aspek yang masih dianggap kurang adalah hal kinerja karyawan.

Kualitas pekerjaan yang dihasilkan belum dapat memuaskan baik bagi nasabah maupun bagi Bank BRI. Standar mutu pekerjaan yang disyaratkan

kepada karyawan masih belum bisa terpenuhi secara maksimal. Hal ini mengindikasikan bahwa masih rendahnya pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan Bank BRI mengenai pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya

Karyawan juga masih belum mampu membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya secara baik. Hal ini akan sangat mempengaruhi ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan hasil pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Belum maksimalnya hal ini dapat menimbulkan keluhan dari nasabah karena mendapatkan pelayanan yang kesannya lama dan tidak terukur.

Karyawan belum mampu mengambil inisiatif untuk dapat memperbaiki kinerjanya sehingga masih sangat bergantung kepada supervisor maupun atasannya dalam menyelesaikan berbagai masalah yang sering ditemui di lapangan. Hal ini mengindikasikan kurangnya kemampuan *problem solving* serta rendahnya kemandirian dalam mengatasi masalah dalam situasi genting serta kemampuan menyampaikan gagasan atau pendapat kepada orang lain masih belum maksimal.

Menurut sumber internal lainnya, masih rendahnya kemampuan karyawan BRI dalam melakukan pekerjaan semaksimal disebabkan masih kurangnya pengetahuan teknis tentang pekerjaan yang menjadi tugasnya, karena hal ini juga berkaitan dengan mutu pekerjaan serta kecepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Dilain pihak, minat untuk memperbaiki kemampuan diri sendiri dari karyawan masih rendah.

Rendahnya kemampuan berkomunikasi karyawan, baik terhadap sesama rekan maupun kepada atasannya sehingga berimbas kepada kemampuan karyawan dalam bekerja sama dalam tim. Karyawan masih kurang mampu

dalam berdiskusi bersama untuk memecahkan masalah tanpa melibatkan atasan.

Karyawan *frontline* merupakan garda terdepan dari suatu bank untuk memberi kesan positif kepada nasabah. Permasalahan dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan Bank BRI dalam bidang pelayanan masih tertinggal bila dibandingkan dengan kinerja Bank konvensional lainnya, sehingga menimbulkan keluhan dari nasabah. Selain itu, terjadi penurunan secara signifikan pada pertumbuhan kinerja Bank BRI terutama pada dua tahun terakhir ini. Hal ini dapat terlihat pada nilai pertumbuhan asset, nilai penyaluran kredit, laba bersih dan juga DPK yang menurun.

Sebagai salah satu bank BUMN (Badan Usaha Milik Negara) yang terbesar di Indonesia, Bank BRI mempunyai karakteristik yang sama seperti karakteristik perusahaan BUMN lainnya. Bank BRI bersifat membantu tugas pemerintah, seperti membangun sarana prasarana tertentu guna melayani kepentingan masyarakat terutama dalam bidang perbankan dan keuangan. Bank BRI menghasilkan produk-produk yang dikuasai negara karena pertimbangan keamanan dan kerahasiaannya. Bank BRI dibentuk berdasarkan peraturan undang-undang yang berlaku serta dimiliki dan dikelola oleh pemerintah. Bank BRI dibentuk untuk melaksanakan kebijakan-kebijakan pemerintah tertentu atau yang bersifat strategis serta dibentuk dengan tujuan untuk melindungi keselamatan dan kesejahteraan masyarakat. Di lain pihak Bank BRI melaksanakan usaha yang bersifat komersial yang fungsinya juga dapat dilakukan oleh swasta. (Kaligis, 2013)

Tabel 1. 1 Kinerja Bank BRI 2016 - 2019

	2016	%	2017	%	2018	%	2019
Aset	1,003.60	12.2%	1,126.40	15%	1,296.89	9.25%	1,416.84
Nilai Kredit	663.42	11.4%	739.30	14%	838.10	8.27%	907.40
Laba Bersih	26.28	10.5%	29.04	12%	32.40	6.17%	34.40
DPK	754.50	11.6%	841.65	12%	944.30	8.12%	1,021.00

Sumber : Laporan Keuangan Bank BRI 2020

Terlihat dari tabel 1 bahwa terjadi penurunan secara signifikan pada pertumbuhan kinerja Bank BRI terutama pada dua tahun tahun belakangan ini. Hal ini dapat terlihat pada nilai pertumbuhan asset, nilai penyaluran kredit, labar bersih dan juga DPK yang menurun hingga tahun 2020. Hal ini mengindikasikan perlunya manajemen Bank BRI memperbaiki kinerjanya bila tidak ingin pertumbuhannya tidak terus mengalami penurunan di kemudian hari.

Overall Conventional Bank Ranking

RANK	OVERALL PLUS DIGITAL	2020	2019	RANK	OVERALL WALK-IN CHANNEL	2020	2019
1	Commonwealth Bank	89.23	86.42	1	Commonwealth Bank	90.24	86.10
2	Bank <u>Permata</u>	89.02	81.63	2	Bank <u>Permata</u>	89.18	77.78
3	Bank Central Asia	86.50	82.24	3	Bank Danamon	81.93	80.12
4	Bank <u>Danamon</u>	85.55	82.99	4	Bank BNI	80.64	82.64
5	Bank BNI	84.57	85.42	5	Bank Tabungan Negara	76.69	78.25
6	Bank OCBC NISP	82.09	74.02	6	Bank Central Asia	76.59	77.50
7	Bank <u>Mandiri</u>	80.56	75.94	7	Bank OCBC NISP	75.15	74.76
8	Bank CIMB <u>Niaga</u>	78.25	76.51	8	Bank Rakyat Indonesia	74.23	73.98
9	Bank Rakyat Indonesia	77.90	79.70	9	Bank <u>Mandiri</u>	72.30	74.13
10	Maybank	75.91	77.17	10	Maybank	71.27	72.53

RANK	OVERALL DIGITAL	2020	2019	RANK	OVERALL E-BANKING	2020	2019
1	Bank Central Asia	91.92	84.96	1	Bank BNI	93.62	89.77
2	Bank <u>Permata</u>	88.92	84.21	2	Bank Central Asia	93.37	84.94
3	Bank <u>Danamon</u>	88.25	85.17	3	Bank Rakyat Indonesia	92.65	91.14
4	Commonwealth Bank	87.64	86.85	4	Bank <u>Permata</u>	91.08	84.89
5	Bank BNI	86.55	87.05	5	Bank CIMB <u>Niaga</u>	90.78	79.96
6	Bank OCBC NISP	86.21	73.59	6	Commonwealth Bank	88.22	86.12
7	Bank <u>Mandiri</u>	85.62	77.21	7	Bank <u>Danamon</u>	87.20	84.90
8	<u>Jenius</u> BTPN	85.22	74.80	8	Bank OCBC NISP	87.10	73.14
9	Bank CIMB <u>Niaga</u>	83.72	79.40	9	Bank <u>Mandiri</u>	86.22	74.83
10	Bank Rakyat Indonesia	79.77	83.12	10	<u>Jenius</u> BTPN	86.17	71.25

Gambar 1.1 Survei MKI Tahun 2019-2020

Berdasarkan survei tahunan dari MRI (*Marketing Research Indonesia*) yaitu *Bank Service Excellence Monitor* (BSEM) survey tahun 2020, meskipun menjadi salah satu bank yang berstatus Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang mempunyai asset diatas diatas 50 triliun, Bank BRI dalam aspek kualitas pelayanan, secara keseluruhan (*Over-all plus Digital*) kinerjanya tertinggal dari bank konvensional lainnya. Nilai pelayanannya nyaris tak bergerak dibandingkan tahun 2019 dari 77.90 % menjadi 79.70%, dan berada di peringkat dua terbawah yaitu peringkat 9 dibandingkan Bank konvensional lainnya, baik swasta maupun Bank BUMN. Bank BRI juga masih menghadapi masalah dari seluruh aspek layanan, baik Sumber Daya Manusia, dari segi penggunaan teknologi serta infrastrukturnya, proses *pelayanan e-banking* dan aspek pelayanan digital lainnya.

Dilihat dari *overall walk-in channel* Bank BRI yaitu pelayanan langsung terhadap nasabah perbankan yang berkunjung ke kantor-kantor cabang, Bank BRI menempati urutan tetendah kedua setelah Bank Maybank dengan nilai 74.13 dari nilai 72.30 dari tahun sebelumnya. Nilai ini diambil dari keseluruhan penilaian terhadap pelayanan nasabah yang datang langsung (*walk-in*) yang diambil dari aspek-aspek *Customer Service*, *teller*, satpam, telepon, peralatan di *Banking Hall*, kenyamanan, toilet serta infrastruktur ATM.

Sementara untuk *Overall Digital*, Bank BRI ternyata berada di posisi terakhir walaupun nilainya meningkat dari tahun sebelumnya dari 70.77 menjadi 83.12 di tahun 2020. *Overall Digital banking* ini mengambil semua aspek dalam pelayanan secara digital baik secara langsung maupun tidak langsung. Sementara untuk pelayanan infrastruktur *E-Banking*, Bank BRI menduduki posisi ke tiga dari 10 Bank teratas dengan nilai 92.65 yang menurun dari tahun

sebelumnya dengan nilai 91.14. Hal ini menunjukkan bahwa walaupun Bank BRI merupakan bank BUMN terkemuka di Indonesia, namun secara kinerja pelayanan maupun kompetensi, Bank BRI masih selalu tertinggal dibandingkan dengan bank-bank terkemuka lainnya. (MRI 2021).

Sampai tahun 2021, kanwil BRI Kanwil Makassar yang berada pada 4 provinsi yaitu Sulawesi Selatan, Sulawesi Barat, Sulawesi Tenggara dan provinsi Maluku telah mempunyai jaringan kerja sebanyak 564 buah jaringan kantor konvensional. .

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada Bank BRI yang berada pada KC Makassar, KC Gowa dan KC Maros yang menjadi representasi dari karyawan Bank BRI di Sulawesi Selatan. Perlunya peningkatan kompetensi karyawan terutama kompetensi dalam bidang pelayanan baik secara langsung (*walk-in*) maupun secara digital (*e-banking*). Hal ini perlu dilakukan mengingat makin ketatnya persaingan dalam hal pelayanan terhadap nasabah serta makin pesatnya perkembangan teknologi terutama teknologi digital.

Menurut informasi dari bagian personalia Bank BRI Kanwil Makassar, fenomena kurangnya kompetensi ini disebabkan oleh masih cukup rendahnya tingkat pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan pendidikan. Karyawan belum memberikan usaha secara maksimal atas pekerjaannya dan tugas pokoknya, masih ditemukan karyawan yang masih kurang keterampilan dalam kehandalan bekerja, kurang memiliki pengalaman kerja, mengalami kesulitan dalam memecahkan permasalahan kerja, dan rendahnya sikap penguasaan kerja disebabkan rendahnya kompetensi yang dimiliki. rendahnya kompetensi juga menyebabkan kurangnya motivasi karyawan dalam meningkatkan kreatif kerja, belum berani dalam mengambil resiko dan masih kurangnya pengetahuan

tentang pelayanan terhadap nasabah sehingga mempengaruhi target yang ingin dicapai oleh pihak perusahaan.

Perlunya peningkatan kompetensi karyawan terutama kompetensi dalam bidang pelayanan baik secara langsung (*walk-in*) maupun secara digital (*e-banking*). Hal ini perlu dilakukan mengingat makin ketatnya persaingan dalam hal pelayanan terhadap nasabah serta makin pesatnya perkembangan teknologi terutama teknologi digital.

Menurut informasi dari bagian personalia Bank BRI Kanwil Makassar, fenomena kurangnya kompetensi ini disebabkan oleh masih cukup rendahnya tingkat pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan pendidikan. Karyawan belum memberikan usaha secara maksimal atas pekerjaannya dan tugas pokoknya, masih ditemukan karyawan yang masih kurang keterampilan dalam kehandalan bekerja, kurang memiliki pengalaman kerja, mengalami kesulitan dalam memecahkan permasalahan kerja, dan rendahnya sikap penguasaan kerja. disebabkan rendahnya kompetensi yang dimiliki. rendahnya kompetensi juga menyebabkan kurangnya motivasi karyawan dalam meningkatkan kreatif kerja, belum berani dalam mengambil resiko dan masih kurangnya pengetahuan tentang pelayanan terhadap nasabah sehingga mempengaruhi target yang ingin dicapai oleh pihak perusahaan.

Menurut beberapa karyawan yang kami wawancarai, salah satu sebab yang menyebabkan rendahnya kinerja karyawan ialah masih kurangnya upaya dari para *stakeholder*, manajemen, supervisor, karyawan *frontline* serta karyawan lainnya untuk mampu berkolaborasi dalam rangka untuk meningkatkan kualitas serta kuantitas pelayanan terhadap nasabah secara konsekuen. Perlu disadari

seungguhnya bahwa tinggi maupun rendahnya kinerja pelayanan tidak dapat ditumpukan sepenuhnya kepada karyawan *frontline*, namun perlu adanya kolaborasi antara semua pihak yang berkepentingan dalam perusahaan sehingga dapat mempengaruhi kinerja pelayanan secara keseluruhan.

Perlunya peningkatan kompetensi karyawan terutama kompetensi dalam bidang pelayanan baik secara langsung (*walk-in*) maupun secara digital (*e-banking*). Hal ini perlu dilakukan mengingat makin ketatnya persaingan dalam hal pelayanan terhadap nasabah serta makin pesatnya perkembangan teknologi terutama teknologi digital.

Menurut informasi dari bagian personalia Bank BRI Kanwil Makassar, fenomena kurangnya kompetensi ini disebabkan oleh masih cukup rendahnya tingkat pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan pendidikan. Karyawan belum memberikan usaha secara maksimal atas pekerjaannya dan tugas pokoknya, masih ditemukan karyawan yang masih kurang keterampilan dalam kehandalan bekerja, kurang memiliki pengalaman kerja, mengalami kesulitan dalam memecahkan permasalahan kerja, dan rendahnya sikap penguasaan kerja. disebabkan rendahnya kompetensi yang dimiliki. rendahnya kompetensi juga menyebabkan kurangnya motivasi karyawan dalam meningkatkan kreatif kerja, belum berani dalam mengambil resiko dan masih kurangnya pengetahuan tentang pelayanan terhadap nasabah sehingga mempengaruhi target yang ingin dicapai oleh pihak perusahaan.

Input sumber daya manusia seperti kompetensi karyawan memberikan kontribusi positif terhadap output organisasi seperti prestasi kerja dan kinerja perusahaan. Sumber daya manusia merupakan penjumlahan dari pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), kemampuan (*abilities*), dan karakteristik lain

dari individu dan ciri kepribadian dan tidak dapat dipungkiri bahwa pengembangan sumber daya manusia dapat meningkatkan kinerja (Barney, Wright, & Ketchen, 2001).

Manajemen perbankan harus berbenah secara dinamis dengan mempersiapkan sistem dan infrastruktur termasuk mempersiapkan kompetensi bagi para karyawannya agar termotivasi dalam mempersiapkan kinerja pelayanan yang terbaik bagi nasabahnya. (Nurdin, 2013)

Dalam usaha peningkatan kualitas pelayanan bagi nasabah, hal yang perlu diperhatikan ialah peningkatan integritas karyawan, terutama integritas karyawan yang berpengaruh langsung terhadap pelayanan di lapangan. Integritas sangat penting dalam meningkatkan kinerja pelayanan. Berdasarkan perspektif organisasi, integritas menggambarkan karakteristik atau kualitas perilaku individu atau organisasi yang mencerminkan kualitas bertindak sesuai dengan standar, aturan dan nilai-nilai moral yang ditetapkan oleh anggota suatu organisasi (Bauman, 2013).

Masih sering didapatkan fenomena karyawan *frontline* dilapangan yang belum bisa melakukan pelayanan secara maksimal terhadap nasabah sesuai standar dan aturan perusahaan sehingga dapat berpengaruh langsung terhadap loyalitas nasabah. Karyawan masih sering mengabaikan kepentingan nasabah, kurang memperhatikan standar layanan serta masih ditemui karyawan *front line* yang kurang memberikan pelayanan yang maksimal kepada nasabah sesuai dengan pedoman kerja yang ada.

Secara tidak langsung, kinerja karyawan sangat berkaitan erat dengan komitmen terhadap perusahaan. Dengan tingginya komitmen karyawan terhadap perusahaan maka kinerja pelayanan nasabah dapat dilaksanakan semaksimal

mungkin. Fenomena komitmen pada karyawan, yaitu masih kurangnya keterikatan emosional antara karyawan dan perusahaan disebabkan komunikasi tidak berjalan dengan baik antara bawahan maupun pimpinan. Tingkat kemampuan bawahan dalam menciptakan inovasi dan kreativitas sangat kurang dikarenakan kadang rendahnya perhatian pimpinan terhadap bawahan yang berprestasi, terbatasnya peluang diberikan karyawan untuk mengembangkan dirinya,

Rendahnya kinerja karyawan Bank BRI Makassar, dapat juga diakibatkan oleh masih relatif rendahnya komitmen karyawan terhadap pekerjaannya, fenomena ini diindikasikan dengan masih banyak karyawan di lapangan yang tidak memiliki kepedulian terhadap nasabah dan bekerja saling mengharapkan, membiarkan nasabah antri lama dengan mengulur ulur waktu memanggil antrian, tidak mau membantu dan mengambil alih pekerjaan teman, hal tersebut mengakibatkan kesan yang tidak baik terhadap nasabah dan beranggapan bahwa pelayanan pada Bank BRI Makassar masih lamban dan antriannya lama. Masih terdapat karyawan yang mementingkan diri sendiri dan lebih memilih bercerita dengan karyawan lainnya dibandingkan membantu pekerjaan teman yang belum selesai dengan alasan tidak sesuai dengan *job description* pekerjaannya.

Saat ini komitmen organisasi sangat diperlukan bagi setiap organisasi untuk memiliki kinerja yang luar biasa untuk jangka panjang. Para karyawan ingin memberikan kinerja yang luar biasa baik secara individu maupun dalam kerja tim. Hal-hal tersebut membuktikan bahwa peningkatan tingkat komitmen karyawan justru meningkatkan kinerja organisasi. Komitmen karyawan memainkan peran utama dalam pertumbuhan kinerja organisasi. Komitmen

karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi. Perubahan perilaku komitmen dapat terjadi pada kepuasan kerja, motivasi dan keterlibatan kerja (Princy & Rebeka, 2019).

Fenomena menurunnya komitmen karyawan yang kami dapat di lapangan dapat diindikasikan terjadi karena beberapa sebab. Sebabnya antara lain ialah tidak adanya kejelasan karir terutama terhadap karyawan yang statusnya masih sebagai pegawai kontrak maupun sebagai pegawai dari perusahaan penyedia layanan (*outsourcing*). Karyawan tetap merupakan karyawan yang diangkat oleh perusahaan untuk bekerja secara penuh dalam tempo waktu yang tidak dibatasi, sedangkan karyawan kontrak merupakan karyawan yang bekerja berdasarkan kontrak yang dibuat oleh perusahaan dan disepakati bersama, dan karyawan tersebut bekerja kepada perusahaan dalam tempo yang dibatasi (Firdaus, 2021).

Pada awalnya status sebagai karyawan tidak tetap (dalam ikatan kontrak) maupun *outsourcing* dapat memacu kinerja karena mengharapkan akan mendapatkan perhatian dari perusahaan untuk berubah status menjadi pegawai tetap. Namun seiring dengan berjalannya waktu, terasa bahwa belum ada kejelasan dalam berkarir sehingga membuat komitmen berorganisasi menjadi stagnan dan dapat berimbas pada kinerja dan loyalitasnya. Banyaknya status karyawan yang kontrak belum dipromosikan menjadi karyawan tetap serta lingkungan kerja yang sering berubah dikarenakan adanya rotasi karyawan, membuat kepuasan kerja karyawan kontrak *frontliner* menjadi rendah sehingga menjadi penghambat dalam meningkatkan komitmen terhadap perusahaan (Suyono, 2019).

Dilain pihak karyawan yang telah menjadi pegawai tetap juga mempunyai harapan dalam berkarir ke jenjang yang lebih tinggi, terutama karyawan yang

berprestasi. Apabila dalam waktu yang panjang, perusahaan tidak memberi perhatian terhadap hal tersebut, maka dapat menimbulkan keresahan yang dapat berimbas pada komitmen terhadap kinerja.

Pertanyaan tentang bagaimana meningkatkan kinerja organisasi publik masih tetap ada di sebagian besar negara. Ada kebutuhan yang meningkat untuk menemukan pengaturan kelembagaan baru yang akan meningkatkan kapasitas dan legitimasi organisasi pemerintah untuk melayani kepentingan publik. Tantangan utama saat ini adalah bagaimana menggabungkan banyak suara dalam proses kebijakan publik. Keinginan untuk memenuhi tantangan ini tercermin dalam meningkatnya minat pada konsep dan praktik pendekatan kolaboratif terhadap tata kelola (Lahat & Sher-Hadar, 2020)

Tujuan dari kolaborasi adalah untuk menghasilkan hasil yang diinginkan bersama yang tidak dapat dicapai secara terpisah. Seperti yang dijelaskan (Emerson & Nabatchi, 2015), kolaborasi adalah terlibat dalam kegiatan kooperatif untuk meningkatkan kapasitas diri dan orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Dengan demikian, kolaborasi harus menghasilkan kapasitas baru untuk aksi bersama yang tidak ada sebelumnya dan mempertahankan atau menumbuhkan kapasitas itu selama tujuan bersama.

Secara umum, tata kelola kolaborasi mencakup tindakan atau strategi di mana pemangku kepentingan yang berbeda bekerja sama untuk mempromosikan proses kebijakan atau pengambilan keputusan berdasarkan konsensus mengenai isu-isu publik (Ansell & Gash, 2008).

Conditions (kondisi awal) sebuah organisasi sangat menentukan dasar dari tingkat kepercayaan, konflik dan modal sosial dapat menjadi peluang sekaligus tantangan dalam kolaborasi. Dengan kondisi awal, dapat diminimalisir masalah-

masalah yang dapat timbul dalam kolaborasi, seperti adanya ketidakseimbangan sumber daya dan pengetahuan, insentif yang harus jelas, serta adanya ketakutan akan terjadinya konflik jika kolaborasi dilaksanakan.

Menurut (Islamy, Alwi, Haning, & Allorante, 2017), *Institutional design* (desain kelembagaan) dapat berfungsi sebagai aturan dasar dalam melaksanakan kolaborasi. Pedoman kerja dengan memperhatikan partisipasi forum kolaborasi kelembagaan, aturan-aturan dasar yang mendukung kolaborasi serta proses penyelenggaraan kolaborasi yang transparan.

Facilitative Leadership (Kepemimpinan Fasilitatif) secara luas dapat dilihat sebagai unsur penting dalam membawa semua pihak ke meja perundingan untuk mengarahkan mereka melakukan perundingan-perundingan dan negosiasi guna mencegah masalah yang mungkin akan timbul dalam proses kolaborasi. Dalam proses kolaborasi (*Process Collaborative*) perlu diperhatikan bagaimana membangun kepercayaan, komitmen antar pelaku kolaborasi, berbagi pemahaman tentang misi dan permasalahan yang dihadapi serta mengidentifikasi nilai-nilai umum dalam kolaborasi. Maka bisa diambil premis bahwa dengan kinerja karyawan akan meningkat apabila proses kolaborasi dapat diimplementasikan secara maksimal oleh semua pelaku kolaborasi.

Komitmen organisasi adalah bidang perilaku organisasi. Secara umum, keterikatan psikologis atau loyalitas karyawan terhadap organisasi. Karyawan dan organisasi memiliki tanggung jawab timbal balik dan komitmen bersama, baik yang dinyatakan maupun yang mendefinisikan hubungan mereka. (Nwachukwu & Sopirinye, 2019). Maka dapat diambil premis bahwa kinerja karyawan akan semakin baik apabila komitmen terhadap perusahaan makin baik.

Industri perbankan dianggap sebagai tulang punggung setiap perekonomian serta jantung dari sistem keuangan suatu bangsa. Sektor perbankan memberikan kontribusi yang signifikan untuk mengentaskan kemiskinan, menciptakan lapangan kerja, dan secara progresif mengurangi kesenjangan antar-daerah dan antar-sektor melalui perluasan layanan perbankan yang cepat. Sistem perbankan yang kuat, sehat, sehat, dan menguntungkan selalu mendukung perekonomian selama kesulitan keuangan dan berkontribusi pada stabilitas sistem keuangan. Saat ini peran sektor perbankan telah berubah secara signifikan, yang menuntut restrukturisasi dan desain ulang praktik, prosedur, kebijakan dan metode perbankan tradisional dan yang lebih penting lagi, mengembangkan dan memelihara kompetensi yang diinginkan dari tenaga kerjanya.

Sebagai industri terpenting dari sektor jasa, bank menyediakan berbagai jenis layanan kepada pelanggan mereka, mulai dari pembukaan rekening, pemberian pinjaman hingga layanan konsultasi dan penukaran mata uang asing. Khususnya, inti dari setiap layanan sukses yang diberikan oleh bank terletak pada sumber daya mereka yang paling vital—kompetensi karyawan. Selain itu, sebagai sumber daya yang berharga dalam dirinya sendiri, kompetensi karyawan diperlukan untuk pemanfaatan yang efisien dan efektif dari sumber daya lain dari suatu organisasi (Salman, Ganie, & Saleem, 2020).

Agar bank dapat memberikan layanan pelanggan yang berkualitas, para pemimpin harus mampu untuk memberi karyawan motivasi dan kompetensi yang sesuai untuk meningkatkan kemampuan mereka menghadapi masalah-masalah yang mungkin timbul selama masa pelayanan. Dengan demikian, karyawan

frontliner merasakan tingkat tanggung jawab dan motivasi yang lebih besar, yang menghasilkan peningkatan kinerja yang signifikan (Yoo & Jung, 2019).

Fenomena yang sering dikeluhkan oleh para nasabah Bank BRI Makassar ialah kurang maksimalnya pelayanan yang didapatkan akibat kompetensi seorang karyawan masih belum maksimal sehingga menghambat dalam proses kerja secara keseluruhan. Menurut beberapa karyawan BRI Makassar yang kami wawancarai, hal ini kadang disebabkan kurangnya perhatian perusahaan dalam meningkatkan kompetensi karyawan sementara dilain pihak perkembangan teknologi yang begitu pesat membutuhkan kecakapan seorang karyawan untuk beradaptasi. Pelatihan yang rutin dan kontinu sedianya harus diadakan oleh perusahaan sehingga karyawan dapat terus memperoleh perkembangan informasi dan teknologi.

Stephen R. Covey dalam bukunya, *The 7 Habits of Highly Effective People*, mendasarkan fondasinya untuk sukses pada etika karakter, hal-hal seperti integritas, kerendahan hati, kesetiaan, kesederhanaan, keberanian, keadilan, kesabaran, ketekunan, kesederhanaan, kesopanan, dan aturan. (Covey, 1989)

Integritas adalah karakteristik manusia yang esensial, yang saat ini dianggap sebagai komponen penting dari kelancaran fungsi organisasi di dunia kontemporer. Pada awalnya, para filsuf asal Romawi menciptakan integritas sebagai gagasan moral dengan definisi umum tentang moral yang lurus atau utuh (Bauman, 2013).

Kamus mendefinisikan integritas sebagai posisi atau kualitas kelengkapan, menjadi utuh, lengkap, keadaan moral yang sehat, tegak, jujur, tak terputus dan tulus. Meskipun definisi ini dapat menjadi titik awal deskriptif yang baik, tidak jelas apakah pengertian integritas juga memerlukan beberapa

tindakan. (Govekar & Nelly Trevinyo-Rodreguez, 2007). Selain itu, konsep teori integritas telah digunakan di banyak bidang selain bidang etika seperti psikologi, manajemen sumber daya manusia, kepemimpinan dan perilaku organisasi. (Bauman, 2013)

Berdasarkan perspektif organisasi, perilaku etis atau integritas menggambarkan karakteristik atau kualitas perilaku individu atau organisasi yang mencerminkan kualitas bertindak sesuai dengan standar, aturan dan nilai-nilai moral yang ditetapkan oleh anggota organisasi. dan masyarakat serta kegiatan tanpa korupsi atau penipuan (Kolthoff, Erakovich, & Lasthuizen, 2010) Hal ini juga dianggap sebagai masalah konsistensi serta koherensi bidang-bidang seperti tujuan organisasi, perilaku individu, dan keyakinan serta nilai pribadi. (Badaracco & Ellsworth, 1991).

(Agoes, 2017) menyatakan integritas merupakan unsur karakter yang mendasari pengakuan profesional. Integritas merupakan kualitas yang mendasari kepercayaan publik dan menjadi tolak ukur bagi anggota dalam menguji segala keputusan yang diambilnya. Integritas merupakan kualitas yang menjadikan munculnya kepercayaan publik dan tatanan nilai tertinggi bagi anggota profesi dalam menguji segala keputusannya.

Seorang pegawai harus secara konsisten jujur dan transparan, berani, bijaksana dan bertanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan. Keempat elemen ini diperlukan untuk membangun integritas dan memberikan keputusan yang dapat diandalkan untuk pengambilan keputusan sehingga karyawan akan baik dan berkinerja baik (Tasi & Syamsir, 2020). Premis yang bisa diambil ialah kinerja karyawan akan meningkat apabila disertai dengan integritas yang tinggi..

Fenomena yang didapat dilapangan ialah walaupun integritas dapat menunjang kinerja perusahaan, namun dalam beberapa kasus ditemukan bahwa karyawan yang mempunyai integritas tinggi malah sering tidak dihargai bahkan cenderung dianggap menjadi penghalang dalam proses bekerja. Menurut karyawan yang kami wawancarai sebelumnya di BRI Makassar, karyawan yang beintegritas tinggi dianggap kaku dan tidak fleksibel sehingga sering mendapat apresiasi yang rendah dari karyawan lain bahkan juga dari atasannya. Hal ini terjadi karena karyawan beintegritas tinggi selalu bertahan secara konsisten terhadap aturan-aturan yang diyakininya sebagai sesuatu yang wajib dipertahankan dan tidak mempunyai keinginan untuk berkompromi. Hal ini kadang menjadi penghambat dalam berkolaborasi untuk meningkatkan kinerja.

Hasil penelitian (Emerson & Nabatchi, 2015) mengungkapkan bahwa tata kelola kolaborasi dapat berpengaruh positif terhadap kinerja dan produktifitas. Penelitian (Haritz & Muliawaty, 2020) yaitu yang menyelidik pengaruh tata kelola kolaborasi dan Koordinasi terhadap kinerja Organisasi pada proses pembangunan Infrastruktur untuk kepentingan umum di kota bekasi menemukan tata kelola kolaborasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Penelitian (Lu & Yu, 2020) menghasilkan bahwa kolaborasi eksternal formal dan informal memiliki efek positif pada kinerja inovasi UKM. Penelitian (Mitchell, O'Leary, & Gerard, 2015) menyebutkan bahwa hubungan positif yang dirasakan antara kolaborasi dan kinerja adalah katalis utama untuk terlibat dalam kolaborasi sebagai strategi manajemen. Namun pada penelitian (Lin, 2019) mengenai kolaborasi antara beberapa perguruan tinggi dengan divisi penelitian dan pengembangan milik perusahaan-perusahaan swasta mengungkapkan bahwa pengaruh dari mengadopsi kolaborasi proaktif pada kinerja akademik tidak signifikan terhadap

perusahaan-perusahaan tersebut. Begitu juga dengan penelitian (Statsenko & Corral de Zubielqui, 2020) yang menemukan bahwa kolaborasi tidak berpengaruh langsung pada kinerja inovasi perusahaan jasa.

Hasil analisis data penelitian (Martini, Rahyuda, Sintaasih, & Piartrini, 2018), ditemukan bahwa kompetensi pegawai, dan dimensi komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari penelitian (Kolibáčová, 2014) , dapat disimpulkan bahwa ketika tingkat kompetensi satu karyawan lebih tinggi dari tingkat kompetensi karyawan lain, dapat diasumsikan bahwa tingkat kinerjanya lebih tinggi. Hasil penelitian (Zaim, Yasar, & Unal, 2013) pada industri di bidang jasa di negara Turki mengungkapkan bahwa terdapat hubungan positif antara kompetensi dengan kinerja individu.

Namun terjadi perbedaan pada penelitian (Wahid, Salim, & Sudiro, 2017), yang mengungkapkan bahwa kompetensi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap prestasi kerja. Begitu juga dengan penelitian (Dubey & Ali, 2011) yang mengungkapkan bahwa bahwa kompetensi tidak signifikan terkait dengan kinerja. Penelitian (Pawirosumarto, Sarjana, & Gunawan, 2017) menemukan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Penelitiannya menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan menemukan bahwa kinerja mereka tidak dipengaruhi oleh kapasitas mereka, tetapi dipengaruhi oleh motivasi mereka untuk bekerja. Begitu pula penelitian (Salman et al., 2020) mengenai kompetensi pegawai di bidang perbankan menghasilkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan kompetensi karyawan terpilih terhadap kinerja organisasi kecuali kompetensi personal yang menunjukkan pengaruh tidak signifikan dan negatif. Penemuan (I Ketut, 2020) mengenai

kompetensi karyawan terhadap kinerja pada perusahaan jasa di Bali menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian (Darmawan, 2018) menunjukkan bahwa variabel integritas pegawai secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Begitu juga dengan penelitian (Tasi & Syamsir, 2020) yang menghasilkan temuan bahwa integritas dan loyalitas baik secara parsial maupun secara simultan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian (Awaludin, Ode, Adam, & Mahrani, 2016) mengemukakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif terhadap integritas terhadap kinerja. Artinya semakin tinggi nilai integritas maka semakin tinggi nilai kinerja karyawan. Penelitian (Rahim, Omar, & Kamaruddin, 2020a) mengenai integritas dan kinerja karyawan menghasilkan bahwa integritas berpengaruh positif dan signifikan. Penelitian (Piazolo & Förster, 2019) mengenai kinerja pada industri *real estate* menemukan bahwa integritas adalah faktor peningkatan kinerja. Hasil penelitian (Rosmi & Syamsir, 2020) menunjukkan bahwa integritas dan pengalaman kerja berpengaruh signifikan secara parsial maupun secara simultan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian (Princy & Rebeka, 2019) menyebutkan bahwa komitmen karyawan berhubungan positif dengan kinerja organisasi. Penelitian (Fu & Deshpande, 2014) mengenai kinerja karyawan perusahaan asuransi di Tlongkok menemukan bahwa komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Penelitian (Loan, 2020) menemukan bahwa komitmen organisasi memiliki dampak positif pada prestasi kerja. Hasil penelitian (Anwar &

Muhammad Havidz Aima, 2020) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Namun dilain pihak, penelitian (Handayani, 2008) kinerja karyawan PT. HM. Sampoerna Tbk. di Surabaya menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja pada karyawan wanita. Penelitian (Purwati & Wijaya, 2019) menemukan bahwa Komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan Komisi Independen Pemilu (KIP) di daerah Aceh.

Hasil penelitian (Anwar & Muhammad Havidz Aima, 2020) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. (I Ketut, 2020) menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Penelitian (Irianto & Baridwan, 2015) mengenai kualitas hasil audit di BUMN Negara Libya menunjukkan bahwa variabel integritas memiliki pengaruh yang paling kuat terhadap komitmen organisasi dibandingkan dengan variabel lain. Hasil penelitian (Chalistya, I Made Putrawan, & Supadi, 2020) menunjukkan bahwa integritas berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap komitmen organisasi afektif karyawan. Temuan penelitian (Purba, 2020) menyatakan bahwa faktor yang paling dominan berpengaruh terhadap komitmen organisasi adalah integritas,

Penelitian (Martini et al., 2018), menemukan bahwa dimensi komitmen organisasi yang terdiri dari komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan berperan sebagai mediator parsial hubungan antara kompetensi terhadap kinerja pegawai. Penelitian (I Ketut, 2020) menemukan bahwa bahwa komitmen organisasi sangat mampu mendukung hubungan kompetensi terhadap

kinerja pegawai, artinya pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai mampu tersampaikan dengan baik oleh komitmen organisasi.

Namun penelitian (Anwar & Muhammad Havidz Aima, 2020) menemukan bahwa variabel komitmen organisasi tidak memediasi variabel kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pegawai.

Penelitian (Purba, 2020) pada 120 pegawai tetap pada departemen pengelolaan keuangan di Bank Indonesia menemukan bahwa komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh antara integritas terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian (Rakhmanto, Masyhudzu Saluy, & Badawi, 2021) pada sebuah studi kasus pada komisi pemberantasan korupsi (KPK) yang menemukan bahwa komitmen organisasi kurang memediasi pengaruh antara integritas terhadap kinerja

Mengacu pada hasil empiris dan fenomena serta realitas yang ada dan didasari oleh penelitian terdahulu yang masih terdapat inkonsistensi, maka penelitian ini dilakukan dengan untuk menjelaskan pengaruh tata kelola kolaborasi, kompetensi, integritas terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh keterikatan karyawan dengan judul : Pengaruh Tata Kelola Kolaborasi, Kompetensi Personal dan Integritas Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi pada Bank BRI Sulawesi Selatan.

Berdasarkan bukti-bukti empiris serta pengamatan di lapangan dapat diambil premis bahwa untuk meningkatkan kualitas, kuantitas serta efisiensi pelayanan di Bank BRI maka karyawan Bank BRI perlu meningkatkan kompetensi personal, integritas dan komitmen terhadap perusahaan serta pengelolaan sistem kolaborasi perlu diimplementasikan dengan lebih baik.

States of art dari penelitian ini bahwa bagaimana mengukur kinerja karyawan di bidang perbankan melalui *Collaborative Governance* atau tata kelola kolaborasi. Komitmen organisasi yang rendah maka tata kelola kolaborasi tidak akan terjadi. Membangun komitmen organisasi harus dimulai dari tata kelola kolaborasi, komitmen organisasi, integritas serta kompetensi personal.

Penelitian ini berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang karena pada penelitian ini kami menggunakan variabel sebagai mediasi antara tata kelola kolaborasi, kompetensi personal, integritas terhadap kinerja karyawan yaitu variabel komitmen organisasi. Untuk variabel tata kelola kolaborasi yang sebelumnya sering digunakan untuk penelitian mengenai hubungan antar instansi-instansi pemerintahan maupun antar instansi pemerintah dengan instansi swasta. Kali ini kami menggunakan variabel ini untuk digunakan sebagai variabel penelitian terhadap kinerja karyawan khususnya kinerja karyawan di perbankan.

Originalitas penelitian ini adalah pada kajian dengan menggabungkan variabel-variabel tata kelola kolaborasi, kompetensi personal, integritas, komitmen organisasi, dan kinerja ke dalam model studi yang lengkap serta penggunaan variabel tata kelola kolaborasi yang dihubungkan dengan komitmen organisasi serta kinerja karyawan *frontliner* di perbankan. Originalitas makalah ini juga menunjukkan pengaruh mediasi komitmen organisasi terhadap pengaruh tata kelola kolaborasi, kompetensi personal dan integritas terhadap kinerja pegawai.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan Masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah tata kelola kolaborasi berpengaruh langsung dan positif terhadap komitmen organisasi karyawan Bank BRI di Sulsel?
2. Apakah kompetensi personal berpengaruh langsung dan positif terhadap komitmen organisasi karyawan Bank BRI di Sulsel?
3. Apakah integritas berpengaruh langsung dan positif terhadap komitmen organisasi karyawan Bank BRI di Sulsel?
4. Apakah tata kelola kolaborasi berpengaruh langsung dan positif terhadap kinerja karyawan Bank BRI di Sulsel?
5. Apakah kompetensi personal berpengaruh langsung dan positif terhadap kinerja karyawan Bank BRI di Sulsel?
6. Apakah integritas berpengaruh langsung dan positif terhadap kinerja karyawan Bank BRI di Sulsel?
7. Apakah komitmen organisasi berpengaruh langsung dan positif terhadap kinerja karyawan Bank BRI di Sulsel?
8. Apakah tata kelola kolaborasi berpengaruh tidak langsung dan positif terhadap kinerja karyawan Bank BRI di Sulsel melalui komitmen organisasi?
9. Apakah kompetensi personal berpengaruh tidak langsung dan positif terhadap kinerja karyawan Bank BRI di Sulsel melalui komitmen organisasi?
10. Apakah integritas berpengaruh tidak langsung dan positif terhadap kinerja karyawan Bank BRI di Sulsel melalui komitmen organisasi?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah penelitian di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Menguji dan menganalisis pengaruh langsung dan positif tata kelola kolaborasi terhadap komitmen organisasi karyawan Bank BRI di Sulsel
2. Menguji dan menganalisis pengaruh langsung dan positif kompetensi personal terhadap komitmen organisasi karyawan Bank BRI di Sulsel
3. Menguji dan menganalisis pengaruh langsung dan positif integritas terhadap komitmen organisasi karyawan Bank BRI di Sulsel
4. Menguji dan menganalisis pengaruh langsung dan positif tata kelola kolaborasi terhadap kinerja karyawan karyawan Bank BRI di Sulsel
5. Menguji dan menganalisis pengaruh langsung dan positif kompetensi personal terhadap kinerja karyawan karyawan Bank BRI di Sulsel
6. Menguji dan menganalisis pengaruh langsung dan positif integritas terhadap kinerja karyawan karyawan Bank BRI di Sulsel
7. Menguji dan menganalisis pengaruh langsung dan positif komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan karyawan Bank BRI di Sulsel
8. Menguji dan menganalisis pengaruh tidak langsung dan positif tata kelola kolaborasi terhadap kinerja karyawan Bank BRI di Sulsel melalui komitmen organisasi
9. Menguji dan menganalisis pengaruh tidak langsung dan positif kompetensi personal terhadap kinerja karyawan Bank BRI di Sulsel melalui komitmen organisasi

10. Menguji dan menganalisis pengaruh tidak langsung dan positif variabel integritas terhadap kinerja karyawan Bank BRI di Sulsel melalui komitmen organisasi

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian, maka manfaat yang diharapkan dalam studi ini adalah:

1.4.1 Manfaat Teoritis

1. Hasil studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia.
2. Hasil studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan teori sumber daya manusia dalam mengkaji faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu tata kelola kolaborasi, kompetensi personal, integritas dan komitmen organisasi.
3. Sebagai bahan penelitian selanjutnya, yang dapat dilanjutkan dan dikembangkan dalam penelitian yang sejenis, atau penelitian lainnya yang masih berkaitan.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Hasil studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi sebagai bahan masukan bagi Bank BUMN khususnya Bank BRI Kanwil Makassar dalam merumuskan kebijakan terkait dengan tata kelola kolaborasi, kompetensi, integritas dan komitmen organisasi serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.
2. Hasil studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang besar untuk penelitian selanjutnya sebagai bahan informasi dan pembandingan, tentang tata

kelola kolaborasi, kompetensi personal, integritas dan komitmen organisasi serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

3. Hasil studi diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi peneliti memperluas wawasan dan pengembangan keilmuan pada masa yang akan datang khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Resource-Based View*

Grand theory yang kami pakai ialah Teori *Resource-Based View* (RBV). RBV bermula untuk sebuah perusahaan dari penelitian Penrose di tahun 1959 (Penrose, 2003), di mana perusahaan digambarkan sebagai himpunan dari berbagai sumber daya. Penrose berpendapat bahwa pertumbuhan perusahaan difasilitasi dan dibatasi oleh pencarian manajemen untuk penggunaan terbaik dari sumber daya yang tersedia.

J. Barney, (Barney, 1991) memberikan deskripsi yang tepat dan formal dari perspektif ini. Sumber daya meliputi aset, kapabilitas, proses, atribut, pengetahuan, dan pengetahuan yang dimiliki oleh perusahaan, dan yang dapat digunakan untuk merumuskan dan menerapkan strategi bersaing. Pandangan berbasis sumber daya bergantung pada dua pernyataan mendasar yaitu heterogenitas sumber daya (sumber daya dan kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan mungkin berbeda), dan imobilitas sumber daya (perbedaan ini mungkin berlangsung lama) (Mata, Fuerst, & Barney, 1995).

Jika sumber daya yang dimiliki oleh suatu perusahaan juga dimiliki oleh beberapa pesaingnya (tidak ada heterogenitas), sumber daya ini tidak dapat berkontribusi pada keunggulan bersaing. Heterogenitas adalah kondisi yang diperlukan untuk mendapatkan setidaknya keunggulan kompetitif sementara. Imobilitas sumber daya adalah syarat yang dibutuhkan untuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, karena pesaing akan menghadapi kerugian biaya dalam memperoleh, mengembangkan, dan menggunakannya dibandingkan

dengan perusahaan yang sudah memilikinya. (Barney, 1991) menjelaskan bahwa sumber daya strategis memberikan keunggulan kompetitif secara berkelanjutan memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

1. Bernilai (*valuable*)

Sumber daya bernilai adalah sumber daya yang menciptakan nilai bagi suatu perusahaan dengan mengeksploitasi peluang-peluang atau menetralkan ancaman-ancaman dalam lingkungan eksternal perusahaan. Kompetensi dapat menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkesinambungan hanya ketika kompetensi tersebut bernilai (*valuable*).

Kompetensi dikatakan bernilai ketika kompetensi tersebut menyebabkan perusahaan mampu menyusun dan mengimplementasikan strategi-strategi yang dapat meningkatkan nilai bagi pelanggan khususnya.

2. Langka (*rare*)

Sumber daya langka adalah Sumber daya yang dimiliki oleh sedikit pihak, jika ada, pesaing saat ini. Sumber daya perusahaan yang bernilai namun dimiliki oleh sebagian besar pesaing yang ada atau pesaing potensial tidak dapat menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkesinambungan.

Sebuah perusahaan dikatakan menikmati keunggulan bersaing ketika perusahaan tersebut dapat mengimplementasikan strategi penciptaan nilai yang tidak dapat dilakukan oleh sebagian besar perusahaan lainnya. Dengan kata lain, keunggulan bersaing dihasilkan hanya ketika perusahaan mengembangkan dan mengeksploitasi kompetensi yang berbeda dari pesaingnya. Jika kompetensi yang bernilai tadi dimiliki oleh sebagian besar perusahaan, dan tiap-tiap perusahaan memiliki kemampuan untuk menggunakannya dengan cara dan teknik yang sama, dan selanjutnya

mengimplementasikan strategi yang hampir sama maka dapat dikatakan tidak ada satupun perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing.

3. Sulit Ditiru (*inimitability*)

Sumber daya yang bernilai dan langka tersebut hanya dapat menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkesinambungan jika perusahaan lain tidak memilikinya dan tidak dapat meniru sumber daya tersebut. Sumber daya ini disebut sangat sulit ditiru (*imperfectly imitable*). Kompetensi dapat dikatakan sulit ditiru karena satu atau kombinasi dari tiga alasan berikut:

- a. Kemampuan perusahaan untuk memperoleh sumber daya tergantung pada kondisi historis yang unik. Ketika perusahaan berevolusi, mereka mengambil keahlian, kemampuan, dan sumberdaya yang unik bagi mereka, mencerminkan jalan setapak yang dilalui dalam sejarah. Cara lain untuk mengatakan ini adalah bahwa kadangkadang perusahaan mampu mengembangkan kompetensi karena berada pada tempat yang tepat dan saat yang tepat.
- b. Hubungan antara sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan dengan keunggulan bersaing yang berkesinambungan bersifat ambigu (*causally ambiguous*). Para pesaing tidak mampu memahami dengan jelas bagaimana suatu perusahaan menggunakan sumber daya intinya sebagai dasar dari keunggulan bersaingnya. Akibatnya para pesaing tidak pasti tentang Sumber daya yang harus mereka kembangkan untuk meniru manfaat dari strategi penciptaan nilai perusahaan yang disainginya itu.
- c. Sumber daya yang menghasilkan keunggulan perusahaan tersebut bersifat kompleksitas social (*socially complex*). Kompleksitas sosial

berarti bahwa setidaknya beberapa, dan sering kali banyak, Sumber daya perusahaan adalah produk dari fenomena sosial yang kompleks. Contoh sumber daya yang kompleks secara sosial meliputi relasi antar pribadi, kepercayaan, dan persahabatan di antara manajer dan antar manajer dengan karyawan serta reputasi perusahaan dengan pemasok dan pelanggan.

4. Sulit Digantikan (*Insubstitutability*)

Sumber daya yang sulit digantikan adalah Sumber daya yang tidak memiliki ekuivalen strategis. Dua sumberdaya perusahaan yang bernilai (atau dua kumpulan sumberdaya perusahaan) ekuivalen secara strategis ketika tiap sumberdaya itu dapat dieksploitasi secara terpisah untuk mengimplementasikan strategi-strategi yang sama. Secara umum, nilai strategis dari kompetensi meningkatkan kesulitan untuk menggantikannya. Semakin tidak terlihat suatu kompetensi, semakin sulit bagi perusahaan untuk mencari penggantinya dan semakin besar tantangan bagi para pesaing untuk meniru strategi penciptaan nilai perusahaan.

Menurut (Wright, McMahan, & McWilliams, 1994), sumber daya adalah "segala sesuatu yang dapat dianggap sebagai kekuatan atau kelemahan dari suatu perusahaan seperti aset berwujud yang diikat semi permanen ke perusahaan. Barney memperluas definisi ini untuk memasukkan "semua aset, kapabilitas, proses organisasi, atribut perusahaan, informasi, pengetahuan, dll. dikendalikan oleh perusahaan yang memungkinkan perusahaan untuk memahami dan menerapkan strategi yang meningkatkan efisiensi dan efektivitasnya" (Wernerfelt, 1984). Menurut (Barney, 1991), sumber daya terbagi dalam tiga kategori: sumber daya modal fisik, sumber daya manusia, dan sumber

daya modal organisasi. Sumber daya modal fisik terdiri dari hal-hal seperti pabrik dan peralatan perusahaan, teknologi dan lokasi geografis.

Teori RBV berpendapat bahwa keunggulan kompetitif berkelanjutan dapat lebih mudah dicapai dengan mengeksplorasi faktor internal daripada faktor eksternal. Faktor internal seperti kompetensi mungkin tidak dapat menghasilkan keuntungan yang berkelanjutan, karena dapat dikomoditiasi melalui peniruan dan akuisisi yang kompetitif. Namun, keunggulannya dapat dilindungi dengan menanamkannya ke dalam organisasi melalui komplementaritas dan spesialisasi (Wernerfelt, 1984).

RBV dapat mengarahkan perusahaan untuk memperoleh keunggulan kompetitif dengan menggunakan sumber daya yang tersedia bagi mereka melalui rekonfigurasi *valuable*, *rare*, *in-mitable* dan *non-substitutable*. Sumber daya perusahaan harus memiliki *valuable*, *rare*, *in-mitable* dan *non-substitutable*. Perusahaan harus mengkolaborasi sumber daya untuk mengembangkan proses yang langka dan sulit untuk ditiru sebagai sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Syarifuddin, Kadir, Maupa, & Muis, 2018).

2.2 Learning Theories

Salah satu dari nilai utama perusahaan dari Bank BRI ialah kompeten yang artinya ialah dalam meningkatkan kompetensi, Bank BRI berusaha untuk terus belajar dan mengembangkan kapabilitas yang dimilikinya (BRI, n.d.).

Agar bank dapat memberikan layanan pelanggan yang berkualitas, para pemimpin harus mampu untuk memberi karyawan motivasi dan kompetensi yang sesuai untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam rangka meningkatkan kinerja maupun dalam menghadapi masalah-masalah yang mungkin timbul selama masa pelayanan. Dengan demikian, karyawan merasakan tingkat

tanggung jawab dan motivasi yang lebih besar, yang menghasilkan peningkatan kinerja yang signifikan (Yoo & Jung, 2019).

Input sumber daya manusia seperti kompetensi dan motivasi memberikan kontribusi positif terhadap output organisasi seperti kinerja karyawan dan berimbas pada kinerja perusahaan. Sumber daya manusia merupakan penjumlahan dari pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), kemampuan (*abilities*), dan karakteristik lain dari individu dan ciri kepribadian dan tidak dapat dipungkiri bahwa pengembangan sumber daya manusia dapat meningkatkan kinerja (Barney et al., 2001).

Belajar adalah proses memperoleh pemahaman baru, pengetahuan, perilaku, keterampilan, nilai, sikap, dan preferensi. Kemampuan belajar dimiliki oleh manusia, hewan, dan beberapa mesin. Ada juga bukti untuk beberapa jenis pembelajaran di tanaman tertentu. Beberapa pembelajaran bersifat langsung, disebabkan oleh satu peristiwa, tetapi banyak keterampilan dan pengetahuan terakumulasi dari pengalaman berulang (Gross, 2016).

Kajian tentang pembelajaran manusia terus berkembang dan meluas. Ketika para peneliti dari berbagai tradisi teoretis menguji ide dan hipotesis mereka dalam pengaturan dasar dan terapan, temuan penelitian mereka memunculkan peningkatan dalam pengajaran dan pembelajaran dari segala usia. Hal utama yang perlu diperhatikan adalah bagaimana topik yang dulu dianggap tidak berhubungan erat dengan pembelajaran seperti motivasi, teknologi, dan pengaturan diri semakin banyak dibahas oleh para peneliti dan praktisi (Schunk, 2012). Beberapa teori dalam pembelajaran yang relevan dalam peningkatan kompetensi personal bagi karyawan bank ialah:

a. Teori Behaviorisme

Teknik pembelajaran Behaviorisme, juga dikenal sebagai psikologi perilaku, adalah teori pembelajaran yang didasarkan pada gagasan bahwa semua perilaku diperoleh melalui pengkondisian. Pengkondisian terjadi melalui interaksi dengan lingkungan. Behaviorist percaya bahwa tanggapan kita terhadap rangsangan lingkungan membentuk tindakan kita. Menurut aliran pemikiran ini, perilaku dapat dipelajari dengan cara yang sistematis dan dapat diamati terlepas dari keadaan mental internal. Menurut perspektif ini, hanya perilaku yang dapat diamati harus dipertimbangkan sementara kognisi, emosi, dan suasana hati terlalu subjektif (Case, 2003) (Ziafar & Namaziandost, 2019)

Behaviorisme, seperti yang diekspresikan dalam teori pengkondisian, mendominasi psikologi pembelajaran selama paruh pertama abad kedua puluh. Teori-teori ini menjelaskan belajar dalam hal peristiwa lingkungan. Proses mental tidak diperlukan untuk menjelaskan perolehan, pemeliharaan, dan generalisasi perilaku (Schunk, 2012).

b. *Social Cognitive Theory*

Dimulai sebagai *Social Learning Theory* pada tahun 1960 oleh Albert Bandura. Teori ini berkembang menjadi *Social Cognitive Theory* pada tahun 1986. Teori mengemukakan bahwa pembelajaran terjadi dalam konteks sosial dengan interaksi yang dinamis dan timbal balik dari orang, lingkungan, dan perilaku. Fitur unik dari teori ini adalah penekanan pada pengaruh sosial dan pada penguatan sosial eksternal dan internal. Teori ini mempertimbangkan cara unik di mana individu memperoleh dan mempertahankan perilaku, sementara juga mempertimbangkan lingkungan sosial di mana individu melakukan perilaku tersebut. Teori ini memperhitungkan pengalaman masa lalu seseorang, yang

menjadi faktor apakah tindakan perilaku akan terjadi. Pengalaman masa lalu ini mempengaruhi penguatan, harapan, dan harapan, yang semuanya membentuk apakah seseorang akan terlibat dalam perilaku tertentu dan alasan mengapa seseorang terlibat dalam perilaku itu (W. LaMorte, 2019).

c. Teori Pemrosesan informasi

Teori ini merupakan gambaran atau model dari kegiatan di dalam otak manusia saat memproses suatu informasi. Teori ini didasarkan pada gagasan bahwa manusia memproses informasi yang mereka terima, bukan hanya menanggapi rangsangan. Perspektif ini menggunakan analogi untuk mempertimbangkan bagaimana pikiran bekerja seperti komputer. Dengan cara ini, pikiran berfungsi seperti komputer biologis yang bertanggung jawab untuk menganalisis informasi dari lingkungan (Song, Zhang, & Heng, 2020).

d. Teori Konstruktivisme

Konstruktivisme merupakan sebuah teori yang sifatnya membangun, membangun dari segi kemampuan, pemahaman, dalam proses pembelajaran. Sebab dengan memiliki sifat membangun maka dapat diharapkan keaktifan dan meningkatkan kecerdasan. Teori ini didasarkan pada keyakinan bahwa pembelajaran terjadi sebagai peserta didik secara aktif terlibat dalam proses makna dan konstruksi pengetahuan sebagai lawan pasif menerima informasi.

Konstruktivisme adalah epistemologi, atau penjelasan filosofis tentang hakikat belajar. Teori konstruktivis menolak gagasan bahwa kebenaran ilmiah ada dan menunggu penemuan dan verifikasi. Pengetahuan tidak dipaksakan dari luar orang melainkan dibentuk di dalam diri mereka. Teori konstruktivis bervariasi dari yang mendalilkan konstruksi diri yang lengkap, melalui yang berhipotesis konstruksi yang dimediasi secara sosial, hingga yang berpendapat bahwa

konstruksi sesuai dengan kenyataan. Konstruktivisme mengharuskan kita menyusun pengalaman mengajar dan belajar untuk menantang pemikiran siswa sehingga mereka akan mampu membangun pengetahuan baru. Premis inti adalah bahwa proses kognitif terletak dalam konteks fisik dan sosial. Konsep kognisi terletak menyoroti hubungan antara orang dan situasi (Schunk, 2012).

e. Proses Pembelajaran Kognitif

Pembelajaran kognitif adalah gaya belajar yang berfokus pada penggunaan otak yang lebih efektif. Untuk memahami proses belajar kognitif, penting untuk mengetahui makna kognisi. Kognisi adalah proses mental untuk memperoleh pengetahuan dan pemahaman melalui indera, pengalaman dan pikiran. Teori belajar kognitif menggabungkan kognisi dan pembelajaran untuk menjelaskan berbagai proses yang terlibat dalam pembelajaran secara efektif (Clark & Harrelson, 2002)

Proses pembelajaran kognitif dan konstruktivis berlaku untuk bentuk dasar pembelajaran, tetapi mereka menganggap signifikansi yang lebih besar dalam pembelajaran yang kompleks. Mengembangkan kompetensi dalam domain akademik membutuhkan pengetahuan tentang fakta, prinsip, dan konsep domain tersebut, ditambah dengan strategi umum yang dapat diterapkan di seluruh domain dan strategi khusus yang berkaitan dengan setiap domain. Penelitian telah mengidentifikasi banyak perbedaan antara ahli dan pemula dalam domain tertentu (Schunk, 2012)..

f. Teori Motivasi

Motivasi didefinisikan sebagai proses di mana kegiatan berorientasi target dimulai dan dipertahankan. Dapat dikatakan bahwa motivasi mempengaruhi

perilaku manusia dan mengarahkannya serta memberikan kontribusi untuk menjamin kelangsungan (Shahzadi et al., 2014).

Motivasi mengacu pada proses mempengaruhi dan mempertahankan perilaku yang diarahkan pada tujuan tertentu. Beberapa pandangan awal tentang motivasi adalah teori penggerak, teori pengkondisian, teori konsistensi kognitif, dan teori humanistik. Masing-masing berkontribusi pada pemahaman motivasi, tetapi tidak ada yang memadai untuk menjelaskan perilaku motivasi manusia. Teori-teori saat ini melihat motivasi sebagai proses refleksi kognitif, meskipun teori-teori ini berbeda dalam pentingnya dianggap berasal dari berbagai kognisi. Model pembelajaran termotivasi mengasumsikan bahwa motivasi beroperasi sebelum, selama, dan setelah pembelajaran (Schunk, 2012).

2.3 Tata Kelola Kolaborasi

Organisasi tak dapat dipisahkan dengan kehidupan manusia, karena manusia sebagai makhluk sosial rata-rata tidak sanggup hidup sendiri. Hal ini secara filosofis disebabkan oleh keterbatasan manusia secara individual, sehingga dalam mengatasi permasalahan hidup tidak selamanya dapat diatasi sendiri, melainkan memerlukan bantuan orang lain (H. A. Yunus & Nawawi, 2013). Organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama secara berkelompok. Kelompok didefinisikan sebagai dua orang atau lebih berkumpul dan berinteraksi serta saling tergantung untuk mencapai tujuan tertentu (Robbins & Judge, 2013).

Kelompok yang telah terbentuk tidak langsung dapat bekerja dengan tingkat efektivitas yang tinggi. Karena untuk mencapainya, biasanya melalui

beberapa tahapan perkembangan. Tahapan-tahapan tersebut meliputi: (Supartha & Sintaasih, 2017).

1. Tahap orientasi

Pada tahap awal perkembangan, anggota kelompok mencoba memahami tujuan kelompok dan peranan dari masing-masing anggota kelompok. Masing-masing memutuskan bagaimana kelompok ini akan dibangun, dan seberapa besar mereka berperan serta dalam kelompok tersebut. Pemimpin formal atau seseorang yang dianggap memegang peranan dalam kepemimpinan, memiliki pengaruh besar dalam membangun kelompok. Selama tahap ini anggota kelompok perlu mempelajari masing-masing dan memberikan sumbangannya terhadap sasaran dan tujuan kelompok.

2. Tahap konfrontasi

Sekalipun konflik bukan merupakan fase dari perkembangan kelompok, tetapi sasaran kelompok dan harapan anggota kelompok akhirnya mendapat tantangan. Terjadinya perjuangan untuk mendapatkan kekuasaan dan pengaruh sangat umum terjadi. Tantangan terhadap tujuan kelompok merupakan proses yang sehat jika konflik tersebut menyebabkan meningkatnya kohesivitas dan penerimaan. Bila konflik yang terjadi sangat tajam dan tidak fungsional, maka kelompok akan tetap merupakan kelompok yang tidak efektif dan tidak pernah naik ke tingkat kematangan yang lebih tinggi.

3. Tahap deferensiasi

Isu utama dari tahap ini adalah bagaimana tugas dan tanggung jawab akan dibagi di antara anggota kelompok dan bagaimana prestasi masing-masing anggota kelompok. Perbedaan masing masing individu diakui, dan tugas

ditetapkan atas dasar keahlian dan kemampuan. Jika kelompok dapat mengatasi konflik wewenang dan dapat menciptakan harapan bersama mengenai tujuan dan tugas yang ditetapkan maka hal ini akan menjadikannya kelompok yang kohesif dan mampu mencapai tujuannya. Pada tahap ini para anggota merasakan keberhasilan yang dicapai kelompoknya. Akan tetapi sejalan dengan perkembangan situasi yang terjadi maka kelompok masih memerlukan adanya peningkatan kematangan dalam mengatasi konflik yang mungkin terjadi dalam perkembangannya.

4. Tahap kolaborasi

Tingkat kematangan yang tertinggi dari perkembangan kelompok adalah kolaborasi, dimana ada rasa kekompakan dan komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Perbedaan masing-masing individu dibiarkan terjadi. Konflik yang terjadi diidentifikasi dan dipecahkan melalui diskusi. Konflik yang terjadi berkaitan dengan masalah substansi yang relevan dengan tugas kelompok. Keputusan diambil melalui diskusi yang rasional dan tidak ada upaya untuk membuat keputusan yang dipaksakan. Anggota kelompok sadar akan proses kelompok dan meningkatkan keterlibatannya dalam kelompok.

Kolaborasi merupakan salah satu metode dalam *problem solving* yang mengupayakan pencapaian tujuan bersama serta berbagi sumber daya (*resources*) yang ada, dimana dapat tercapai apabila dilakukan dengan tujuan meningkatnya etos kerja dan semakin baiknya hubungan kebersamaan antara anggota organisasi. (Kurniawan, Iriani, & Manongga, 2020)

Kolaborasi merupakan istilah umum yang sering digunakan untuk menggambarkan suatu pola hubungan kerja sama yang dilakukan oleh lebih dari satu pihak. Ada sekian banyak pengertian tentang kolaborasi yang dikemukakan

oleh berbagai ahli dengan sudut pandang yang beragam. Beragamnya pengertian tersebut didasari oleh prinsip yang sama yaitu mengenai kebersamaan, kerja sama, berbagi tugas, kesetaraan, tanggung jawab dan tanggung gugat. Namun demikian untuk mendefinisikan secara utuh dan menyeluruh konsep kolaborasi tidaklah mudah. Secara umum kolaborasi adalah hubungan yang saling berpartisipasi dan saling menyetujui untuk bersama mencapai tujuan, berbagi informasi, berbagi sumberdaya, berbagi manfaat, dan bertanggungjawab dalam pengambilan keputusan bersama untuk menyelesaikan berbagai masalah (Parung & Bititci, 2006).

Kolaborasi (kata itu berasal dari "*laboring together*", dalam bahasa latin atau bekerja bersama) adalah inti dari transformasi organisasi, jadi semakin banyak yang berpartisipasi, semakin besar kemungkinan kolaborasi akan menghasilkan kepercayaan yang lebih tinggi, peningkatan produktivitas, dan peningkatan kreativitas. Selain itu, kolaborasi bekerja paling baik ketika individu tahu ide-ide mereka ditanggapi dengan serius. Perusahaan yang paling inovatif menekankan kolaborasi di seluruh organisasi. (Robbins & Judge, 2013)

Kolaborasi bisa didefinisikan sebagai sebuah proses mencapai sebuah tujuan yang tidak akan mungkin bisa dilakukan secara individual. Termasuk didalamnya adalah (Haritz & Muliawaty, 2020) :

1. Bersama- sama membangun dan mengembangkan serta menyatukan pendapat untuk mencapai tujuan bersama.
2. Membagi tanggung jawab bersama- sama untuk mencapai tujuan.
3. Bekerjasama untuk mencapai tujuan, menggunakan semua sumber daya termasuk keahlian dan pengalaman dari masing - masing kolaborator.

Kolaborasi menitik beratkan kepada *sharing risk* dan pertanggung jawaban kedepan untuk menghindari penyalahgunaan dari yang berwenang. Hal ini akan meningkatkan kemungkinan bahwa tujuan dapat dicapai. Sementara Lai (2011) menjelaskan bahwa kolaborasi adalah keterlibatan bersama dalam upaya terkoordinasi untuk memecahkan masalah secara bersama-sama.

Governance atau tata kelola adalah sebuah sistem yang dipergunakan untuk mengarahkan dan mengendalikan kegiatan bisnis perusahaan. Tata kelola mengatur pembagian tugas, hak, dan kewajiban pihak-pihak dalam organisasi terhadap kehidupan perusahaan, termasuk para pemegang saham, dewan pengurus, para manajer, karyawan dan semua anggota *stakeholders* non-pemegang saham. Pembagian tugas, hak dan kewajiban juga berfungsi sebagai pedoman pengevaluasian kinerja pimpinan dan manajemen perusahaan.

Dari berbagai definisi yang dikembangkan oleh para pakar dapat disimpulkan bahwa tata kelola (*governance*) yang baik merupakan (Silvia, 2011):

1. Suatu struktur yang mengatur pola hubungan antara peran Dewan Komisaris, Direksi, Rapat Umum Pemegang Saham dan para *stakeholder* lainnya,
2. Suatu sistem *Check and balance* mencakup perimbangan kewenangan atas pengendalian perusahaan,
3. Pentingnya hak pemegang saham untuk memperoleh informasi dengan benar dan tepat pada waktunya
4. Kewajiban perusahaan untuk melakukan pengungkapan (*disclosure*) secara akurat, tepat waktu, transparan terhadap semua informasi kinerja perusahaan, kepemilikan, dan *stakeholder*

Salah satu dari nilai utama perusahaan dari Bank BRI ialah kolaboratif yang artinya ialah dalam mencapai salah satu misinya yaitu bekerja bersama

dengan optimal dan baik, Bank BRI memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) yang mendorong kerjasama kolaboratif yang sinergis (BRI, n.d.).

Selama dua dekade terakhir, strategi baru tata kelola yang disebut *Collaborative Governance* atau tata kelola kolaborasi telah banyak dikembangkan di beberapa institusi. Mode tata kelola ini menyatukan banyak pemangku kepentingan dalam forum bersama untuk terlibat dalam pengambilan keputusan yang berorientasi pada peningkatan kinerja.

Tata kelola Kolaborasi merupakan suatu gagasan akan perlunya kerjasama antara *stakeholder* dalam memecahkan suatu persoalan. (Ansell & Gash, 2008) mendefinisikan tata kelola kolaborasi ialah merupakan Sebuah pengaturan tata kelola di mana satu atau lebih lembaga publik secara langsung melibatkan pemangku kepentingan non-manajemen dalam proses pengambilan keputusan kolektif yang formal, berorientasi konsensus, dan deliberatif dan yang bertujuan untuk membuat atau menerapkan kebijakan publik atau mengelola program atau aset public

Emerson (2016) mendefinisikan tata kelola kolaborasi sebagai proses dan struktur pengambilan keputusan dan manajemen kebijakan publik yang melibatkan orang-orang melintasi batas-batas lembaga publik, tingkat pemerintahan, dan/atau ruang publik, swasta, dan sipil untuk melaksanakan tujuan publik yang tidak dapat dicapai dengan cara lain.

Menurut Bingham, "*Collaborative means to co-labor to achieve common goals working across boundaries in multisector and multiactor relationships*". Bingham menggambarkan makna *collaborative* yang melibatkan beberapa pelaku yang saling membantu satu sama lain untuk mencapai tujuan tertentu,

para pelaku ini bekerja tidak hanya dalam satu sektor melainkan di beberapa sektor. Sedangkan *governance* merupakan suatu sistem tata kelola. Maka dari itu, tata kelola kolaborasi adalah sistem tata kelola yang menggunakan metode kolaborasi dengan melibatkan manajemen dan non-manajemen yang bekerja dari beberapa sektor untuk mencapai tujuan bersama (Bingham, 2010).

Dalam tinjauan kritis mereka terhadap berbagai studi, (Ansell & Gash, 2008) memberikan model kontingensi untuk tata kelola kolaboratif yang mengidentifikasi dan mengelompokkan berbagai faktor yang berguna untuk mengatur praktik tata kelola kolaborasi dan memprediksi hasilnya. Dengan kontingensi berarti bahwa sifat dan kualitas hasil kolaborasi bergantung pada proses, dan bahwa proses itu sendiri dipengaruhi oleh atau bergantung pada tiga elemen utama yang berkontribusi: kondisi awal, desain kelembagaan, dan kepemimpinan fasilitatif.

Menurut (Bradley, 2012), ada dua bentuk tata kelola kolaborasi yang berbeda yaitu :

1. *Collaborative Network*

Sistem yang dimaksudkan untuk mencapai lebih banyak keselarasan antara kebutuhan masyarakat, strategi lembaga layanan, hasil prioritas, dan alokasi sumber daya. Sistem ini juga dimaksudkan untuk mencapai pembangunan modal sosial, pemberian layanan terintegrasi dan strategi yang saling terhubung untuk membangun relasi, proses belajar, dan pengukuran dan pemodelan di antara pihak-pihak yang berkepentingan

2. *Consensus Building*

Proses di mana *stakeholders* (para pemangku kepentingan) membangun konsensus tentang tindakan untuk mengatasi masalah kebijakan publik tertentu.

Visi komunitas adalah proses di mana anggota komunitas membangun konsensus tentang deskripsi selanjutnya yang diinginkan komunitas dan tindakan untuk membantu mewujudkannya tujuan masa depan.

Consensus Building dapat diselaraskan dengan upaya perusahaan untuk dapat mewujudkan visinya di masa depan di mana *stakeholders* (*para* pemangku kepentingan) membangun konsensus tentang tindakan untuk mengatasi masalah kebijakan tertentu. *Stakeholders* ialah seorang individu, kelompok, atau organisasi, yang dapat mempengaruhi, dipengaruhi oleh, atau menganggap dirinya dipengaruhi oleh keputusan, aktivitas, atau hasil dari suatu institusi (ManagementInstitute, 2017) dalam hal ini ialah para pemimpin, manajemen, HR managers, manajer divisi, tim pengawas, anggota / karyawan perusahaan, tim penjualan maupun segenap tim support. Ciri-ciri pengambilan keputusan musyawarah salah satunya ialah dalam bentuk kolaborasi yaitu para *stakeholders* berkontribusi semaksimal mungkin untuk tujuan bersama dan membentuknya menjadi keputusan untuk memenuhi kepentingan semua anggota organisasi (Harnett, CRO 2011).

2.3.2 Manajemen Kolaborasi

Manajemen kolaboratif adalah koordinasi upaya antara manajer, supervisor dan karyawan untuk mencapai tujuan bersama. Dalam lingkungan manajemen kolaboratif, tim manajer atau supervisor bekerja sama dengan karyawan mereka untuk memastikan keberhasilan organisasi, alih-alih menunjuk tanggung jawab manajemen kepada satu individu. (Kapucu, Yuldashev, & Bakiev, 2009)

Manajemen kolaboratif memungkinkan supervisor untuk bekerja sama menggunakan berbagai teknik manajemen untuk mempromosikan kesatuan dan

kerja tim dalam suatu organisasi. Manajemen kolaboratif dapat membantu organisasi meningkatkan fungsi mereka dengan memungkinkan manajer untuk menggabungkan kekuatan mereka dengan kekuatan karyawan mereka, secara kolektif mengatasi tantangan sebagai sebuah tim dan meningkatkan efisiensi dan produktivitas operasi bisnis .

Ada beberapa karakteristik kunci dari manajemen kolaboratif, termasuk (Dekker, Ding, & Groot, 2016):

1. Partisipasi aktif

Karakteristik yang menonjol dari manajemen kolaboratif adalah partisipasi aktif oleh semua tingkatan manajemen dan karyawan. Manajemen kolaboratif mendorong masukan dan pendapat setiap anggota organisasi dan mendorong partisipasi kolektif dalam fungsi-fungsi penting organisasi. Ini dapat mencakup perencanaan, pelaksanaan dan pemantauan proyek perusahaan, diskusi tentang keputusan penting organisasi dan pertemuan tentang nilai-nilai dan misi perusahaan.

2. Kejujuran tingkat tinggi

Manajemen kolaboratif mempromosikan komunikasi jujur tingkat tinggi antara manajer, supervisor, dan karyawan. Karena manajemen dan karyawan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, mereka sering terlibat dalam komunikasi yang terbuka dan efektif untuk berhasil dalam upaya mereka. Komunikasi yang jujur antara pimpinan dan anggota staf adalah cara yang ampuh untuk membangun kepercayaan, mendorong diskusi, dan memelihara hubungan positif di tempat kerja.

3. Pengambilan keputusan bersama

Dalam lingkungan kolaboratif, manajer dan karyawan membuat keputusan terpadu untuk mencapai tujuan mereka dan berkontribusi pada keberhasilan organisasi mereka. Karakteristik kunci dari manajemen kolaboratif ini memastikan bahwa pendapat setiap anggota staf, dari karyawan hingga manajemen atas, memiliki nilai dan pengaruh selama proses pengambilan keputusan yang penting.

4. Solusi berbasis tim

Karakteristik kunci lain dari manajemen kolaboratif membantu dalam mengatasi tantangan atau hambatan di tempat kerja. Ketika sebuah organisasi kolaboratif menghadapi tantangan atau kemunduran, seluruh tim manajemen dan karyawan berkontribusi untuk mencari solusi. Hal ini tidak hanya memungkinkan pemikiran inovatif, tetapi juga memastikan bahwa solusi yang diterapkan bermanfaat bagi setiap anggota organisasi.

5. Umpan balik terus menerus

Kepemimpinan kolaboratif sering mendorong manajer dan karyawan mereka untuk bekerja sama setiap hari. Kolaborasi harian ini memungkinkan umpan balik terus-menerus, alih-alih model tradisional evaluasi kinerja bulanan atau tahunan. Menerima umpan balik segera dapat membantu karyawan dan manajer melakukan yang terbaik dari kemampuan mereka dan membuat perbaikan proses mereka lebih cepat daripada metode tradisional tinjauan kinerja.

2.3.2 Indikator Tata Kelola Kolaborasi

Tata kelola kolaborasi ialah tindakan atau strategi di mana pemangku kepentingan yang berbeda bekerja sama untuk melakukan proses kebijakan atau pengambilan keputusan berdasarkan konsensus mengenai isu-isu public. (Ansell

& Gash, 2008) mengemukakan beberapa hal penting mengenai tata kelola kolaborasi yang meliputi :

1. Indikator tata kelola kolaborasi

a. *Starting Condition* (Kondisi awal)

Kondisi awal mengatur tingkat dasar kepercayaan, konflik, dan modal sosial yang menjadi sumber daya atau kewajiban selama kolaborasi. Desain kelembagaan menetapkan aturan dasar dasar di mana kolaborasi terjadi.

b. *Institutional Design* (Desain Institusi)

Desain kelembagaan menetapkan aturan aturan dasar di mana kolaborasi terjadi. Desain kelembagaan di sini mengacu pada protokol dan aturan dasar untuk kolaborasi, hal ini sangat penting untuk legitimasi prosedural dari proses kolaboratif. Akses ke proses kolaboratif itu sendiri merupakan masalah desain yang paling mendasar.

c. *Facilitative Leadership* (Kepemimpinan fasilitatif)

Kepemimpinan sangat penting untuk menetapkan dan memelihara aturan dasar yang jelas, membangun kepercayaan, memfasilitasi dialog, dan mengeksplorasi kelebihan bersama. Kepemimpinan penting untuk merangkul, memberdayakan, dan melibatkan semua pemangku kepentingan dan kemudian memobilisasi mereka untuk memajukan kolaborasi.

d. *Collaborative Process* (Proses kolaborasi)

Model proses tata kelola kolaboratif terkadang menggambarkan kolaborasi berkembang secara bertahap. Proses yang meliputi persiapan, pengembangan kebijakan, dan pengambilan keputusan, dengan setiap

langkahnya memiliki beberapa tahapan. Model kolaborasi panggung penting untuk menarik perhatian pada perubahan strategi kolaborasi seiring perubahan konteks.

2. *Ethical Behavior*

Perilaku etis terutama dilihat sebagai seperangkat norma masyarakat yang mencakup kejujuran, tindakan yang adil, dan kejujuran. Sebaliknya perilaku tidak etis ialah perilaku yang memungkinkan mendapatkan keuntungan dengan mengorbankan orang lain. Ini termasuk berbohong, menipu, memberikan informasi palsu, melebih-lebihkan produk dan menggunakan teknik manipulatif untuk menjual produk (Basnayake & Hassan, 2015).

Oleh karena itu secara perilaku, perilaku tidak etis karyawan dapat didefinisikan sebagai tindakan dan perilaku terukur yang dilakukan karyawan yang menipu atau mengeksploitasi orang lain atau memberikan keuntungan yang tidak adil kepada diri sendiri (atau organisasi atau rekanan) dalam melayani tujuan lain. Berdasarkan definisi ini, perilaku tidak etis termasuk berbohong, sengaja salah mengartikan, curang, menyuap, beroperasi dengan konflik kepentingan, menyalahgunakan posisi seseorang untuk tujuan pribadi, dan melanggar atau men ghindari hukum, aturan, dan peraturan. (Wiernik & Ones, 2018)

3. *Corporate Culture*

Budaya perusahaan adalah "Seperangkat norma dan nilai yang dimiliki secara luas dan dipegang teguh di seluruh organisasi (O'Reilly & Chatman, 1996). Definisi ini menunjukkan bahwa budaya tidak hanya dibagikan secara verbal tetapi juga dipegang secara praktis dengan tindakan dalam suatu perusahaan. Demikian pula, (Guiso, Sapienza, & Zingales, 2015) menunjukkan

bahwa " budaya menyiratkan ada sistem norma dan nilai bersama dan seperangkat praktik umum dalam suatu organisasi.

4. Need to Trust

Kepercayaan adalah konstruksi pertukaran relasional positif antara orang-orang. Kepercayaan merupakan keadaan psikologis di mana suatu pihak bersedia menerima kerentanan dan risiko. Kepercayaan dapat dikembangkan berdasarkan kemungkinan timbal balik, reputasi, interaksi sebelumnya, tujuan bersama yang dirasakan dan kepentingan pihak lain. Kepercayaan merupakan konstruksi multidimensi dengan banyak aspek dan banyak faungsi (Min, Zhu, & Bambacas, 2020).

5. Operational Risk Management

Manajemen risiko adalah suatu pendekatan terstruktur/metodologi dalam mengelola ketidakpastian yang berkaitan dengan ancaman terimplementasi lewat suatu rangkaian aktivitas manusia termasuk : penilaian risiko, pengembangan strategi untuk mengelolanya dan mitigasi risiko dengan menggunakan pemberdayaan/pengelolaan sumberdaya.

Manajemen risiko adalah proses pengelolaan risiko yang mencakup identifikasi, evaluasi dan pengendalian risiko yang dapat mengancam kelangsungan aktivitas usaha. Untuk mencegah terjadinya kerugian akibat adanya potensi bahaya maka diperlukan suatu manajemen risiko keselamatan dan kesehatan kerja yang tepat untuk mengendalikan potensi bahaya tersebut (Mihaela, Christos, & Theodoros, 2019).

Risiko operasional merupakan risiko kerugian yang diakibatkan oleh proses internal yang kurang memadai, kesalahan manusia, kegagalan sistem

maupun adanya kejadian eksternal yang memengaruhi operasional. Kategori risiko operasional (Ferreira et al., 2020) antara lain :

a. Risiko kegagalan proses internal

Risiko yang terjadi dalam internal organisasi yang disebabkan salah prosedur dalam pengelolaannya, contoh : dokumentasi tidak memadai, tidak lengkap, kesalahan transaksi, kesalahan pemasaran produk., pengendalian atau pengawasan yang tidak memadai, pengawasan yang kurang memadai sehingga kepatuhan terhadap peraturan internal dan eksternal tidak terpenuhi.

b. Risiko kegagalan mengelola SDM.

Sumber daya manusia merupakan aset penting bagi perusahaan, namun juga merupakan sumber risiko operasional bagi perusahaan. Risiko tersebut bisa saja terjadi akibat kelalaian yang disengaja maupun tidak disengaja. contoh : pelatihan karyawan tidak berkualitas, tingginya pergantian karyawan, pengelolaan manajemen yang buruk, kecelakaan kerja., terlalu bergantung pada karyawan tertentu, integritas karyawan yang kurang.

c. Risiko sistem.

Sistem teknologi memang memberikan kontribusi yang signifikan bagi sebuah organisasi, disisi lain sistem tersebut juga akan memunculkan risiko baru bagi organisasi. Seperti halnya ketergantungan perusahaan pada sistem komputer maka risiko yang berkaitan dengan kerusakan komputer akan semakin tinggi. Contohnya : kerusakan data, kesalahan pemrograman, sistem keamanan yang kurang baik, penggunaan teknologi yang belum teruji atau terlalu mengandalkan model tertentu untuk keputusan bisnis

Pimpinan dan semua staff yang terlibat dalam perusahaan dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya tentunya tidak dapat dilakukan dengan sendiri namun tentunya membutuhkan bantuan orang lain untuk membantunya dalam mengerjakan pekerjaan tersebut. Sehingga pekerjaan yang semestinya sulit untuk dikerjakan dapat terasa lebih mudah ketika ada yang membantu, tentu saja yang dibantu sesuai dengan tugas dan wewenang masing-masing *jobdesk* yang sudah ditentukan. Kepemimpinan merupakan peran utama dalam menjalankan perusahaan yang berdasarkan pada kekuasaan bersama dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif selain itu juga dapat meminimalisir terjadinya konflik antar karyawan maupun staff yang lain.

6. Budaya Kolaborasi

Budaya kolaborasi ini merupakan bagian dari strategi organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang dapat saling berkerja sama dengan tujuan untuk memaksimalkan kinerja keseluruhan karyawan dan staff dalam perusahaan. Membangun budaya kolaborasi dalam perusahaan memerlukan pengembangan mindset, perilaku, kebiasaan dan kepribadian baik karyawan dan pimpinan untuk bersama-sama meningkatkan nilai perusahaan melalui suatu kolaborasi yang professional.

Budaya kolaborasi ini dapat diartikan sebagai kolaborasi antar karyawan dengan pimpinan untuk saling membantu, bertukar pendapat, bertukar pengalaman dan juga pengarahan mengenai risiko-risiko yang dapat terjadi dalam perusahaan. Budaya kolaborasi ini akan menghasilkan kesadaran dengan adanya kepentingan bersama yang lebih besar dibandingkan dengan kepentingan individu di lingkungan perusahaan. Sehingga kesadaran inilah yang sebaiknya harus ditumbuhkan dalam perusahaan supaya terjadi kerjasama yang bagus

tentunya untuk kepentingan bersama dalam perusahaan (Morsink, Thomas, & Corra, 1991).

Berikut macam-macam strategi untuk membangun budaya kolaborasi di lingkungan perusahaan diantaranya yaitu :

1. Menciptakan tempat kerja yang menyenangkan

Hal ini merupakan salah satu faktor utama untuk membangun budaya kolaborasi yang baik di lingkungan perusahaan dengan menciptakan tempat kerja yang menyenangkan, sehingga akan mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya dan kepuasa dalam bekerja baik secara fisik dan juga hubungan antar karyawan lainnya.

2. Komunikasi yang efektif

Komunikasi yang efektif merupakan jantung dari perusahaan untuk menciptakan komunikasi yang baik antar para karyawan maupun semua pihak yang terlibat dengan perusahaan. Komunikasi dapat digunakan untuk memperlancar aktivitas-aktivitas yang dilakukan untuk mencapai tujuan sesuai dengan visi, misi dan kualitas perusahaan.

3. Merangkul Perbedaan

Keberagaman yang tercipta merupakan suatu hal yang berkaitan dengan kolaborasi. Perbedaan persepsi yang terjadi merupakan masalah yang sering muncul dalam perusahaan sehingga diperlukan pemahaman mengenai masing-masing bidang supaya tetap dapat bekerja sama dan berelasi dalam lingkungan perusahaan.

Dalam mengembangkan budaya kolaborasi di lingkungan perusahaan tentunya keterlibatan kepemimpinan dan karyawan melalui lingkungan budaya perusahaan. Setiap kontribusi kepemimpinan dilingkungan perusahaan harus

dihargai dan diakui secara tepat waktu oleh organisasi, agar setiap pemimpin di dalam tim kolaborasi dapat memiliki motivasi yang kuat untuk bekerjasama sesuai komitmen dan fokus pada kebutuhan peningkatan kinerja organisasi.

Perusahaan dapat memfasilitasi proses pembelajaran, mentransfer pengetahuan dan teknologi, dan juga meningkatkan kapasitas organisasi melalui kolaborasi untuk dapat mengembangkan inovasi pelayanan terhadap nasabah (Ranatiwi & Mulyana, 2018).

2.4 Kompetensi Personal

Salah satu fungsi dari manajemen sumber daya manusia ialah merencanakan dan mengembangkan sumber daya manusia sehingga memiliki kompetensi sesuai dengan tuntutan organisasi. Setiap individu dalam menjalankan tugasnya baik sebagai pimpinan maupun sebagai karyawan perlu memiliki kemampuan tertentu. Seorang pimpinan misalnya, dituntut untuk memiliki kompetensi yang lebih bervariasi karena misalnya kemampuan mengambil keputusan dengan cepat dan tepat, kemampuan meramalkan sesuatu, kemampuan berkomunikasi, kemampuan mengarahkan dan berbagai kemampuan lainnya. Bagi karyawan pada umumnya, kompetensi diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan tanggung jawabnya. Pada organisasi bisnis manufaktur misalnya, seorang yang bertugas di bidang produksi tentu dituntut untuk memiliki kompetensi yang berkaitan dengan proses produksi. Kompetensi dibidang keuangan tentu akan lain lagi (Ordóñez de Pablos & Lytras, 2008).

Konsep dasar kompetensi berawal dari konsep individu yang bertujuan untuk mengidentifikasi, memperoleh, dan mengembangkan kemampuan individu agar dapat bekerja dengan prestasi yang luar biasa. Individu merupakan

komponen utama yang menjadi pelaku dalam organisasi. Oleh karena itu, kemampuan organisasi tergantung dari kemampuan individu-individu yang bekerja dalam organisasi (Rusydi, Muis, Mardiana, & Idayanti, 2014).

Kompetensi menjadi bagian penting dari keberhasilan sumber daya manusia dalam mewujudkan tujuan organisasi. Kompetensi berasal dari kata *competent* yang berarti mampu sepadan dengan kata *ability* atau kemampuan.

Kompetensi ini berkaitan dengan potensi yang dimiliki individu sumber daya manusia dalam berperilaku dan bertindak untuk mencapai tujuannya (Walker, 2007) dalam (Wahid et al., 2017). Individu yang mandiri dalam suatu organisasi selalu menghasilkan orang-orang yang berkompetensi berdasarkan karyanya.

Kompetensi personal adalah suatu proses yang berusaha untuk meningkatkan efektifitas dan kinerja, dengan mengintegrasikan keinginan individu akan pengembangan tujuan organisasi yang dijadikan standar perusahaan (Elbaz, Haddoud, & Shehawy, 2018).

Adam Smith Dalam tulisannya, Smith cukup banyak memberikan perhatian pada produktivitas tenaga kerja. Dari hasil pengamatannya yang cukup mendalam, Smith mengambil kesimpulan bahwa produktivitas tenaga kerja dapat ditingkatkan melalui apa yang disebutnya dengan pembagian kerja (*division of labour*). Pembagian kerja akan mendorong spesialisasi, di mana orang akan memilih mengerjakan yang terbaik sesuai dengan bakat dan kemampuannya masing-masing (Deliarnov, 2007).

2.4.1 Teori - Teori Kompetensi

Adam smith dalam teori spesialisasi kerja mengungkapkan bahwa konsep pembagian kerja untuk menjelaskan masyarakat modern sebagai masyarakat yang produktif. Masyarakat yang dimaksud adalah masyarakat dagang. Dalam

hal ini Smith melihat manusia lebih sebagai makhluk sosial yang berinteraksi satu dengan yang lain dalam kerangka pertukaran ekonomis dan bukannya dalam kerangka organisasi politik (Meoqui, 2021).

Menurut Adam Smith, dengan pembagian kerja adalah setiap orang akan berkonsentrasi pada salah satu jenis pekerjaan dan dengan demikian menjadi ahli dan terampil pada bidang itu saja, dan itulah yang menjadi kompetensinya. Pembagian kerja merupakan awal permulaan pertumbuhan ekonomi karena mampu meningkatkan daya produktivitas tenaga kerja. Pembagian kerja tersebut tidak lepas dari faktor-faktor pendorong seperti meningkatnya keterampilan pekerja dan penemuan mesin yang hemat tenaga. Pembagian kerja ini akan terjadi jika tahap pembangunan telah menuju sistem perekonomian modern kapitalis sebab pada sistem perekonomian modern kapitalis, kompleksitas aktivitas ekonomi dan kebutuhan hidup mengharuskan masyarakat tidak lagi melakukan pekerjaan secara sendiri namun lebih ditekankan untuk menggeluti bidang tertentu sebagai kompetensinya (Keraf, 1996).

Menurut (Thierauf, 2008), mengemukakan bahwa kompetensi individu mempunyai keterkaitan dengan teori kerja. Teori ini menjelaskan setiap pekerjaan memerlukan orang-orang yang berkompentensi dibidangnya. Artinya antara aktivitas kerja dan kompetensi menjadi satu kesatuan dalam menghasilkan penilaian tentang pekerjaan. Pendapat (Rothwell, 2007) menjelaskan dalam diri manusia terdapat dinamika perilaku dan tindakan, untuk rajin dan malas. Biasanya individu yang memiliki tingkat kerajinan berarti memiliki potensi, dinamika kerja yang tinggi, sebaliknya bila memiliki tingkat kemalasan berarti dinamika rendah.

2.4.2 Indikator Kompetensi Personal

Kompetensi personal adalah suatu proses yang berusaha untuk meningkatkan efektifitas dan kinerja, dengan mengintegrasikan keinginan individu akan pengembangan tujuan organisasi yang dijadikan standar perusahaan (Donald, Mc Eachern, 2007). Pengukuran indikator ini untuk mengukur kompetensi karyawan didasarkan kemampuan menurut (Romberg, 2007) meliputi :

a. Pengetahuan (*knowledge*)

Pengetahuan yang dimiliki karyawan mampu mendukung, penyelesaian tugas yang menjadi tanggung jawabnya dalam bidang spesifik tertentu.

b. Keterampilan (*Skills*)

Keterampilan yang dimiliki karyawan untuk melaksanakan tugas fisik tertentu atau tugas mental tertentu sesuai dengan teknis pekerjaan yang dikerjakan.

c. Pengalaman Kerja (*Experience*).

Pengalaman kerja suatu dasar/acuan seorang karyawan dapat menempatkan diri secara tepat kondisi, berani mengambil risiko, mampu menghadapi tantangan dengan penuh tanggung jawab serta mampu berkomunikasi dengan baik terhadap berbagai pihak untuk tetap menjaga produktivitas, kinerja dan menghasilkan individu yang kompeten dalam bidangnya

d. Pendidikan (*Education*)

Pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan untuk memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan guna mencapai tujuan. Upaya ini dilakukan untuk memperbaiki kontribusi produktif para karyawan dan mengembangkan

sumber daya manusia menghadapi segala kemungkinan yang terjadi akibat perubahan lingkungan.

2.6 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi ialah suatu keadaan di dalam mana seorang karyawan memihak pada organisasi dan tujuan organisasi serta bersedia untuk menjaga keanggotaan dalam organisasi yang bersangkutan, (Robbins & Judge, 2008).

Saat seorang karyawan memiliki perasaan otonomi dan pemberdayaan, kemungkinan besar perasaan ini akan menghasilkan peningkatan komitmen terhadap organisasi. Selanjutnya, pemberdayaan karyawan juga telah dikaitkan dengan peningkatan komitmen berkelanjutan karena karyawan akan enggan untuk meninggalkan lingkungan kerja yang memberdayakan, karena karyawan dapat melihat meninggalkan organisasi sebagai mengorbankan sesuatu yang berharga (Krog & Govender, 2015).

Komitmen organisasi merupakan keterikatan yang dimiliki karyawan terhadap organisasinya sendiri dari pengalamannya. Ini akan menunjukkan tingkat kepuasan, dan keterlibatan di antara karyawan. Hal ini juga penting untuk menilai komitmen karyawan karena merupakan elemen kunci dalam keberhasilan organisasi. Komitmen didefinisikan sebagai kekuatan pemantapan yang bertindak untuk mempertahankan gerak perilaku menuju dalam kondisi keadilan dan kondisi psikologis komitmen adalah ikatan individu terhadap organisasi (Allen & Meyer, 1990).

Komitmen merupakan tingkat kepercayaan dan penerimaan karyawan terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut (Mathis & Jackson, 2006). Beberapa penelitian menyatakan

bahwa kepuasan kerja dan komitmen cenderung mempengaruhi satu sama lain, dan umumnya orang-orang yang relatif puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen pada organisasi. Orang-orang yang berkomitmen terhadap organisasi lebih mungkin untuk mendapat kepuasan yang lebih besar.

Komitmen organisasi juga didefinisikan sebagai suatu keadaan di dalam mana seorang karyawan memihak pada organisasi dan tujuan organisasi serta bersedia untuk menjaga keanggotaan dalam organisasi yang bersangkutan (Blau, 1986). Komitmen organisasi merupakan indikator untuk mengukur derajat dan sejauh mana seorang karyawan memihak pada tujuan organisasi (Robbins, 1994).

Komitmen organisasi mengacu pada tiga dimensi (Allen & Meyer, 1990). Pertama, pekerja dengan komitmen affektif yang kuat (*strong affective commitment*) akan terus melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya karena ingin berbuat lebih banyak bagi organisasi. Kedua, pekerja yang terlibat dalam organisasi karena didasarkan pada *continuance commitment* atau kesadaran akan “biaya” yang harus dikeluarkan jika ia keluar dari perusahaan atau tetap bertahan dalam organisasi. Dan ketiga, pekerja dengan komitmen normatif yang tinggi (perasaan membela organisasi meskipun ada tekanan sosial) merasa perlu untuk tetap mempertahankan organisasi.

2.6.1 Teori-Teori Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi yang ditunjukkan oleh karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor (Greenberg & Baron, 2003) yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Aspek pekerjaan, besarnya tanggung jawab dan otoritas suatu pekerjaan, sifat pekerjaan yang menantang dan tidak repetitif, kesempatan promosi dan ada tidaknya ambiguitas dalam pelaksanaan tugas.
2. Adanya peluang di luar organisasi, semakin besar peluang untuk memperoleh pekerjaan di luar organisasi akan mengurangi komitmen organisasi seseorang.
3. Karakteristik personal, seperti usia, masa jabatan dan senioritas, dan jenis kelamin .
4. Lingkungan kerja (*work setting*) seperti, supervisor, penilaian kinerja yang adil, tingkat kepedulian organisasi atas kesehatan dan kesejahteraan karyawan.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi dari individu merupakan indikator dari *employee turnover* lebih dari pada hanya sekedar indikator kepuasan kerja (Mowday et al, 1985). Komitmen organisasi merupakan prediktor yang lebih baik karena menunjukkan suatu tingkat respon yang lebih global jika dibandingkan dengan kepuasan kerja sebagai bagian kecil dalam organisasi (Mowday et al, 1985). Tingkatan komitmen yang tinggi akan memiliki implikasi: 1) penerimaan (*acceptance*) individu terhadap tujuan dan nilai dalam organisasi; 2) kesediaan untuk menjadi bagian dalam organisasi; dan 3) perasaan yang kuat untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Komitmen terhadap organisasi melibatkan tiga sikap (1) identifikasi dengan tujuan organisasi, (2) perasaan keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi, dan (3) perasaan loyalitas terhadap organisasi (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 1996). dimana komitmen merupakan suatu bentuk identifikasi, loyalitas dan keterlibatan yang diekspresikan oleh karyawan terhadap organisasi atau unit.

Peneitian (Mardiana, Guntur, Haerani, & Hasan, 2012) mengenai pengaruh komitmen afektif, kontinuitas dan normatif terhadap niat undur diri perawat di rumah sakit swasta Makassar di Indonesia menyimpulkan bahwa pengaruh komitmen afektif dan kontinuitas perawat rumah sakit swasta di Makassar Indonesia sangat negatif. Sebagian, komitmen afektif memiliki efek negatif signifikan yang dominan terhadap niat mengundurkan diri dari perawat di rumah sakit swasta di Makassar, Indonesia.

2.6.2 Indikator Komitmen Organisasi

Komitmen dapat didefinisikan sebagai perasaan kewajiban dengan mengerahkan upaya menuju tujuan organisasi. Komitmen karyawan dikaitkan dengan banyak faktor perilaku kerja seperti kepuasan kerja, pergantian, kinerja karyawan, dan perilaku kewargaan organisasional. Komitmen dipandang sebagai sikap yang lebih aktif dan positif terhadap organisasi. (Allen & Meyer, 1990) menjelaskan bahwa komitmen bisa dibidang salah satu faktor terpenting yang terlibat dalam dukungan karyawan untuk inisiatif perubahan". Komitmen karyawan menunjukkan keterikatan emosional seorang karyawan dengan organisasi tempat dia bekerja, dan akan tinggal di sana karena tingkat keterikatan tersebut dengan organisasi.

Komitmen organisasi merupakan tingkat dimana seorang karyawan mengidentifikasi diri dan organisasinya dengan cara merefleksikan keyakinan yaitu, karyawan akan memberikan kesetiaan, serta memiliki keinginan, bersedia bekerja keras, berkorban, dan memperdulikan kelangsungan hidup organisasi (Ashfaq *at al*, 2020)

Menurut Allen & Meyer (1990) terdapat 3 level dimensi komitmen organisasi yaitu:

a. Komitmen Afektif,

Komitmen afektif menyangkut keterikatan emosional pekerjaan pada identifikasi dengan dan pelibatan dalam organisasi.

b. Komitmen Normatif,

Komitmen normatif menyangkut perasaan pekerja atas kewajiban untuk tetap tinggal dengan organisasi karena itu merupakan perasaan pekerja atas kewajiban yang harus dilakukan.

c. Komitmen Kontinuan,

Komitmen yang menyangkut komitmen didasarkan pada biaya yang bersangkutan dengan pekerjaan dengan meninggalkan organisasi. Ini mungkin karena hilangnya senioritas untuk promosi atau tunjangan.

Komitmen normatif didefinisikan sebagai komitmen / dedikasi kepada sebuah organisasi. Komitmen afektif didefinisikan oleh keterikatan emosional, identifikasi (*identification*) dan keterlibatan (*involvement*) untuk mencapai tujuan organisasi. Komitmen berkelanjutan adalah kesediaan untuk tetap berada dalam organisasi (*loyalty*) karena investasi yang berbeda (Nwachukwu & Sopirinye, 2019).

(Mowday et al, 1984), menjelaskan bahwa komitmen organisasi terbangun apabila masing-masing individu mengembangkan tiga sikap yang saling berhubungan terhadap organisasi, antara lain; identifikasi (*identification*) yaitu pemahaman atau penghayatan terhadap tujuan organisasi, keterlibatan (*involvement*) yaitu perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan atau perasaan bahwa pekerjaan tersebut adalah menyenangkan dan loyalitas (*loyalty*) yaitu perasaan bahwa organisasi adalah tempatnya bekerja dan tinggal (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 1996). ACS (*affective commitment scale*) dari (Allen & Meyer, 1990) ialah :

1. *Identification* (Pemahaman atau penghayatan atas tujuan perusahaan)

Diantara tiga komponen komitmen, komitmen afektif merupakan identifikasi, keterikatan psikologis dan keterlibatan dalam organisasi. (Kim, et al, 2010) mengambil komitmen afektif untuk menghubungkan identifikasi karyawan perusahaan dan komitmen karyawan dan menemukan bahwa komitmen afektif merupakan indikator penting untuk menentukan identifikasi karyawan-perusahaan dan komitmen karyawan di antara tiga konstruk komitmen. Identifikasi karyawan terjadi ketika mereka mengembangkan rasa memiliki terhadap organisasi tertentu.

Davila, Celeste dan Garcia (2012) mempelajari tentang identifikasi dan komitmen afektif dengan organisasi, rasa memiliki dan perilaku kerja. Untuk menggambarkan hubungan identifikasi karyawan dan komitmen afektif dalam organisasi, meskipun mereka menggunakan satu dimensi identifikasi maka mereka menemukan hubungan yang signifikan antara variabel-variabel tersebut.

Menurut (Kim, et al, 2010), karyawan dapat mengevaluasi daya tarik identitas perusahaan dan membentuk identifikasi dalam dua cara :

- a. Evaluasi diri, karyawan dapat mengidentifikasi diri mereka dengan perusahaan jika mereka merasa bahwa atribut-atributnya menarik,
- b. Evaluasi refleksi, jika karyawan yang dianggap orang luar memiliki persepsi positif terhadap perusahaannya, mereka dapat merasa bangga dengan afiliasi mereka dengan perusahaan mereka, yang pada gilirannya memperkuat identifikasi mereka dengan perusahaan.

2. *involvement* (keterlibatan)

Keterlibatan kerja telah didefinisikan sebagai identifikasi psikologis atau komitmen individu terhadap pekerjaannya. Ini adalah sejauh mana seseorang secara kognitif disibukkan, terlibat dalam, dan peduli dengan pekerjaannya saat ini (Chughtai, 2008).

Keterlibatan kerja melibatkan internalisasi nilai-nilai tentang kebaikan pekerjaan atau pentingnya pekerjaan dalam nilai individu. Dengan demikian, individu yang menunjukkan keterlibatan tinggi dalam pekerjaan mereka menganggap pekerjaan mereka sebagai bagian yang sangat penting dari kehidupan mereka dan bagaimana mereka merasa baik mengenai diri mereka sendiri terkait erat dengan bagaimana mereka melakukan pekerjaan mereka. Dengan kata lain untuk individu yang sangat terlibat yang berkinerja baik dalam pekerjaan adalah penting untuk harga diri mereka. Karena itu, orang-orang yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi benar-benar peduli dan peduli dengan pekerjaan mereka (Chughtai, 2008).

3. *Loyalty* (ikatan emosional)

Loyalitas, sebagai istilah umum, menandakan pengabdian seseorang atau sentimen keterikatan pada objek tertentu, yang mungkin berupa orang atau kelompok orang lain, cita-cita, tugas, atau tujuan (Nwachukwu & Sopirinye, 2019).

Komitmen organisasi termasuk dalam bidang perilaku organisasi. Secara umum, dianggap sebagai keterikatan psikologis atau loyalitas karyawan terhadap organisasi. Komitmen organisasi telah didefinisikan sebagai multidimensi secara umum dan melibatkan loyalitas karyawan kepada organisasi. Hal ini juga mengidentifikasi sikap dan perilaku karyawan.

Loyalitas karyawan tidak dapat ditentukan melalui pertanyaan langsung, tidak ada yang dapat berasumsi apakah karyawan saat ini bekerja secara efektif. Secara umum diketahui bahwa loyalitas dan komitmen lebih dari sekadar perilaku sederhana. (Nwachukwu & Sopirinye, 2019)

Sementara Indikator dari komitmen organisasional menurut (Allen & Meyer, 1990) yaitu sebagai berikut :

- a. Rasa bangga terhadap pekerjaan,
Bangga terhadap pekerjaan membuat komitmen seorang karyawan dapat semakin kuat
- b. Rasa loyal terhadap perusahaan,
Perusahaan yang memperhatikan karyawannya dapat menimbulkan loyalitas dari para karyawannya
- c. Perhatian terhadap keberlangsungan perusahaan,
Perusahaan yang maju dan berkembang membuat karyawan menjadi bersemangat dan makin kuat komitmennya
- d. Pekerjaan yang memberikan inspirasi
Jenis pekerjaan yang cocok dapat memberikan insipirasi kepada para karyawan untuk dapat meningkatkan kinerjanya
- e. Kesempatan berkarir
Kesempatan berkarir yang terbuka dapat menambah antusias karyawan untuk dapat memberikan yang terbaik buat perusahaan

2.5 Integritas

Karakteristik atau kualitas perilaku individu atau organisasi yang mencerminkan kualitas bertindak sesuai dengan standar, aturan dan nilai-nilai moral yang ditetapkan oleh suatu organisasi maupun oleh masyarakat

Integritas adalah karakteristik manusia yang esensial, yang saat ini dianggap sebagai sebuah komponen penting dari kelancaran fungsi organisasi di dunia kontemporer. Pada awalnya, para filsuf asal Romawi menciptakan integritas sebagai ide moral dengan definisi umum tentang moral yang tegak atau utuh (Bauman, 2013).

Kamus Webster mendefinisikan integritas sebagai posisi atau kualitas kelengkapan, utuh, lengkap, keadaan moral yang sehat, tegak, jujur, tak terputus dan tulus. Meskipun definisi ini dapat menjadi titik awal deskriptif yang baik, tidak jelas apakah pengertian integritas juga memerlukan beberapa tindakan (Alam, Johari, & Said, 2018); (Govekar & Nelly Trevinyo-Rodreguez, 2007). Selain itu, konsep teori integritas telah digunakan di banyak bidang selain bidang etika seperti psikologi, manajemen sumber daya manusia, kepemimpinan dan perilaku organisasi (Bauman, 2013);(Govekar & Nelly Trevinyo-Rodreguez, 2007)

Berdasarkan perspektif organisasi, integritas menggambarkan karakteristik atau kualitas perilaku individu atau organisasi yang mencerminkan kualitas bertindak sesuai dengan standar, aturan dan nilai-nilai moral yang ditetapkan oleh anggota suatu organisasi. organisasi dan masyarakat (Bauman, 2013; Kolthoff et al., 2010). Ini juga dianggap sebagai masalah konsistensi dan juga koherensi bidang seperti tujuan organisasi, perilaku individu dan keyakinan pribadi dan nilai-nilai (Badaracco & Ellsworth, 1991). Dengan demikian, dianggap mempengaruhi tindakan organisasi, keputusan dan pilihan moral secara langsung (Govekar & Nelly Trevinyo-Rodreguez, 2007; Treviño & Weaver, 2001); dengan demikian, manajemen organisasi memainkan fungsi penting dalam mengembangkan integritas di tempat kerja (Kaptein, 2003).

2.5.1 Teori-teori Integritas

(Killinger, 2007), mengutip beberapa penjelasan ahli mengenai makna integritas, diantaranya adalah :

- a) Integritas sebagai koherensi. Integritas adalah koherensi atau menghubungkan beragam komponen yang ada dalam diri seseorang, sehingga orang yang memiliki integritas dapat dikatakan harmonis, tidak terpecah, sepenuh hati dan dapat bertindak dengan berbagai cara (memiliki banyak alternatif tindakan yang tidak melanggar norma di setiap saat.
- b) Integritas sebagai identitas praktis. Identitas merupakan komitmen mendasar yang berguna untuk mencari makna dan tujuan hidup, berkompromi dengan prinsip orang lain, keluarga dan lembaga masyarakat
- c) Integritas sebagai identitas praktis. Identitas merupakan komitmen mendasar yang berguna untuk mencari makna dan tujuan hidup, berkompromi dengan prinsip orang lain, keluarga dan lembaga masyarakat atau agama. Orang yang memiliki identitas/integritas akan senantiasa memertahankan komitmen dalam dirinya, meskipun banyak pertentangan atau situasi yang memaksa mereka untuk melanggar komitmennya sendiri.
- d) Integritas sebagai kebijakan sosial. Calhoun berpendapat bahwa meskipun integritas melibatkan hubungan dengan orang lain (sosial), namun diri sendiri tetap menjadi sentralnya. Seseorang yang memiliki integritas harus berdiri di atas komitmennya sendiri dan melakukan tindakan yang layak atau sesuai dengan prinsip pribadi dan kebijakan

sosial. Ketika apa yang seseorang lakukan dianggap tidak layak oleh masyarakat, maka orang tersebut tidak memiliki integritas.

- e) Integritas sebagai rasionalitas. Integritas menerima konsep rasionalitas atau sesuatu yang dianggap wajar dan masuk akal.

2.5.2 Indikator Integritas

Integritas merupakan sebuah konsep yang menekankan adanya kesesuaian tindakan seseorang dengan prinsip atau nilai tertentu yang dipilihnya. Integritas karyawan merupakan sikap yang dimiliki seseorang dalam berprinsip, berkomitmen, konsisten dan siap dengan segala konsekuensi yang harus dihadapi dalam setiap perbuatan dan keputusan berdasarkan nilai nilai dan sistem yang dianut baik itu di lingkungan perusahaan atau organisasi dan dimanapun berada (Supriyanto, 2006). Indikator yang digunakan untuk mengukur integritas karyawan dalam penelitian ini (Robbins & Judge, 2013)

a. Jujur

Jujur adalah sikap atau sifat yang menyatakan sesuatu dengan sesungguhnya dan apa adanya, tidak ditambahi ataupun tidak dikurangi. Sedangkan transparan atau transparansi merupakan sifat keterbukaan yang berarti keputusan yang diambil dan pelaksanaannya dilakukan dengan cara atau mekanisme yang mengikuti aturan atau regulasi yang ditetapkan oleh perusahaan.

b. *Truthfulness*

Melakukan yang benar merupakan pesan yang dititipkan kepada orang lain untuk disampaikan, keamanan, ketentraman, atau kepercayaan. Benar merupakan salah satu indikator dari integritas karyawan yang melakukan yang benar dan akan senantiasa menjaga dan menjalankan pekerjaan yang

dipercayakan kepadanya. Selain itu orang yang memiliki sifat ini akan selalu adil dan dapat dipercaya dalam mengemban amanah.

c. **Konsistensi sesuai perkataan**

Konsistensi antara perbuatan dan perkataan. Konsistensi merupakan sebuah sikap atau usaha yang diambil untuk mempertahankan sebuah pandangan atau opini terhadap suatu hal sehingga terbentuk sebuah perilaku yang stabil sesuai dengan prinsip yang telah dipegang oleh kode etik professional (Luthans, 2012).

2.7 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sesuai tanggungjawab dan wewenang yang diberikan kepadanya mencakup kuantitas, kualitas dan efisiensi.

Kinerja adalah catatan hasil yang dihasilkan dari fungsi atau kegiatan karyawan tertentu yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Kinerja karyawan adalah tingkat di mana karyawan mencapai persyaratan pekerjaan. Kinerja seorang karyawan pada dasarnya adalah pekerjaan seseorang selama periode waktu tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target atau target yang telah ditentukan dan disepakati. Kinerja mengacu pada kinerja karyawan yang diukur dengan standar atau kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja atau prestasi kerja sebagai keberhasilan seseorang dalam menjalankan suatu pekerjaan. Secara lebih eksplisit kinerja adalah "pencapaian peran yang sukses" yang diperoleh seseorang dari tindakannya (Payangan, Brasit, & Mardiana, 2018)

Menurut (Peterson & Luthans, 2006) karyawan yang sangat terlibat dalam organisasinya dan menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap organisasi

menghasilkan keuntungan yang besar dan memberikan kinerja yang maksimal untuk kepentingan organisasi mereka. Gambaran tentang kajian kinerja sangat penting bagi perusahaan, untuk menilai karyawan berdasarkan hasil kerja, gambaran tersebut tentunya berdasarkan pada pengertian *performance*, menurut (Zainal, 2015), akar kata “ *to perform*” dengan beberapa *entries* yang bermakna :

- a. Menghasilkan, mencapai, menargetkan dan optimalisasi kegiatan (*to result, achieve, targeting, evaluation*).
- b. Melaksanakan atau menyempurnakan tanggungjawab (*to execute of complete an undertaking*).

Makna dari pengertian di atas, menjelaskan bahwa kinerja yang baik dapat dilakukan apabila karyawan menempatkan dirinya, dalam bekerja mempunyai kesadaran, niat suci, tanggungjawab, yang tinggi, dan dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja dengan hadirnya teknologi.

Manajemen kinerja adalah merupakan fungsi yang menguntungkan bagi karyawan dan perusahaan pada ukuran organisasi; bahwa karyawan dalam suatu organisasi merupakan asset yang perlu dikelola, (Tung, Baird, & Schoch, 2011).

Kinerja pada intinya menilai suatu pekerjaan berdasarkan hasil kerja, capaian suatu pekerjaan sangat ditentukan oleh karyawan, dalam memperlihatkan wujud kerjanya. Penilaian kinerja merupakan hal yang penting dilakukan dalam melihat hasil pekerjaan, ukuran penilaian kinerja berdasarkan asumsi yang digunakan.

Ukuran kinerja merupakan standar yang dapat dijadikan melakukan penilaian kinerja, indikator kinerja. Berdasarkan teori menurut (Armstrong & Baron, 2014), kinerja karyawan adalah hasil kerja berdasarkan suatu pekerjaan meliputi:

1. Kuantitas hasil kerja adalah prestasi penyelenggara sesuatu. kinerja seorang karyawan akan baik bila dia mempunyai standar dan target kerja yang jelas.
2. Kualitas hasil Kerja adalah kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan dan mengorganisasikan pekerjaan dengan baik.
3. Keinginan karyawan adalah kehendak karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang didasarkan pada harapan masa depan yang lebih baik yang dicerminkan melalui pengembangan diri karyawan. Kesesuaian gaji dan bonus dari perusahaan.

Uraian tentang kinerja bagi karyawan merupakan hal yang penting untuk dijadikan dasar menilai pekerjaan dari hasil pekerjaan, agar ada umpan balik dari hasil kerja, sehingga dibutuhkan perhatian dari pimpinan, melihat hasil pekerjaan yang dicapai, inilah alasan sehingga peneliti, memilih variabel kinerja dalam penelitian perlu diamati dan diteliti.

2.7.1 Teori-teori Kinerja

Untuk menjelaskan lebih rinci batasan tentang kinerja. Ada beberapa teori yang menjadi landasan dalam memahami tentang kinerja sebagai berikut :

- a. Teori Fungsi ganda menurut (Alfredo, 2007), bahwa kinerja adalah pencapaian hasil kerja yang mempunyai multi efek yang memberikan nilai tambah. Multi Efek ini disesuaikan dengan fungsi yang dicapai yang biasa disebut nilai tambah (*added value*) dan nilai ganda (*double value*).
- b. Teori Optimalisasi menurut (McGregor, 2000), bahwa kinerja adalah optimalisasi, hasil yang dicapai dengan menggunakan segala potensi individu dan organisasi.
- c. Teori Penilaian menurut (Nelson, 2007), bahwa kinerja dibagi atas tiga cara penilaiannya yaitu kinerja individu, kinerja kegiatan, dan kinerja organisasi.

Kinerja individu yaitu akumulasi hasil kerja berdasarkan kompetensi yang dicapai oleh seseorang. Kinerja kegiatan adalah serangkaian kegiatan mulai dari input, proses, *output*, *outcome*, *benefit* dan *impact*. Kinerja organisasi merupakan serangkaian kegiatan yang menghasilkan nilai kerja secara kuantitas, kualitas, efisiensi, efektivitas dan loyalitas.

- d. Teori target menurut (Phillips, 1998), bahwa kinerja adalah pencapaian hasil yang melampaui target yang ditetapkan, target adalah standar batas pencapaian yang diharapkan dari suatu penggunaan kemampuan untuk meraihnya.

2.7.2 Indikator Kinerja

Kinerja karyawan merupakan suatu proses untuk selalu memperlihatkan kerja yang baik oleh seseorang karyawan, dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan. Indikator untuk mengukur kinerja karyawan, didasarkan (Armstrong & Baron, 2014) (Robbins, 2013) meliputi:

- a. Kuantitas Hasil Kerja

Adalah prestasi penyelenggaraan sesuatu kinerja seorang karyawan, akan baik bila dia mempunyai standar dan target kerja yang jelas

- b. Kualitas Hasil Kerja

Adalah kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan, dan mengorganisasikan pekerjaan dengan baik.

- c. Efisiensi dalam melaksanakan tugas

Menggunakan berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya untuk mencapai tujuan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain (Rahmat et al., 2020). :

- a) Faktor Kemampuan Secara psikologis, kemampuan karyawan terdiri dari kemampuan potensial (IQ) dan kemampuan realitas (pendidikan).
- b) Faktor Motivasi (Motivasi) Motivasi terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan suatu kondisi yang menggerakkan karyawan untuk diarahkan pada pencapaian tujuan kerja

2.8 Tinjauan Empiris

Penelitian terdahulu diuraikan sebagai bahan referensi, untuk memiliki relevansi dengan studi yang dilakukan, disamping itu berfungsi untuk menentukan rancangan penelitian (*research design*), untuk melakukan studi atau kajian terhadap kinerja karyawan, khususnya berkenaan dengan permasalahan yang dihadapi, maka perlu meninjau hasil penelitian terdahulu. Hal ini untuk memperoleh gambaran yang obyektif, ilmiah dan dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya. Adapun pembahasan hasil penelitian sebagai berikut:

Penelitian (Emerson, Tina Nabatchi, & Nohrstedt, 2016) dengan alat analisis matriks kinerja menyatakan bahwa *Tata kelola kolaborasi* berpengaruh positif terhadap kinerja.

Sementara penelitian (Rahim, Omar, & Kamaruddin, 2020b) menyatakan bahwa Integritas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian (Piazolo & Förster, 2019) menemukan bahwa Integritas adalah faktor peningkatan kinerja Penelitian (Darmawan, 2018) menemukan bahwa variabel integritas pegawai secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Hasil penemuan (Tasi & Syamsir, 2020) menemukan bahwa integritas dan loyalitas baik secara parsial maupun secara simultan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Penemuan (Awaludin et al., 2016) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif terhadap

integritas terhadap kinerja. Artinya semakin tinggi nilai integritas maka semakin tinggi nilai kinerja karyawan. Selain itu, persepsi mengenai integritas pimpinan sangat berpengaruh terhadap sikap pegawai. Ketika pemimpin menunjukkan integritas yang lebih besar, maka karyawan lebih puas dengan pekerjaannya, menunjukkan kinerja terbaik, dan mereka lebih berkomitmen pada Organisasi (Elsetouhi *et al*, 2013).

Penemuan (Princy & Rebeka, 2019) menghasilkan temuan bahwa komitmen karyawan berhubungan positif dengan kinerja organisasi. Para karyawan ingin memberikan kinerja yang luar biasa baik secara individu maupun dalam kerja tim. Hal-hal tersebut membuktikan bahwa peningkatan tingkat komitmen karyawan justru meningkatkan kinerja organisasi. Komitmen karyawan memainkan peran utama dalam pertumbuhan kinerja organisasi. Banyak organisasi ingin meningkatkan kinerjanya. Komitmen karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi. Perubahan perilaku komitmen dapat terjadi pada kepuasan kerja, motivasi dan keterlibatan kerja. Penemuan (Fu & Deshpande, 2014) menghasilkan temuan bahwa komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.

Temuan penelitian (Zaim *et al.*, 2013), mengungkapkan bahwa ada hubungan positif antara kompetensi dan kinerja individu. Hasil analisis data penelitian (Martini *et al.*, 2018), ditemukan bahwa kompetensi pegawai, dan dimensi komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari penelitian (Kolibáčová, 2014), dapat disimpulkan bahwa ketika tingkat kompetensi satu karyawan lebih tinggi dari tingkat kompetensi karyawan lain, dapat diasumsikan bahwa tingkat kinerjanya lebih tinggi. Sementara penelitian (Wahid *et al.*, 2017), yang mengungkapkan bahwa kompetensi

berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap prestasi kerja. Begitu juga dengan penelitian (Dubey & Ali, 2011) yang mengungkapkan bahwa bahwa kompetensi tidak signifikan terkait dengan kinerja. Secara langsung Integritas dipandang sebagai kunci pemimpin bisnis yang efektif (Leroy, Palanski, & Simons, 2012). S. W. Chen & Peng (2018) telah menunjukkan bahwa kompetensi karyawan frontline yang lebih baik akan mendapatkan penghargaan dari nasabah atas kinerja layanan mereka. Selanjutnya, meningkatkan kinerja layanan karyawan frontline merupakan faktor kunci yang mempengaruhi profitabilitas bisnis. Kinerja kerja karyawan menjadi topik penting dalam penelitian di industri jasa seperti sektor perbankan. Industri perbankan adalah sektor yang sangat berorientasi pada layanan di mana karyawan frontline berkomunikasi langsung dengan pelanggan. Hal ini membuat kompetensi karyawan frontliner harus diberdayakan dan dilibatkan dalam perbankan. Namun dilain pihak sering ditemukan rendahnya kinerja karyawan bank terutama dalam hal pelayanan terhadap nasabah. Hal kadang disebabkan masih rendahnya kompetensi yang dimiliki sehingga mengurangi motivasi untuk memberikan pelayanan yang maksimal terhadap nasabah.

2.9 Hubungan Antar Variable

2.9.1 Tata Kelola Kolaborasi terhadap komitmen organisasi

Tata kelola kolaborasi ialah merupakan Sebuah pengaturan tata kelola di mana satu atau lebih lembaga publik secara langsung melibatkan pemangku kepentingan non-manajemen dalam proses pengambilan keputusan kolektif yang formal, berorientasi konsensus, dan deliberatif dan yang bertujuan untuk membuat atau menerapkan kebijakan publik atau mengelola program atau aset public (Ansell & Gash, 2008)

Komitmen organisasi merupakan keterikatan yang dimiliki karyawan terhadap organisasinya sendiri dari pengalamannya. Ini akan menunjukkan tingkat kepuasan, dan keterlibatan di antara karyawan. Hal ini juga penting untuk menilai komitmen karyawan karena merupakan elemen kunci dalam keberhasilan organisasi. Komitmen didefinisikan sebagai kekuatan pementapan yang bertindak untuk mempertahankan gerak perilaku menuju dalam kondisi keadilan dan kondisi psikologis komitmen adalah ikatan individu terhadap organisasi (Allen & Meyer, 1990).

Tata kelola kolaborasi erat kaitannya dengan komitmen organisasi, semakin baik tata kelola kolaborasi dapat meningkatkan komitmen organisasi. Hal tersebut sesuai dengan teori yang dijelaskan oleh (Caldwell, Chatman, & O'Reilly, 1990) bahwa kolaborasi memiliki ciri dimana anggota organisasi bekerja sama secara terkoordinasi dan berkolaborasi dalam menyelesaikan tugasnya. Saat budaya kolaborasi tercipta dalam suatu organisasi dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, banyak dampak positif yang akan terjadi dan dapat meningkatkan komitmen karyawan dalam suatu organisasi.

Penelitian (Emerson, Tina Nabatchi, & Nohrstedt, 2016) dengan alat analisis matriks kinerja menyatakan bahwa kolaborasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Pendapat ini didukung oleh penelitian terdahulu, studi empiris dilakukan (Novianti, 2011) yang meneliti pengaruh pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi, dengan salah satu indikator dari budaya organisasi ialah kolaborasi.

2.9.2 Kompetensi personal terhadap komitmen organisasi

Kompetensi personal adalah suatu proses yang berusaha untuk meningkatkan efektifitas dan kinerja, dengan mengintegrasikan keinginan

individu akan pengembangan tujuan organisasi yang dijadikan standar perusahaan (Elbaz et al., 2018).

Menurut (Spencer & Spencer, 2019), kompetensi merupakan karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang individu yang berhubungan secara kausal dalam memenuhi kriteria yang diperlukan dalam menduduki suatu jabatan. ini dapat dikatakan bahwa teori ini memberikan makna bahwa seorang pemimpin dalam menduduki jabatan harus mempunyai karakteristik dasar yang wajib dimiliki.

Teori *kompetency based human resources management (CBHRM theory)* dari (Fletcher, 2013) bahwa kompetensi merupakan kemampuan atau karakteristik dasar dalam membangun manajemen sumberdaya manusia, pengetahuan, keterampilan, pengalaman, sikap menjadi unsur dasar sumberdaya manusia yang mampu mewujudkan kemampuan kerja. sedangkan teori kompetensi (*Independence Theory*) menurut Koch (2007), bahwa individu yang handal dan profesional merupakan kompetensi kemandirian diwujudkan dalam bentuk inisiatif dan perilaku.

Temuan penelitian (Anwar & Muhammad Havidz Aima, 2020), meneliti pengaruh kompetensi, motivasi, komitmen organisasi dan pengaruh terhadap kinerja karyawan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, studi empiris dari (I Ketut, 2020), meneliti pengaruh komitmen organisasi yang memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan, tujuan penelitian untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja yang dimediasi oleh komitmen organisasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Selanjutnya studi empiris dari (Yamali, 2017) mengenai pengaruh kompensasi dan kompetensi terhadap komitmen organisasi serta implikasinya pada kinerja tenaga ahli perusahaan jasa konstruksi menyatakan bahwa kompetensi tenaga ahli secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

2.9.3 Integritas terhadap komitmen organisasi

Integritas adalah karakteristik manusia yang esensial, yang saat ini dianggap sebagai sebuah komponen penting dari kelancaran fungsi organisasi di dunia kontemporer. Pada awalnya, para filsuf asal Romawi menciptakan integritas sebagai ide moral dengan definisi umum tentang moral yang tegak atau utuh (Bauman, 2013).

Kepribadian seseorang mempengaruhi tingkat integritas yang dimiliki individu. Kepercayaan didefinisikan sebagai iman timbal balik terhadap niat dan perilaku orang lain, kecenderungan untuk percaya adalah sifat kepribadian yang melibatkan kesediaan umum seseorang untuk mempercayai orang lain. Kejujuran, kebajikan dan integritas membangun kepercayaan dan hubungan pertukaran sosial pada akhirnya harus meningkatkan komitmen organisasi. Berdasarkan pernyataan tersebut, diketahui bahwa seseorang yang memiliki integritas tinggi akan memiliki komitmen organisasi yang tinggi. Kepercayaan adalah kunci untuk meningkatkan komitmen organisasi afektif seseorang (Chalistya, et al, 2020).

Temuan penelitian (Irianto & Baridwan, 2015) yang menyelidiki hubungan antara integritas dengan komitmen organisasi di beberapa perusahaan BUMN di Libya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Integritas memiliki pengaruh yang paling kuat kualitas hasil audit di perusahaan BUMN di Libya. Penelitian

(Chalistya, et al, 2020) mengenai pengaruh personalitas dan integritas terhadap komitmen organisasi menunjukkan bahwa integritas berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap komitmen organisasi afektif karyawan. (Purba, 2020) yang melakukan penelitian mengenai pengaruh komitmen organisasi, integritas dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan menemukan bahwa faktor yang paling dominan berpengaruh terhadap komitmen organisasi adalah integritas,

2.9.4 Tata Kelola Kolaborasi Terhadap Kinerja Karyawan

Tata kelola kolaborasi erat kaitannya dengan kinerja karyawan, semakin baik tata kelola kolaborasi dapat meningkatkan kinerja. Hal tersebut sesuai dengan teori yang dijelaskan oleh (Caldwell, Chatman, & O'Reilly, 1990) bahwa kolaborasi memiliki ciri dimana anggota organisasi bekerja sama secara terkoordinasi dan berkolaborasi dalam menyelesaikan tugasnya. Saat budaya kolaborasi tercipta dalam suatu organisasi dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, banyak dampak positif yang akan terjadi.

Pendapat ini didukung oleh penelitian terdahulu, studi empiris dilakukan (Emerson, Tina Nabatchi, & Nohrstedt, 2016) mengenai evaluasi produktivitas rezim tata kelola kolaborasi yang menunjukkan bahwa tata kelola kolaborasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Penelitian (Haritz & Muliawaty, 2020) mengenai pengaruh *collaborative governance* (tata kelola kolaborasi) dan koordinasi terhadap kinerja organisasi pada proses pembangunan infrastruktur untuk kepentingan umum di kota Bekasi menemukan bahwa tata kelola kolaborasi dan koordinasi secara simultan memberikan pengaruh yang sangat besar dan signifikan terhadap kinerja. Penemuan (Lu & Yu, 2020) pengaruh kolaborasi eksternal formal dan informal terhadap kinerja inovasi UKM di negara

China menemukan bahwa kolaborasi eksternal formal dan informal memiliki efek positif pada kinerja inovasi UKM di Negara China. Penemuan (Mitchell et al., 2015) mengenai kolaborasi dan kinerja : perspektif dari manajer publik dan pemimpin LSM menemukan bahwa hubungan positif yang dirasakan antara kolaborasi dan kinerja merupakan katalis utama untuk terlibat dalam kolaborasi sebagai strategi manajemen.

Namun hasil yang berbeda dengan penemuan (Lin, 2019) mengenai bagaimana kolaborasi antara universitas dan perusahaan R&D memengaruhi kinerja. Penelitian ini menemukan bahwa pengaruh dari mengadopsi kolaborasi tidak signifikan terhadap kinerja dari kelompok perusahaan. Penulis juga menemukan bukti pendukung dampak negatif kolaborasi pada kinerja kelompok universitas.

2.9.5 Kompetensi Personal Terhadap Kinerja Karyawan

Kompetensi personal adalah suatu proses yang berusaha untuk meningkatkan efektifitas dan kinerja, dengan mengintegrasikan keinginan individu akan pengembangan tujuan organisasi yang dijadikan standar perusahaan (Elbaz et al., 2018)

Kompetensi merupakan standar untuk melihat kemampuan seorang karyawan, semakin baik kompetensi, sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, karyawan yang mempunyai kompetensi yang baik, merupakan asset bagi organisasi, sejalan dengan teori Asset yang dikemukakan oleh Beer dan Spector (2010), bahwa setiap individu sumberdaya manusia dinilai memiliki asset kompetensi bagi suatu organisasi.

Orientasi kualitas yang dikemukakan oleh Stonner (2007), menguraikan interpretasi kompetensi yang menyatakan bahwa setiap individu yang

menyatakan bahwa setiap individu yang berkompentensi tidak terlepas dari orientasi kualitas. Oreientasi kualitas selalu mengutamakan hasil kerja yang terbaik dari kerja keras tanpa kenal lelah.Semakin banyak tantangan kerja semakin menciptakan peluang untuk mewujudkan orentasi kualitas, ini terkait dengan kualitas dan berkaitan dengan permasalahan kompetensi individu.

Teori Penilaian menurut Nelson (2007), bahwa kinerja dibagi atas tiga cara penilaiannya yaitu kinerja individu, kinerja kegiatan, dan kinerja organisasi. Kinerja individu yaitu akumulasi hasil kerja berdasarkan kompetensi yang dicapai oleh seseorang. Kinerja kegiatan adalah serangkaian kegiatan mulai dari input, proses, output, outcome, benefit dan impact. Kinerja organisasi merupakan serangkaian kegiatan yang menghasilkan nilai kerja secara kuantitas, kualitas, efesiensi, efektivitas dan loyalitas.

Penelitian sebelumnya dari (Zaim et al., 2013) yang menganalisis pengaruh kompetensi individu pada kinerja di industri jasa di Turki yang mengungkapkan bahwa terdapat hubungan positif antara kompetensi dengan kinerja individu. Penelitian (Kolibáčová, 2014) mengenai hubungan antara kompetensi dan kinerja yang mengverifikasi hubungan positif antara kompetensi dengan kinerja.

(Pawirosumarto et al., 2017) yang meneliti tentang dampak motivasi kerja dan kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui kualitas layanan di staf administrasi universitas negeri jakarta, Indonesia yang menunjukkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan menemukan bahwa kinerja mereka tidak dipengaruhi oleh kapasitas mereka, tetapi dipengaruhi oleh motivasi mereka untuk bekerja. Penelitian (Salman et al., 2020) mengenai kompetensi karyawan

sebagai prediktor kinerja organisasi di bank pemerintah dan swasta menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan kompetensi tertentu dari karyawan terhadap kinerja kecuali kompetensi personal yang menunjukkan pengaruh tidak signifikan dan negatif. Penelitian (Elbaz et al., 2018) mengenai kompetensi karyawan dan kinerja perusahaan di sektor pariwisata menemukan bahwa kompetensi personal saja tidak cukup mampu untuk mendorong kinerja organisasi.

Studi yang dilakukan Dubey (2011), dengan tujuan penelitian mengeksplorasi hubungan kompetensi dengan kinerja dengan temuan penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

2.9.6 Integritas Terhadap Kinerja Karyawan

Integritas dapat diartikan sebagai kualitas, sifat, atau keadaan yang menunjukkan keseluruhan yang koheren sehingga memiliki potensi dan kemampuan yang memancarkan martabat dan kejujuran. Integritas juga telah didefinisikan sebagai sejauh mana seorang diyakini mematuhi prinsip-prinsip moral dan etika yang sehat (Sihombing, 2018).

Integritas berperan penting bagi seseorang dan juga bagi perusahaan dimana ia bekerja. Integritas yang baik membuat sumber daya manusia mampu menggali potensi sumber daya lain yang dimiliki perusahaan dan membantu perusahaan mencapai tujuannya. Hal tersebut menunjukkan bahwa integritas juga bermanfaat untuk perusahaan tersebut (Ahmad Faizin, 2021).

Penelitian (Rahim et al., 2020b) bahwa Integritas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sementara (Piazolo & Förster, 2019) dalam penelitiannya menemukan bahwa integritas merupakan faktor peningkatan

kinerja. Penelitian (Darmawan, 2018) mengenai Pengaruh Integritas karyawan dan kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan dalam kepemimpinan dan pendidikan di dinas pelatihan dan pendidikan Provinsi Jawa Timur menemukan bahwa variabel integritas pegawai secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian (Tasi & Syamsir, 2020) mengenai Pengaruh Integritas Dan Loyalitas Terhadap Kinerja Karyawan menemukan bahwa Integritas Dan Loyalitas Baik Secara Parsial Maupun Secara Simultan Berpengaruh Signifikan Dan Positif Terhadap Kinerja Pegawai. Sementara penelitian (Awaludin et al., 2016) mengenai pengaruh kepuasan kerja, integritas dan motivasi terhadap kinerja menemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif integritas terhadap kinerja. artinya semakin tinggi nilai integritas maka semakin tinggi nilai kinerja karyawan. Hal ini juga sejalan dengan penelitian (Rosmi & Syamsir, 2020) mengenai pengaruh integritas dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan menemukan bahwa integritas dan pengalaman kerja berpengaruh signifikan secara parsial maupun secara simultan terhadap kinerja karyawan.

Berbeda dengan penelitian (arfah, away, & tabrani, 2018) mengenai pengaruh komitmen, integritas dan kompetensi terhadap kinerja pegawai serta dampaknya pada kinerja Komisi Independen Pemilihan (KIP) Aceh yang menemukan bahwa Integritas tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.9.7 Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen organisasi diperlukan sebagai salah satu hal yang mempengaruhi kinerja pegawai. Komitmen organisasi pada pegawai yang tinggi biasanya akan meningkatkan kinerja yang tinggi dan sekaligus dapat

menurunkan tingkat absensi dan sebaliknya jika seorang pegawai memiliki tingkat komitmen rendah maka kinerjanya juga rendah (Agustian, 2018)

Komitmen organisasi merupakan faktor penting dalam usaha untuk meningkatkan kinerja organisasi. Mowday et al. (1982) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan identifikasi individu dalam suatu organisasi melalui keinginan kuat untuk Komitmen organisasi merupakan faktor penting dalam usaha untuk meningkatkan kinerja organisasi. Mowday et al. (1982) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan identifikasi individu dalam suatu organisasi melalui keinginan kuat untuk menjadi anggota organisasi terbaik untuk melibatkan dirinya dengan sepenuh hati mengerjakan pekerjaan, yang didasarkan pada penerimaan nilai-nilai organisasi dan tujuan (Adhan, Jufrizen, Prayogi, & Siswadi, 2019).

Menurut Meyer dan Allen (1991) pada dasarnya pegawai itu ingin berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi dimana untuk mencapai tujuan organisasi ini telah dipengaruhi oleh sifat komitmen yang berbeda-beda sehingga tuntutan tersebut di atas menjadi semakin mendesak pada saat fleksibilitas fiskal mulai menurun seperti sekarang ini, sementara manajer pada lingkungan pemerintah memiliki kemampuan yang sangat terbatas untuk memberikan penghargaan ekstrinsik seperti promosi dan kenaikan gaji/pangkat (Luthans, 2006).

Penelitian terdahulu (purwati & wijaya, 2019) mengenai pengaruh komitmen, integritas dan kompetensi terhadap kinerja pegawai serta dampaknya pada kinerja Komisi Independen Pemilu (KIP) Aceh yang mengemukakan bahwa Komitmen organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian (Manery, 2018) mengenai pengaruh komitmen organisasi

dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di BKDPSDA di Kabupaten Halmahera Utara menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian (Princy & Rebeka, 2019) mengenai komitmen karyawan terhadap kinerja organisasi menemukan bahwa komitmen karyawan berhubungan positif dengan kinerja organisasi.

Penelitian (Sugiyanto, 2019) menemukan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi/perusahaan menjadikan karyawan lebih berusaha untuk menjamin kemajuan organisasi/perusahaan yaitu dengan memberikan kinerja yang baik kepada organisasi/perusahaan.

Sementara penelitian (Fu & Deshpande, 2014) mengenai dampak iklim peduli, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di perusahaan asuransi di China menemukan bahwa komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Begitu juga penelitian (Loan, 2020) mengenai pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pekerjaan karyawan di mediasi kepuasan kerja menghasilkan bahwa komitmen organisasi memiliki dampak positif pada prestasi kerja. Penelitian (anwar & muhammad, 2020) mengenai pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap komitmen organisasi dan implikasinya terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa komitmen organisasi. berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Penelitian (Rita, Otto, Rante, Tuhumena, & Erari, 2018) mengenai peran moderasi perilaku kewarganegaraan organisasi terhadap pengaruh komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan menemukan bahwa komitmen organisasi secara langsung dan signifikan mempengaruhi kinerja.

Hasil ini yang berbeda dengan penemuan (handayani, 2008) mengenai dampak komitmen organisasi terhadap konflik peran dan kinerja karyawan di PT. HM Sampoerna Tbk. di Surabaya yang menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja pada karyawan.

2.9.8 Tata Kelola Kolaborasi Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasi

Adanya komitmen organisasi sebagai variabel mediasi menjadikan karyawan lebih mengedepankan kepentingan organisasi agar mampu tetap bertahan dalam organisasi/perusahaan tersebut. Jadi adanya beban kerja yang tinggi akan teralihkan dengan adanya komitmen karyawan terhadap organisasi/perusahaan dan karyawan akan memberikan kinerja yang baik untuk kemajuan organisasi/perusahaan tersebut (Sugiyanto, 2019).

Penelitian (Mardyana & Riana, 2019) menemukan bahwa komitmen organisasional berpengaruh secara positif dalam memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti komitmen organisasional dapat memperkuat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Berbeda dengan penelitian (Saputri & Muhsin, 2019) mengenai peran komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh variabel keteladanan pemimpin, kompetensi perangkat desa, dan budaya organisasi terhadap kinerja menemukan bahwa komitmen organisasi tidak mampu memediasi indikator kolaborasi dalam budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Sementara penelitian (Bedagama & Tjahjaningsih, 2021) mengenai bagaimana komitmen organisasional memediasi pengaruh karakteristik pekerjaan dan *employee engagement* terhadap kinerja menemukan bahwa komitmen organisasional tidak memediasi pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan.

2.9.9 Kompetensi Personal Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasi

Penelitian (Sirait, Suratini, Husen, Rasyid, & Pasolo, 2020) mengenai pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai dan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi (studi empirik pada kantor PT PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Papua dan Papua Barat) menemukan bahwa kompetensi pegawai secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi.

Penemuan (Saputri & Muhsin, 2019) mengenai peran komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh variabel keteladanan pemimpin, kompetensi, dan budaya organisasi terhadap kinerja yang menemukan bahwa variabel kompetensi dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif secara tidak langsung melalui komitmen organisasi terhadap kinerja perangkat desa.

(Martini, Rahyuda, Sintaasih, & Piartrini, 2018) dalam penelitiannya mengenai pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui dimensi komitmen organisasi menemukan bahwa dimensi komitmen organisasi yang terdiri dari komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan berperan sebagai mediator parsial hubungan antara kompetensi terhadap kinerja pegawai.

Begitu juga penelitian (I Ketut, 2020) mengenai peran komitmen organisasi memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan di Bali menemukan bahwa Komitmen berperan sebagai mediasi parsial dalam memediasi kompetensi terhadap kinerja pegawai. Variabel kompetensi perangkat desa dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif secara tidak langsung melalui komitmen organisasi terhadap kinerja perangkat desa.

Penemuan ini berbeda dengan penemuan (Anwar & Muhammad Havidz Aima, 2020) yang menyatakan bahwa variabel komitmen organisasi tidak memediasi variabel kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pegawai.

2.9.10 Integritas Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasi

Penelitian (purba, 2020) mengenai bagaimana dampak kinerja karyawan dipengaruhi oleh komitmen organisasi, integritas dan kepemimpinan yang menemukan bahwa komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh antara integritas terhadap kinerja. Penelitian (Prasetyo, 2021) mengenai pengaruh kepemimpinan dan integritas terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening (studi kasus pada departemen pengelolaan uang bank indonesia) mengemukakan bahwa komitmen Organisasi dapat sebagai pemediasi antara Integritas terhadap kinerja pegawai.

Namun sebaliknya penelitian (Rakhmanto, masyhudzu saluy, & badawi, 2021) mengenai pengaruh kepemimpinan dan integritas terhadap kinerja organisasi dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening (studi kasus pada Komisi Pemberantasan Korupsi) menemukan bahwa komitmen organisasi tidak memediasi pengaruh antara integritas terhadap kinerja

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1 Kerangka Konsep Penelitian

Kerangka konseptual merupakan suatu kerangka yang dibuat untuk menganalisis fenomena atau masalah dalam proses penelitian. Hal ini dilakukan dengan cara memadukan konsep melalui kajian teori yang mendukung penelitian dengan kajian empiris yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya. Kajian teori berkaitan dengan pemahaman, penilaian dan penggunaan teori-teori yang disesuaikan dengan tujuan penelitian dan kajian empiris yang merupakan perbandingan peneliti sebelumnya dengan cara menilai penggunaan variabel, indikator, permasalahan, metode, teknik analisis dan kesimpulan.

Kerangka konsep dalam penelitian ini, merupakan kajian yang mendalam baik ditinjau dari sisi teori, maupun berdasarkan kajian empiris, pengaruh tata kelola kolaborasi, kompetensi personal, integritas, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Kerangka konsep dirumuskan dari perumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, serta penjelasan tiap variabel dan pola hubungan yang dibentuk oleh variabel tersebut. Beberapa penelitian terdahulu memberi gambaran bahwa pengaruh kompetensi personal, integritas, komitmen organisasi merupakan variabel yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Kerangka konseptual merupakan pernyataan hubungan variabel-variabel yang dibangun berdasarkan artikel dan teori-teori yang relevan serta kesenjangan penelitian (*research gap*), dari beberapa penelitian yang berhubungan dengan obyek yang diteliti serta fenomena, kondisi aktual, maka disusunlah kerangka konseptual penelitian yang menggambarkan hubungan

antara variabel independen yaitu *Tata kelola kolaborasi*, kompetensi personal, integritas yang dihubungkan dengan variabel dependen kinerja karyawan serta komitmen organisasi sebagai variable mediasi atau intervening.

Fakta *empiris* membuktikan bahwa Bank BRI sebagai Bank BUMN dihadapkan dengan permasalahan mengenai sumber daya manusia yang dimilikinya, berkaitan dengan sikap dan perilaku karyawan di saat bekerja. Kondisi ini dibuktikan dengan informasi yang diperoleh dari Bank BRI Kanwil Makassar tentang *performance* layanan BRI dimana ditemukan bahwa kinerja karyawan khususnya *Teller* dan *Costumer service* makin mengalami penurunan.

Berdasarkan hal tersebut, salah satu tujuan dari penelitian ini menguji dan menganalisis kinerja karyawan yang dibentuk oleh tata kelola kolaborasi (*Collaborate Governance*), kompetensi personal, integritas dengan melalui variable komitmen organisasi.

Dalam penelitian ini, penerapan dari masing-masing variabel tersebut mengacu pada *grand theory* yang digunakan yaitu *Learning Theories* atau beberapa teori-teori pembelajaran yang mengemukakan bahwa belajar ialah cara memperoleh dan memodifikasi pengetahuan, keterampilan, strategi, keyakinan, sikap, dan perilaku (Schunk, 2012). Teori pembelajaran menjelaskan bagaimana seseorang pekerja menerima, memproses, dan mempertahankan pengetahuannya selama masa belajar. Pengaruh kognitif, emosional, dan lingkungan, serta pengalaman sebelumnya, semua berperan dalam bagaimana pemahaman atau pandangan dunia, diperoleh atau diubah dan pengetahuan dan keterampilan dipertahankan.

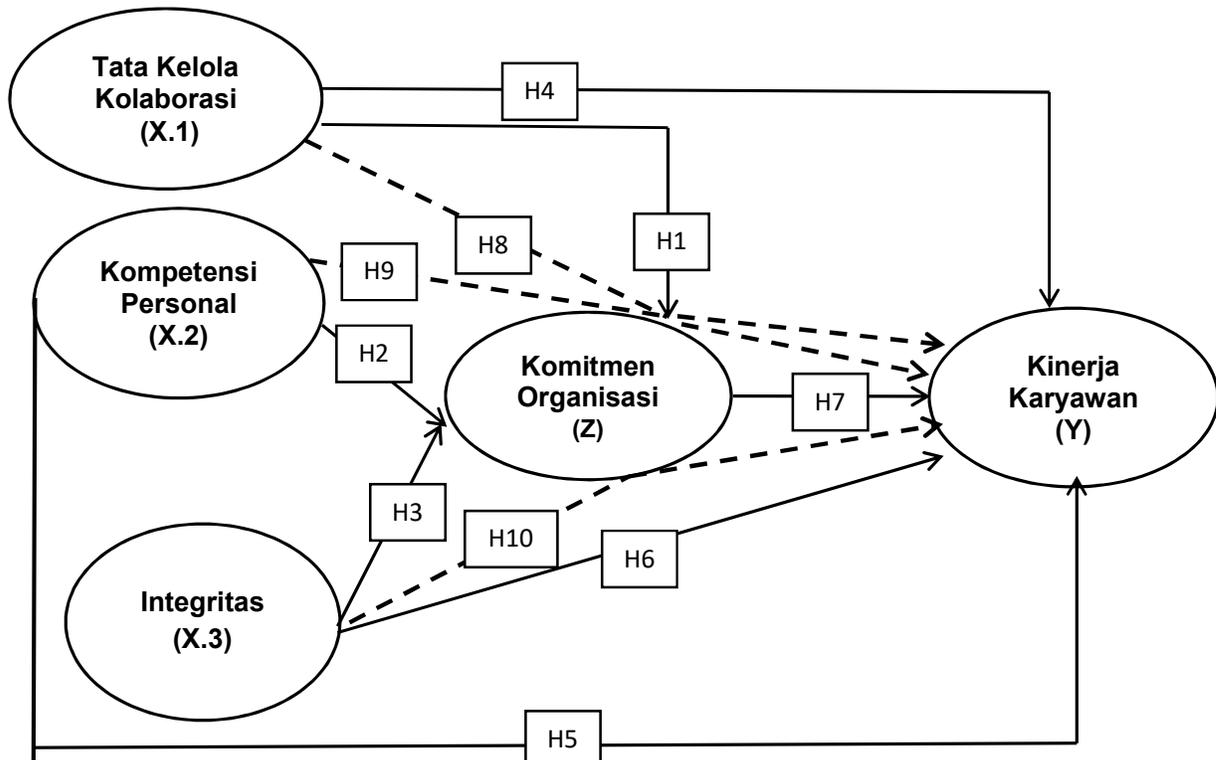
Teori yang mendukung berkaitan dengan tata kelola kolaborasi, mengacu pada (Ansell & Gash, 2008) dan (Greenwood, Singer, & Willis, 2021) yang

menyatakan bahwa *Conditions, Institutional design, Leadership* serta *Process Collaborative* berpengaruh dalam implementasi *Tata kelola kolaborasi*. Teori yang digunakan tentang kompetensi mengacu pada teori menurut (Donald, Mc Eachern, 2007) bahwa, kompetensi seseorang dilihat dari empat sisi yaitu pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan pendidikan, semakin berkompentensi sumberdaya manusia, semakin menghasilkan kinerja karyawan. Teori yang digunakan mengenai integritas menurut (Robbins & Judge, 2013) (Luthans, 2012) bahwa intergritas terdiri dari jujur, Benar dan konsisten sesuai perkataan. Teori yang digunakan mengenai komitmen organisasional mengacu pada teori (Allen & Meyer, 1990) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi terdiri dari komitmen afektif, komitmen normatif serta komitmen kontinuan

Teori kinerja dalam penelitian ini, mengacu pada *grand theory* (Armstrong & Baron, 2014) yang menjelaskan kinerja adalah hasil dan target yang dicapai oleh seseorang karyawan, dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan standar dan kinerja yang ditetapkan, pada perusahaan dipengaruhi oleh indicator kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, keinginan karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, variabel bebas yang diamati ialah tata kelola kolaborasi, kompetensi personal serta integritas perlu dibuktikan pengaruhnya terhadap variabel mediasi yaitu komitmen organisasi. Variabel bebas tata kelola kolaborasi, kompetensi personal serta integritas yang diamati perlu dibuktikan pengaruhnya terhadap variabel terikat (kinerja karyawan). Variabel mediasi (komitmen organisasi) perlu dibuktikan pengaruhnya terhadap variabel terikat (kinerja karyawan) dan hubungan tidak langsung variabel tata kelola kolaborasi, kompetensi personal serta integritas terhadap kinerja karyawan di mediasi melalui variable komitmen organisasi perlu dibuktikan dalam penelitian ini.

Dengan mengacu pada alasan-alasan tersebut, maka kerangka konseptual secara terintegrasi konstruk penelitian pada gambar 3.1 sebagai berikut:



Gambar 3. 1 Kerangka Konsep Penelitian

Ket : \longrightarrow : Hubungan Langsung
 \dashrightarrow : Hubungan Tidak Langsung

3.2 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan gambar kerangka konseptual dalam penelitian ini maka untuk lebih jelasnya dapat disajikan hipotesis penelitian sebagai jawaban atau dugaan sementara dari masalah pokok yaitu :

1. Tata kelola kolaborasi berpengaruh langsung dan positif terhadap komitmen organisasi karyawan Bank BRI di Sulsel
2. Kompetensi personal berpengaruh langsung dan positif terhadap komitmen organisasi karyawan Bank BRI di Sulsel

3. Integritas berpengaruh langsung dan positif terhadap komitmen organisasi karyawan Bank BRI di Sulsel
4. Tata kelola kolaborasi berpengaruh langsung dan positif terhadap Kinerja karyawan Bank BRI di Sulsel
5. Kompetensi personal berpengaruh langsung dan positif terhadap Kinerja karyawan Bank BRI di Sulsel
6. Integritas berpengaruh langsung dan positif terhadap kinerja karyawan Bank BRI di Sulsel
7. Komitmen organisasi berpengaruh langsung dan positif terhadap Kinerja karyawan Bank BRI di Sulsel
8. Tata kelola kolaborasi berpengaruh tidak langsung dan positif terhadap Kinerja Karyawan melalui komitmen organisasi karyawan Bank BRI di Sulsel
9. Kompetensi personal berpengaruh tidak langsung dan positif terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen organisasi karyawan Bank BRI di Sulsel
10. Integritas berpengaruh tidak langsung dan positif terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen organisasi karyawan Bank BRI di Sulsel

3.3 Definisi Operasional dan Variabel Penelitian

Definisi operasional adalah unsur penelitian yang menjelaskan bagaimana cara mengukur suatu variabel untuk memberikan arah dalam menganalisis data diperlukan definisi operasional dari masing-masing variabel penelitian. Adapun definisi operasional dalam penelitian ini meliputi :

1. Tata kelola kolaborasi

Suatu tata kelola dengan melibatkan banyak *stakeholder* dalam proses pembuatan keputusan kolektif, serta bertujuan untuk membuat atau mengimplementasikan kebijakan publik atau mengelola program dan aset

publik. Menurut (Ansell & Gash, 2008), indikator dalam mengukur tata kelola kolaborasi ialah :

a. *Conditions*

Kondisi awal mengatur tingkat dasar kepercayaan, konflik, dan modal sosial yang menjadi sumber daya atau kewajiban selama kolaborasi. Dalam dunia perbankan, perlunya di atur sebuah kondisi awal dimana para *stakeholder* dan karyawan *frontline* mampu berkolaborasi sehingga dapat meningkatkan pelayan terhadap nasabah.

b. *Institutional design*

Desain kelembagaan mengacu di sini pada protokol dasar dan aturan dasar untuk kolaborasi, yang sangat penting untuk legitimasi prosedural dari proses kolaboratif.

Lembaga perbankan harus mendisain sebuah proses kolaborasi yang terbuka dan inklusif. Kolaborasi harus secara luas mencakup semua sumber daya yang terpengaruh maupun peduli dengan masalah pelayanan terhadap nasabah.

c. *Facilitative Leadership*

Kepemimpinan sangat penting untuk menetapkan dan memelihara aturan dasar yang jelas, membangun kepercayaan, memfasilitasi dialog, dan mengeksplorasi keuntungan bersama.

Kepemimpinan penting untuk merangkul, memberdayakan, dan melibatkan seluruh sumber daya dan kemudian memfasilitasi mereka dalam upaya bekolaborasi.

d. *Collaborative process*

Proses kolaborasi meliputi persiapan, pengembangan kebijakan, dan pengambilan keputusan. Kolaborasi bergantung pada pencapaian siklus yang baik antara komunikasi, kepercayaan, komitmen, pemahaman, dan hasil.

2. Kompetensi Personal

Kompetensi secara umum diartikan sebagai kecakapan, keterampilan atau kemampuan. Ini berarti bahwa untuk mengukur kompetensi individu harus dilihat pada dua sisi yakni kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Pengukuran indikator ini untuk mengukur kompetensi karyawan didasarkan kemampuan menurut Teori (Donald, Mc Eachern, 2007) meliputi :

a. Pengetahuan

Pengetahuan yang dimiliki karyawan mampu mendukung, penyelesaian tugas yang menjadi tanggung jawabnya,.

b. Keterampilan

Keterampilan yang dimiliki karyawan sesuai dengan teknis pekerjaan yang dikerjakan.

c. Pengalaman Kerja.

Masa kerja karyawan dalam berkarir, mempunyai Keahlian yang dimiliki karyawan membantu menyelesaikan tugas dengan cepat,

d. Pendidikan

Pendidikan memegang peranan penting dalam meningkatkan kompetensi seorang karyawan.

3. Integritas

Integritas merupakan sebuah konsep yang menekankan adanya kesesuaian tindakan seseorang dengan prinsip atau nilai tertentu yang dipilihnya.

Integritas meliputi komitmen seseorang terhadap suatu prinsip masyarakat atau organisasi di mana seseorang berada. (Syahril, 2013). Indikator yang digunakan untuk mengukur integritas karyawan dalam penelitian ini

a. Jujur

Jujur adalah sikap atau sifat yang menyatakan sesuatu dengan sesungguhnya dan apa adanya, tidak ditambahi ataupun tidak dikurangi. Sedangkan transparan merupakan sifat keterbukaan yang berarti keputusan yang diambil dan pelaksanaannya dilakukan dengan cara atau mekanisme yang mengikuti aturan atau regulasi yang ditetapkan oleh perusahaan.

b. *Truthfulness*

Melakukan yang benar merupakan pesan yang dititipkan kepada orang lain bahwa selalu menjunjung tinggi azas kebenaran dan aturan yang ada

c. Konsistensi dengan perkataan

Konsistensi merupakan sebuah sikap atau usaha yang diambil untuk mempertahankan sebuah pandangan atau opini terhadap suatu hal sehingga terbentuk sebuah perilaku yang stabil sesuai dengan prinsip yang telah dipegang oleh kode etik profesional.

4. Komitmen karyawan

Komitmen didefinisikan sebagai kekuatan pemantapan yang bertindak untuk mempertahankan gerak perilaku menuju dalam kondisi keadilan dan kondisi psikologis komitmen adalah ikatan individu terhadap organisasi (Allen & Meyer, 1990). Indikator yang dipakai ialah :

a. Rasa bangga terhadap pekerjaan,

Bangga terhadap pekerjaan membuat komitmen seorang karyawan dapat semakin kuat

b. Rasa loyal terhadap perusahaan,

Perusahaan yang memperhatikan karyawannya dapat menimbulkan loyalitas dari para karyawannya

c. Perhatian terhadap keberlangsungan perusahaan,

Perusahaan yang maju dan berkembang membuat karyawan menjadi bersemangat dan makin kuat komitmennya

d. Pekerjaan yang memberikan inspirasi

Jenis pekerjaan yang cocok dapat memberikan inspirasi kepada para karyawan untuk dapat meningkatkan kinerjanya

e. Kesempatan berkarir

Kesempatan berkarir yang terbuka dapat menambah antusias karyawan untuk dapat memberikan yang terbaik buat perusahaan

5. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sesuai tanggungjawab dan wewenang yang diberikan kepadanya mencakup kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu . Indikator untuk mengukur kinerja karyawan, didasarkan teori (Armstrong & Baron, 2014) meliputi:

a. Kuantitas Hasil Kerja

Adalah prestasi penyelenggaraan sesuatu kinerja seorang karyawan, akan baik bila dia mempunyai standar dan target kerja yang jelas

b. Kualitas Hasil Kerja

Adalah kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan, dan mengorganisasikan pekerjaan dengan baik.

c. Efisiensi dalam melaksanakan tugas

Adalah prestasi penyelenggaraan sesuatu kinerja seorang karyawan, apabila dia dapat menyelesaikan pekerjaan, secara efisien.

Untuk jelasnya maka definisi operasional variabel dan pengukuran dapat dilihat pada table 3.1 berikut ini:

Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran

No.	Variabel Penelitian	Indikator	Pengukuran
1.	<i>Tata kelola kolaborasi</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Lingkungan Kerja</i> (Kondisi Awal) 2. <i>Pedoman Kerja</i> (Rancangan Kelembagaan) 3. <i>Facilitative Leadership</i> (Kepemimpinan Fasilitatif) 4. <i>Collaborative Process</i> (Proses Kerjasama) (Ansell & Gash, 2008) 	Skala likert dengan bobot skor: STS = 1 TS = 2 CS = 3 S = 4 SS = 5
2.	Kompetensi Personal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengetahuan 2. Keterampilan 3. Pengalaman Kerja 4. Pendidikan (Donald, Mc Eachern, 2007)	Skala likert dengan bobot skor: STS = 1 TS = 2 CS = 3 S = 4 SS = 5
3.	Integritas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jujur dan 2. <i>Truthfulness</i> 3. Konsistensi dengan perkataan (Robbins & Judge, 2013) (Luthans, 2012)	Skala likert dengan bobot skor: STS = 1 TS = 2 CS = 3 S = 4 SS = 5
4.	Komitmen Organisasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rasa bangga 2. Loyalitas 3. Perhatian terhadap keberlangsungan perusahaan, 4. Pekerjaan yang memberikan inspirasi, 5. Kesempatan berkarir (Allen & Meyer, 1990)	Skala likert dengan bobot skor: STS = 1 TS = 2 CS = 3 S = 4 SS = 5
5	Kinerja Karyawan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kuantitas Hasil Kerja 2. Kualitas Hasil Kerja 3. Efisiensi dalam melaksanakan tugas (Armstrong & Baron, 2014)	Skala likert dengan bobot skor: STS = 1 TS = 2 CS = 3 S = 4 SS = 5

Sumber : Peneliti, 2021

Berdasarkan defenisi operasional tersebut di atas merupakan dasar untuk penjabaran dari variabel dalam penelitian ini, Dalam instrumen penelitian ini di buat beberapa pernyataan yang di isi oleh responden sebagai bahan untuk melakukan pengolahan data dan memudahkan unuk melakukan analisis terhadap variabel yang diamati dalam penelitian ini, sehingga diharapkan dalam penelitian mendapatkan hasil penelitian yang akuran yang dapat dipertanggung jawabkan.

Tabel 3. 2 Penelitian Terdahulu

No	Nama Penulis, Tahun	Judul	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	Emerson, Tina Nabatchi, & Nohrstedt, 2016)	<i>Evaluating The Productivity Of Collaborative Governance Regimes: A Performance Matrix</i>	<i>Evaluation, Collaborative Governance, Performance, Productivity.</i>	<i>Performance Matrix</i>	<i>Collaborative Governance</i> Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan Bank
2	(Haritz & Muliawaty, 2020)	Pengaruh <i>Collaborative Governance</i> Dan Koordinasi Terhadap Kinerja Organisasi Pada Proses Pembangunan Infrastruktur Untuk Kepentingan Umum Di Kota Bekasi	<i>Collaborative Governance</i> ; Koordinasi Dan Kinerja Organisasi	<i>Explanatory Survey</i>	<i>Collaborative Governance</i> Dan Koordinasi Secara Simultan Memberikan Pengaruh Yang Sangat Besar Dan Signifikan Terhadap Kinerja Organisasi Pembangunan Infrastruktur
3	(Lu & Yu, 2020)	<i>The effect of formal and informal external collaboration on innovation performance of smes: Evidence from China</i>	<i>formal external collaboration; informal external collaboration; innovation performance; managers' entrepreneurial orientation; organizational legitimacy</i>	Survey data	Kolaborasi eksternal formal dan informal memiliki efek positif pada kinerja inovasi UKM,
4	(Mitchell et al., 2015)	<i>Collaboration and performance: Perspectives from</i>	<i>Collaboration, performance, cross-sector</i>	<i>Mixed-method Analysis</i>	Hubungan positif yang dirasakan antara kolaborasi

No	Nama Penulis, Tahun	Judul	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
		<i>public managers and NGO leaders</i>	<i>collaboration, federal government collaboration, local government collaboration, NGO collaboration</i>		dan kinerja adalah katalis utama untuk terlibat dalam kolaborasi sebagai strategi manajemen.
5	(Lin, 2019)	<i>How does collaboration between universities and R&D firms influence performance?</i>	<i>Collaboration diversity, Collaboration performance, Endogenous collaboration ambition, Knowledge stock, Number of collaborations</i>	<i>Two studies, based on the three archival data sets</i>	Pengaruh dari mengadopsi kolaborasi proaktif pada kinerja akademik tidak signifikan terhadap subsampel perusahaan. Penulis menemukan bukti pendukung dampak negatif kolaborasi pada kelompok universitas
6	(Statsenko & Corral de Zubielqui, 2020)	<i>Customer collaboration, service firms' diversification and innovation Performance</i>	<i>Customer collaboration Joint problem solving Service diversification Market diversification Innovative performance Mining Equipment and Technology Services</i>	<i>Survey</i>	Kolaborasi pelanggan tidak berpengaruh langsung pada kinerja inovasi perusahaan jasa.
7	(Pawirosumarto et al., 2017)	<i>The Impact Of Work Motivation And Competence On Employee Performance Through Service Quality In Administrative Staff Of Universitas</i>	<i>Work Motivation, Employee Competence, Quality Service, Employee Performance.</i>	SEM	Kompetensi Tidak Berpengaruh Terhadap Kinerja. Hal Ini Menunjukkan Bahwa Sebagian Besar Karyawan Menemukan Bahwa Kinerja Mereka Tidak

No	Nama Penulis, Tahun	Judul	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
		<i>Negeri Jakarta, Indonesia</i>			Dipengaruhi Oleh Kapasitas Mereka, Tetapi Dipengaruhi Oleh Motivasi Mereka Untuk Bekerja
8	(Salman et al., 2020)	<i>Employee Competencies As Predictors Of Organizational Performance: A Study Of Public And Private Sector Banks</i>	<i>Banks, Employee, Competencies India, Organizational Performance,</i>	Structural Equation Modelling	Hasil Penelitian Menunjukkan Adanya Pengaruh Positif Dan Signifikan Kompetensi Karyawan Terpilih Terhadap Kinerja Organisasi Kecuali Kompetensi Personal Yang Menunjukkan Pengaruh Tidak Signifikan Dan Negatif.
9	(Elbaz et al., 2018)	<i>Nepotism, Employees' Competencies And Firm Performance In The Tourism Sector: A Dual Multivariate And Qualitative Comparative Analysis Approach</i>	<i>Employees' Competencies, Travel Agents' Performance, Nepotism-Favouritism</i>	Pls-Sem	Kompetensi Personal Saja Tidak Cukup Mampu Untuk Mendorong Kinerja Organisasi,
10	(Zaim et al., 2013)	<i>Analyzing The Effects Of Individual Competencies On Performance: A Field Study In Services Industries In Turkey</i>	<i>Individual Competencies, Performance,,</i>	<i>Structural Equation Modeling - Partial Least Square</i>	Hasil Penelitian Mengungkapkan Bahwa Terdapat Hubungan Positif Antara Kompetensi Dengan Kinerja Individu.
11	(Kolibáčová, 2014)	<i>The Relationship Between Competency And</i>	<i>The Employee Performance, Competency.</i>	<i>The Regression Equations</i>	Hubungan Antara Kompetensi Dan Kinerja Karyawan

No	Nama Penulis, Tahun	Judul	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
		<i>Performance</i>			Di Perusahaan Tertentu Telah Diverifikasi.
12	(Wahid et al., 2017)	<i>Transformational Leadership Style And Competency Influence On Employee Performance:</i>	<i>Competence, Leadership Style, Performance</i>	<i>Structural Equation Modeling</i> – (Sem)	Kompetensi Berpengaruh Secara Positif Tetapi Tidak Signifikan Terhadap Kinerja.
13	(Dubey & Ali, 2011)	<i>Study On Effect Of Functional Competency On Performance Of Indian Manufacturing Sector</i>	<i>Manufacturing Competency, Firm Performance.</i>	<i>The Statistical Package For Social Sciences (Spss)</i>	<i>Kompetensi Berpengaruh Negatif Terhadap Kinerja Perusahaan</i>
14	(I Ketut, 2020)	<i>The Role Of Organizational Commitments Mediates The Effect Of Competence On Employee Performance In PT. Bali Tangi Spa Production</i>	<i>Organizational Commitments, Competence, Employee Performance</i>	Partial Least Square (PLS) Analysis Technique Version 2.0.	<i>Kompetensi memiliki efek positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan,</i>
15	(Rahim et al., 2020b)	<i>Integrity And Employee Job Performance</i>	<i>Integrity, Job Performance</i>	Smart PLS 3.0	Integritas Berpengaruh Positif Dan Signifikan
16	(Piazolo & Förster, 2019)	<i>Integrity As Performance-Increasing Factor Within The Real Estate Industry</i>	<i>Behaviour, Performance Measure, Corporate Social Responsibility, Organizational Effectiveness,</i>	A Literature Review	Integritas Adalah Faktor Peningkatan Kinerja
17	(Darmawan, 2018)	<i>Effect Of Employee Integrity And Financial Compensation To Employee Performance In Education And</i>	<i>Employee Integrity, Financial Compensation, Employee Performance.</i>	Sem	Variabel Integritas Pegawai Secara Parsial Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai

No	Nama Penulis, Tahun	Judul	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
		<i>Educational Leadership At East Java Provincial Training And Education Agency.</i>			
18	(Tasi & Syamsir, 2020)	<i>The Influence Of Integrity And Loyalty On Employee Performance</i>	<i>Integrity, Loyalty, Employee Performance</i>		Integritas Dan Loyalitas Baik Secara Parsial Maupun Secara Simultan Berpengaruh Signifikan Dan Positif Terhadap Kinerja Pegawai
19	(Awaludin et al., 2016)	<i>The Effect Of Job Satisfaction, Integrity And Motivation On Performance</i>	<i>Job Satisfaction, Integrity And Motivation, Performance</i>	Sem	Terdapat Pengaruh Yang Signifikan Dan Positif Terhadap Integritas Terhadap Kinerja. Artinya Semakin Tinggi Nilai Integritas Maka Semakin Tinggi Kinerja Karyawan.
20	(Rosmi & Syamsir, 2020)	<i>The Influence Of Integrity And Work Experience On Employee Performance</i>	Employee Performance; Human Resources; Integrity; Work Experience	Spss	Hasil Penelitian Menunjukkan Bahwa Integritas Dan Pengalaman Kerja Berpengaruh Signifikan Secara Parsial Maupun Secara Simultan Terhadap Kinerja Karyawan.
21	(Arfah et al., 2018)	Pengaruh Komitmen, Integritas Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Serta Dampaknya Pada	<i>Organizational Performance, Employee Performance, Commitment, Integrity and Competency.</i>	SEM	Integritas tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

No	Nama Penulis, Tahun	Judul	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
		Kinerja Komisi Independen pemilihan (KIP) Aceh			
22	(Princy & Rebeka, 2019)	<i>Employee Commitment On Organizational Performance</i>	Employees Commitment, Job Satisfaction, Motivation, Job Involvement, Organizational Performance.	Spss	Komitmen Karyawan Berhubungan Positif Dengan Kinerja Organisasi.
23	(Fu & Deshpande, 2014)	<i>The Impact Of Caring Climate, Job Satisfaction, And Organizational Commitment On Job Performance Of Employees In A China's Insurance Company</i>	Caring Climate, Job Performance Job Satisfaction, Organizational Commitment	Sem	Komitmen Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan
24	(Loan, 2020)	<i>The Influence Of Organizational Commitment On Employees' Job Performance: The Mediating Role Of Job Satisfaction</i>	<i>Organizational commitment Job satisfaction Job performance</i>	PROCESS macro	Komitmen organisasi memiliki dampak positif pada prestasi kerja;
25	(Anwar & Muhammad Havidz Aima, 2020)	<i>The Effect Of Competence And Motivation On Organizational Commitments And Its Implications On Employee Performance</i>	<i>Competence, Motivation, Organizational Commitments, And Employee Performance</i>	<i>(SEM) With The Smart Pls 3.0</i>	Hasil Penelitian Menunjukkan Bahwa Komitmen Organisasi. Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja
26	(Handayani, 2008)	Dampak Komitmen Organisasi, <i>Self Efficacy</i> Terhadap Konflik Peran Dan Kinerja Karyawati Pt. Hm	<i>Organization Commitment, Self Efficacy, Role Conflict and Performance</i>	SEM	Komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja pada karyawan wanita.

No	Nama Penulis, Tahun	Judul	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
		Sampoerna Tbk.Di Surabaya			
27	(Purwati & Wijaya, 2019)	Pengaruh Komitmen, Integritas Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Serta Dampaknya Pada Kinerja Komisi Independen pemilihan (KIP) Aceh	<i>Transformational Leadership, Integrity, Competence, Organizational Commitment, Employee Performance</i>	SPSS	Komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan
28	(Anwar & Muhammad Havidz Aima, 2020)	<i>The Effect Of Competence And Motivation On Organizational Commitments And Its Implications On Employee Performance</i>	<i>Competence, Motivation, Organizational Commitments, And Employee Performance</i>	(Sem) With The Smart Pls 3.0	Hasil Penelitian Menunjukkan Bahwa Kompetensi Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Komitmen Organisasi.
29	(I Ketut, 2020)	<i>The Role Of Organizational Commitments Mediates The Effect Of Competence On Employee Performance In Pt. Bali Tangi Spa Production</i>	<i>Organizational Commitments, Competence, Employee Performance</i>	Partial Least Square (PLS) Analysis Technique Version 2.0	Kompetensi Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Komitmen Organisasi
30	(Irianto & Baridwan, 2015)	<i>The Effect of Working Experience, Integrity, Competence, and Organizational Commitment on Audit Quality (Survey State Owned Companies In Libya)</i>	<i>Working Experience, Integrity, Competence, Organizational Commitment</i>	<i>Institutional Design</i>	Variabel Integritas memiliki pengaruh yang paling kuat dibandingkan dengan variabel lain sehingga variabel Pengalaman Kerja memiliki pengaruh yang dominan terhadap kualitas hasil audit

No	Nama Penulis, Tahun	Judul	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
31	(Chalistya et al., 2020)	<i>The Effect Of Personality And Integrity To Affective Organizational Commitment</i>	Personality; Integrity; Affective Organizational Commitment; Management; Education.	Regression, correlation, and path analysis.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa integritas berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap komitmen organisasi afektif karyawan,
	(Purba, 2020)	<i>How is the impact of employee performance influenced by organizational commitment, integrity and leadership</i>	<i>Employee performance organizational commitment, integrity leadership</i>	SEM SPSS	Temuan dalam penelitian ini ternyata faktor yang paling dominan berpengaruh terhadap komitmen organisasi adalah integritas,
32	(Martini et al., 2018),	<i>The Influence Of Competency On Employee Performance Through Organizational Commitment Dimension</i>	<i>Affective Commitment, Employee Performance, Normative Commitment, Continued Commitment Competency,</i>	<i>Structural Equation Modeling - Partial Least Square (Sem-Pls)</i>	Dimensi komitmen organisasi yang terdiri dari komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan berperan sebagai mediator parsial hubungan antara kompetensi - kinerja pegawai
33	(Anwar & Muhammad Havidz Aima, 2020)	<i>The Effect Of Competence And Motivation On Organizational Commitments And Its Implications On Employee Performance</i>	<i>Competence, Motivation, Organizational Commitments, And Employee Performance</i>	(Sem) With The Smart Pls 3.0	Variabel Komitmen Organisasi Tidak Memediasi Variabel Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai.
34	(I Ketut, 2020)	<i>The Role Of Organizational Commitments Mediates The Effect Of Competence On Employee Performance In</i>	<i>Organizational Commitments, Competence, Employee Performance</i>	Partial Least Square (Pls) Analysis Technique Version 2.0	Komitmen berperan sebagai mediasi parsial dalam memediasi kompetensi terhadap kinerja pegawai.

No	Nama Penulis, Tahun	Judul	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
		<i>PT. Bali Tangi SPA Production</i>			
35	(Rakhmanto et al., 2021)	Pengaruh Kepemimpinan Dan Integritas Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Komisi Pemberantasan Korupsi)	<i>leadership, integrity, organizational performance and organizational commitment, mediation variables.</i>		Komitmen Organisasi kurang memediasi pengaruh antara Integritas terhadap Kinerja
36	(Purba, 2020)	<i>How is the impact of employee performance influenced by organizational commitment, integrity and leadership</i>	<i>Employee performance organizational commitment, integrity leadership</i>	SEM SPSS	Komitmen Organisasi mampu memediasi pengaruh antara Integritas terhadap Kinerja
40	(Yamali, 2017)	Pengaruh kompensasi dan kompetensi terhadap komitmen organisasi serta implikasinya pada kinerja tenaga ahli perusahaan jasa konstruksi Di Provinsi Jambi	<i>Compensation, Organizational Commitment, Competence, Performance Experts</i>	SEM	Kompetensi tenaga ahli secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi
	(Manery, et.al 2018)	<i>Pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di BKDPSDA di Kabupaten Halmahera Utara</i>	<i>Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Kinerja karyawan</i>	Regresi linear berganda	komitmen organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Sumber : Mapping Peneliti, 2022