

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan atau seni yang menjelaskan aktivitas atau kegiatan manusia mulai dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pelaksanaan, dan pengendalian praktik-praktik SDM (perekrutan, penyeleksian, penempatan, pengembangan, pemeliharaan sampai pemutusan hubungan kerja agar SDM berkinerja tinggi sehingga mampu berkontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Pendekatan MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia) menekankan kebutuhan untuk mendapatkan komitmen, hati dan pikiran karyawan melalui partisipasi aktif, komunikasi dan metode lain untuk mengembangkan organisasi dengan komitmen tinggi (Sopiah dan Sangadji, 2018: 2). Untuk mencapai tujuan sarannya, departemen SDM membantu para pimpinan untuk memperoleh, mengembangkan, memanfaatkan, mengevaluasi, dan mempertahankan jumlah dan jenis hak karyawan. Bila sasaran-sasaran ini dipenuhi, maka tujuan manajemen SDM dicapai melalui orang-orang yang memberikan andil atas strategi perusahaan dan tujuan efektivitas dan efisiensi menyeluruh (Sopiah dan Sangadji, 2018: 5).

Suatu instansi akan berjalan dengan baik dan optimal ketika didukung oleh berbagai sumber potensi seperti sumber daya manusia. Untuk mencapai tujuan dari instansi tersebut, diperlukan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi yang berperan penting dalam membantu setiap aktivitas kelompok, organisasi, dan untuk mencapai tujuan. Kompetensi karyawan perlu diperhatikan pada organisasi karena kualitas dan kuantitas juga dilihat dari kemampuan dan si karyawan dalam mengemban tanggung jawab yang mereka miliki.



Kompetensi karyawan adalah faktor penting yang menentukan kualitas kerja. Kompetensi mencerminkan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan yang dimiliki pegawai dalam menjalankan tanggung jawabnya. Pegawai yang kompeten akan mendukung tercapainya tujuan organisasi, sedangkan pegawai yang kurang kompeten dapat menurunkan produktivitas (Rahmawati dan Juwita, 2019).

Suatu organisasi memerlukan adanya budaya organisasi yang kuat dan dipahami secara mendalam agar diterapkan dan diperjuangkan oleh para karyawan sehingga kinerja organisasi dapat tercapai dengan optimal (Permana et al., 2019: 95). Penerapan budaya organisasi yang baik akan memperlancar kinerja karyawan. Oleh sebab itu, budaya organisasi sangat penting karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang ada dalam organisasi.

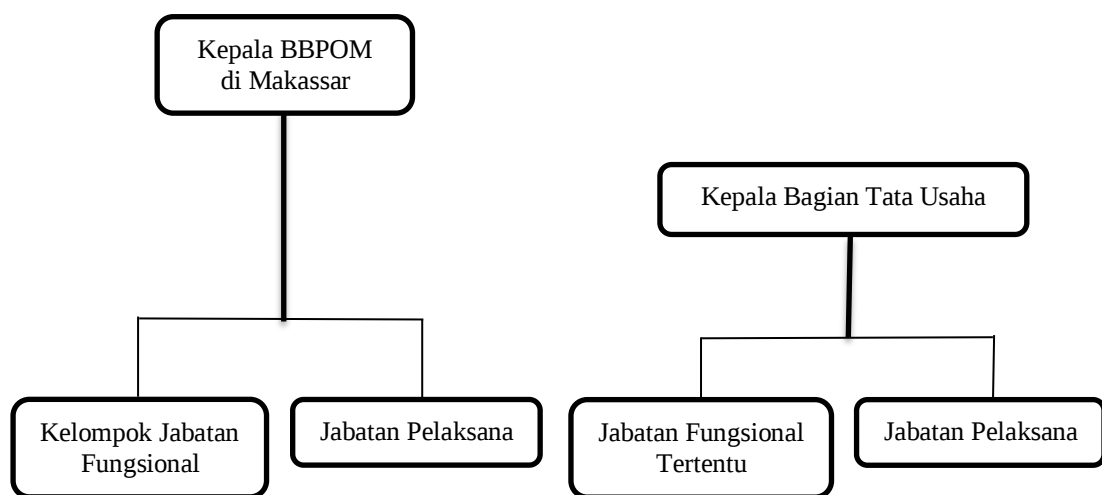
Aktivitas organisasi yang sedang berjalan akan selalu dihadapkan pada permasalahan yang menyangkut kinerja (Suryani et al., 2021: 11). Bagi organisasi, kinerja merupakan salah satu faktor penentu yang sangat penting dalam organisasi untuk dapat tumbuh dan berkembang sehingga hampir semua organisasi menggunakan kinerja untuk mengukur kemampuan, keberhasilan, kegagalan dalam mengelola sumber daya yang dimiliki untuk pencapaian tujuan secara efektif dan efisien (Suryani et al., 2021: 12).

Komitmen karyawan dalam suatu instansi merupakan salah satu hal yang mendukung sumber daya manusia dalam memiliki kualitas dan kinerja yang baik.

Kuatnya komitmen dari pegawai pada instansi turut menjadi penentu bagaimana tingkah laku pegawai tersebut selama berada dalam instansi. Komitmen internal mendorong pegawai untuk mempertahankan pekerjaannya dan akan hasil yang seharusnya (Kadir, 2022: 5).



Dengan demikian, dapat dipahami bahwa manajemen sumber daya manusia melalui pengelolaan kompetensi karyawan, penerapan budaya organisasi yang kuat, peningkatan kinerja karyawan, serta penguatan komitmen organisasi merupakan hal penting dalam mencapai tujuan instansi. Kondisi ini juga berlaku pada BBPOM di Makassar, di mana keberhasilan pelaksanaan fungsi pengawasan obat dan makanan sangat dipengaruhi oleh kualitas SDM yang dimiliki. Untuk memahami lebih jauh peran SDM di instansi ini, terlebih dahulu perlu dilihat struktur organisasi BBPOM di Makassar sebagai dasar pembagian tugas dan tanggung jawab.



Sumber: Data Sekunder BBPOM di Makassar, 2023

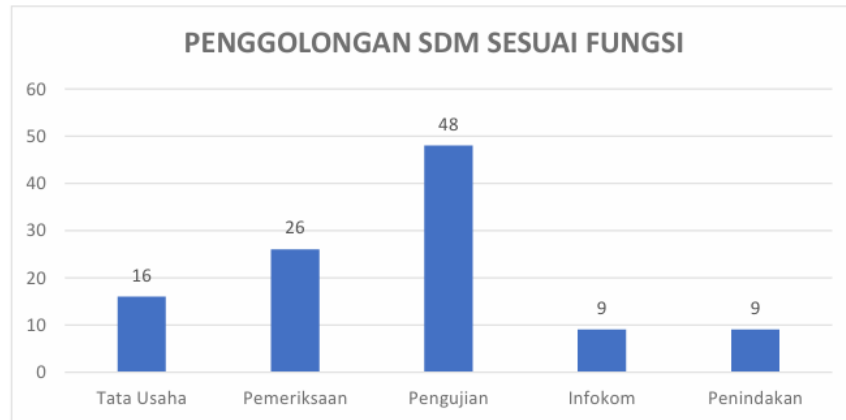
Gambar 1.1. Struktur Organisasi BBPOM di Makassar

Berdasarkan struktur organisasi tersebut, dapat diketahui bahwa struktur organisasi BBPOM di Makassar terdiri dari Kepala BBPOM, Kepala Bagian Tata Usaha, Kelompok Jabatan Fungsional, Jabatan Fungsional tertentu, dan Jabatan

Hal ini menggambarkan pembagian peran dan tanggung jawab yang jelas pinan, fungsional, dan pelaksana.



Adapun penggolongan SDM pada BBPOM di Makassar sesuai fungsi adalah sebagai berikut.



Sumber: Data Sekunder BBPOM di Makassar, 2023

Gambar 1.2 Grafik Penggolongan SDM sesuai Fungsi

Berdasarkan grafik tersebut dapat diketahui, bahwa pembagian pegawai BBPOM di Makassar digolongkan sebagai tata usaha, pemeriksaan, pengujian, Infokom, dan penindakan. Berdasarkan Laporan Tahunan BBPOM (2023: 102-107), penjelasan fungsi SDM pada BBPOM di Makassar adalah sebagai berikut.

- a. Tata usaha bertugas menyelenggarakan urusan administrasi, keuangan, kepegawaian, perencanaan program, serta pengelolaan sarana dan prasarana. Tata usaha memastikan kegiatan teknis pengawasan berjalan tertib dan efektif dengan dukungan manajerial yang baik.
- b. Pemeriksaan melaksanakan pengawasan langsung terhadap sarana produksi, distribusi, dan pelayanan kefarmasian. Fungsi ini berfokus pada penilaian
- c. Pengujian melaksanakan fasilitas dan kepatuhan terhadap regulasi untuk menjamin mutu, keamanan, serta manfaat obat dan makanan.



- c. Laboratorium pengujian baik kimia maupun mikrobiologi bertugas melakukan analisis sampel obat dan makanan yang beredar.
- d. Fungsi Infokom mengelola Komunikasi, Informasi, Edukasi (KIE), serta pengaduan masyarakat. Perannya adalah meningkatkan kesadaran dan pemahaman publik tentang keamanan obat dan makanan, sekaligus membangun hubungan dua arah antara BBPOM dan masyarakat.
- e. Unit penindakan bertugas melakukan investigasi, penyidikan, dan penegakan hukum terhadap pelanggaran di bidang obat dan makanan. Fungsi ini dilaksanakan melalui koordinasi dengan aparat penegak hukum untuk menindak peredaran produk ilegal atau tidak memenuhi standar.

Adapun profil kemampuan kerja tenaga penguji pada Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan (BBPOM) di Makassar sebagai berikut.



ita Sekunder BBPOM di Makassar, 2023

Gambar 1.2 Profil Kemampuan Kerja Tenaga Penguji

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui, bahwa Laboratorium Pengujian memiliki 40 tenaga teknis penguji, dengan jumlah sampel yang diuji sepanjang 2023 sebanyak 5178 sampel dan 20686 parameter uji. Berdasarkan perhitungan rata-rata, diperoleh kemampuan uji tiap orang masing masing adalah 130 sampel dengan 517 parameter uji per tahun (Laporan Tahunan BBPOM, 2023: 22). Kemampuan laboratorium pengujian obat dan makanan dalam penerapan teknologi dan metode pengujian tidak sebanding dengan kemajuan teknologi yang diterapkan dalam industri obat dan makanan sehingga pengujian terhadap beberapa produk belum bisa dilakukan. Kemampuan laboratorium pengujian obat dan makanan masih belum dapat menjangkau seluruh wilayah cakupan BBPOM di Makassar. Masih terbatasnya kapasitas BBPOM dari sisi pemenuhan sumber daya yang diperlukan untuk menyempurnakan sistem informasi yang andal (Laporan Kinerja BBPOM, 2023).

Keamanan pangan di desa penting bagi masyarakat baik sebagai konsumen maupun pelaku usaha. Untuk itu, Badan POM melaksanakan Gerakan Keamanan Pangan Desa (GKPD) sebagai upaya peningkatan kesehatan keluarga secara mandiri. Program ini melalui koordinasi pemerintah daerah, masyarakat, dan pelaku usaha. Program ini dilaksanakan dengan memberdayakan kader desa seperti PKK dan karang taruna. Hingga tahun 2021, BBPOM Makassar baru mampu mengintervensi 25 dari 3.051 desa di Sulawesi Selatan karena keterbatasan sumber daya (Laporan Kinerja BBPOM, 2023).

BBPOM di Makassar sesuai peran dan fungsinya diperlukan SDM yang keahlian dan potensi yang sesuai. Jumlah SDM BPOM belum memadai dan dapat mendukung pelaksanaan tugas pengawasan obat dan makanan secara



optimal. Ditinjau dari analisa beban kerja, utamanya dengan upaya penguatan kelembagaan dan peningkatan koordinasi lintas sektor, BBPOM di Makassar memerlukan SDM sebesar 133 orang sehingga masih memerlukan penambahan SDM.

Kompetensi pegawai di fungsi pemeriksaan belum merata, khususnya pengawasan untuk Cara Produksi Pangan Olahan yang Baik (CPPOB), pelatihan Cara Produksi Obat Tradisional yang baik (CPOTB), Cara Produksi Kosmetik yang Baik (CPKB), Cara Distribusi Obat yang Baik (CDOB) termasuk kompetensi petugas dalam melakukan sampling OMKA sebagai tuntutan dalam rangka regionalisasi laboratorium (Laporan Tahunan BBPOM, 2024: 107). Kompetensi SDM yang memadai sangat diperlukan dalam menunjang pelaksanaan tugas dan fungsi BBPOM di Makassar.

BBPOM memiliki beberapa capaian kinerja yang belum optimal dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1.1
Capaian Kinerja pada BBPOM di Makassar

No.	Indikator Kinerja	Target	Realisasi	Capaian (%)	Kriteria
1	Keputusan Penilaian Sertifikasi yang Diselesaikan Tepat Waktu	98	73.49	74.99	Tidak Memenuhi Ekspektasi
2	Sarana Produksi Obat dan Makanan yang Memenuhi Ketentuan	60	58.14	96.90	Belum Memenuhi Ekspektasi
3	Sarana Distribusi Obat dan Makanan Yang Memenuhi Ketentuan	76	72.24	95.06	Belum Memenuhi Ekspektasi
4	Tingkat Efektivitas KIE Obat dan Makanan	93	92,20	99,14	Belum Memenuhi Ekspektasi
5	Nilai Kinerja Anggaran BPOM di Makassar	75	72,07	96,09	Belum Memenuhi Ekspektasi

Laporan Kinerja BBPOM Makassar, 2023



Data capaian kinerja Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan (BBPOM) di Makassar tahun 2023 menunjukkan adanya kesenjangan antara target yang ditetapkan dan realisasi di lapangan. Misalnya, pada indikator *keputusan penilaian sertifikasi yang diselesaikan tepat waktu*, realisasi hanya mencapai 73,49 dari target 98, sehingga capaian kinerjanya tercatat 74,99%, masuk kategori tidak memenuhi ekspektasi. Kondisi ini mengindikasikan adanya hambatan administratif maupun teknis yang berdampak pada kecepatan pelayanan publik di bidang sertifikasi.

Fenomena serupa juga terlihat pada indikator *sarana produksi obat dan makanan yang memenuhi ketentuan*. Realisasi hanya mencapai 58.14 dari target 60 sehingga capaiannya tercatat 96.90%, namun tetap dinilai belum memenuhi ekspektasi. Hal ini menggambarkan masih adanya celah kepatuhan industri terhadap regulasi yang berlaku sehingga kualitas pengawasan belum sepenuhnya optimal.

Pada aspek *sarana distribusi obat dan makanan*, realisasi hanya mencapai 72.24 dari target 76, sehingga capaiannya tercatat 95,06%. Meskipun angka ini cukup tinggi, namun tetap dikategorikan belum memenuhi ekspektasi. Fenomena ini memperlihatkan bahwa meski distribusi obat dan makanan relatif terkendali tetapi standar pengawasan yang ditetapkan belum sepenuhnya tercapai.

Tingkat efektivitas Komunikasi, Informasi, dan Edukasi (KIE) obat dan makanan realisasi mencapai 92.20 dari target 93, sehingga capaiannya tercatat 99.14%. Capaian ini tetap dinilai belum memenuhi ekspektasi yang mengindikasikan adanya standar penilaian kinerja yang menuntut konsistensi kualitas penyuluhan

asyarakat. Sementara itu, *nilai kinerja anggaran BBPOM Makassar* juga capaian realisasi hanya mencapai 72.07 dari target 75 sehingga capaiannya



tercatat 96,09%, dikategorikan *belum memenuhi ekspektasi*. Hal ini merefleksikan adanya tantangan dalam pengelolaan anggaran yang berimplikasi pada efektivitas pelaksanaan program.

Adapun pemenuhan persentase standar ruang lingkup pada BBPOM di Makassar dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 1.2
Pemenuhan Persentase Standar Ruang Lingkup

No.	Komponen Nilai SKL	Persentase (%)
1.	Persentase Pemenuhan Standar Ruang Lingkup	80,5
2.	Persentase Pemenuhan Standar Kompetensi	82,0
3.	Persentase Pemenuhan Standar Peralatan	74,0
Persentase Pemenuhan SKL (%)		78,8

Sumber: Laporan Tahunan 2023 Balai Besar POM di Makassar

Berdasarkan tabel tersebut, persentase pemenuhan SKL (Standar Kompetensi Laboratorium) pada BBPOM di Makassar sebesar 78.8%. Hal ini karena terjadi kendala pemenuhan pada ruang lingkup, kompetensi, dan peralatan. Kendala-kendala tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Ruang Lingkup
 - a. Beban pengujian sampel yang tinggi akibat regionalisasi yang masih mengandalkan BBPOM Makassar untuk region Makassar dalam pengujian spesifik Lab air, cemaran logam, dan Vet.drug tidak sebanding dengan jumlah personel penguji sehingga menyebabkan kurangnya waktu untuk melakukan pengujian yang dikhususkan untuk pengembangan ruang lingkup. Balai mengutamakan parameter-parameter wajib yang terdapat pada prioritas sampling.



- b. Sampel yang seharusnya dikirim ke BBPOM Makassar hanya untuk diuji parameter pengujian spesifik namun tetap diuji juga untuk parameter pengujian dasar yang semestinya bisa dilakukan oleh balai pengirim sampel. Hal ini menambah beban pekerjaan penguji BBPOM di Makassar.
- c. Seringnya kerusakan alat LCMSMS akibat usia alat yang sudah tua (tahun pengadaan 2012) menyebabkan terganggunya pengujian dan pengembangan ruang lingkup di laboratorium spesifik.
- d. Kekurangan anggaran dalam pembelian baku pembanding untuk pengujian kosmetik. Terbatasnya anggaran untuk pembelian sampel obat kelas terapi anti infeksi umum (injeksi cukup mahal) dan sulit didapatkan karena belum tersedia di Sulawesi Selatan.
- e. Sampel anti neoplastik belum bisa diuji karena belum ada kompetensi dan peralatan sehingga dikirim ke BBPOM di DKI Jakarta sebanyak 1 sampel setiap region.
- f. Belum tersedia beberapa baku pembanding dan metode analisis (SIMA 2022) terkait pengujian OTSKK.
- g. Belum memiliki GCMS sehingga tidak dapat melakukan uji Metformin dan Efedrin secara GCMS dan dikirim ke BBPOM di Banjarmasin.

2. Kompetensi

- a. Adanya penambahan personil baru dari luar BPOM dengan latar belakang non pengujian yang ditempatkan di pengujian menyebabkan menurunnya nilai SKL.



- b. Personel obat telah lulus UKOM PFM Muda sesuai SK terbit tahun 2023, sehingga pengetahuan dan keterampilan spesifik yang telah dilakukan belum bisa dihitung pada TW 4 tahun 2022.

3. Peralatan

- a. Jumlah peralatan yang ada tidak sesuai dengan tuntutan jumlah sampel yang harus diuji dan banyak peralatan yang sudah memerlukan peremajaan karena sering mengalami kerusakan sehingga memperlambat proses pengujian.
- b. Standar pemenuhan peralatan belum disesuaikan dengan konsep regionalisasi laboratorium, di mana tidak semua jenis peralatan wajib dimiliki oleh setiap BBPOM.

Berdasarkan hal tersebut, tentu menjadi tantangan bagi karyawan Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan (BBPOM) di Makassar dalam menjalankan tugas pokoknya, yaitu melaksanakan kebijakan teknis operasional di bidang pengawasan obat dan makanan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Dalam menjalankan tugasnya memerlukan kompetensi karyawan, budaya organisasi, kinerja karyawan, dan komitmen organisasi. Namun, BBPOM di Makassar masih mengalami berbagai kendala mulai dari kendala ruang lingkup, kendala kompetensi, dan kendala peralatan.

Kompetensi karyawan BBPOM di Makassar belum memadai karena adanya karyawan yang tidak kompeten dalam melakukan pengujian sehingga menyebabkan ya nilai SKL (Standar Kompetensi Laboratorium). Beban pengujian sampel



yang banyak tidak sebanding dengan jumlah karyawan sebagai penguji. Hal ini menyebabkan penggunaan waktu yang tidak efisien dan menambah beban pekerjaan penguji BBPOM Makassar.

Budaya organisasi pada BBPOM di Makassar, yaitu profesional, integritas, kredibilitas, kerja sama tim, inovatif, dan responsif. Namun, budaya organisasinya belum diterapkan dengan baik karena masih ada karyawan yang belum profesional dalam melakukan pengujian sampel, seperti belum mampu menguji sampel anti neoplastik. Selain itu, BBPOM ini belum inovatif karena masih menggunakan alat lama yang sudah sering rusak. Budaya organisasi yang menekankan profesionalisme dan responsif mengalami realita keterbatasan sumber daya laboratorium. Ketika alat rusak, anggaran terbatas, dan metode analisis belum lengkap, karyawan tetap harus bekerja dengan menjaga standar mutu. Hal ini menunjukkan, bahwa penerapan nilai budaya organisasi masih mengalami hambatan teknis yang menguji konsistensi budaya organisasi dalam mendukung kinerja.

Kinerja karyawan BBPOM Makassar belum optimal. Sebagaimana dijelaskan sebelumnya, bahwa capaian kinerja yang sebagian besar berada dalam kategori belum memenuhi ekspektasi menunjukkan adanya dinamika yang perlu mendapat perhatian serius. Kondisi ini penting untuk diteliti lebih lanjut karena dapat memberikan gambaran nyata mengenai kinerja serta peluang perbaikan sistem pengawasan obat dan makanan di Makassar. Hal ini juga mencerminkan, bahwa upaya perlindungan kesehatan masyarakat masih menghadapi tantangan yang harus diatasi secara dan berkelanjutan.



Komitmen organisasi pegawai diuji oleh situasi kerja, yaitu tingginya volume sampel, keterbatasan sarana, dan ketidakcukupan anggaran. Meski karyawan berusaha menjaga mutu pengujian, kondisi tersebut berpotensi menurunkan loyalitas jika tidak diimbangi dengan dukungan organisasi. Hal ini mencerminkan adanya kesenjangan antara semangat komitmen yang diharapkan organisasi dengan tantangan nyata yang dapat melemahkan konsistensi karyawan dalam menjalankan peran mereka.

Komitmen harus ada dalam penetapan tujuan. Komitmen terhadap tujuan nampak secara langsung dan tidak langsung berpengaruh pada kinerja. Komitmen tinggi akan membawa pada kinerja yang lebih tinggi dibandingkan ketika komitmen rendah (Supardi, 2022: 8). Berdasarkan uraian tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Kompetensi Karyawan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi (Studi Kasus pada Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan di Makassar)”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut.

1. Bagaimana pengaruh kompetensi karyawan terhadap komitmen organisasi pada Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan di Makassar?
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan di Makassar?
3. Bagaimana pengaruh kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan pada Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan di Makassar?
Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan di Makassar?



5. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan di Makassar?
6. Bagaimana pengaruh tidak langsung kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan di Makassar?
7. Bagaimana pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan di Makassar?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan penelitian sebagai berikut.

1. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi karyawan terhadap komitmen organisasi pada Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan di Makassar.
2. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan di Makassar.
3. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan pada Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan di Makassar.
4. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan di Makassar.
5. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan di Makassar.
6. Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan di Makassar.



7. Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan di Makassar?

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan penelitian sebagai berikut.

1.4.1 Kegunaan Teoretis

Penelitian ini dapat menambah literatur yang relevan terhadap bidang manajemen sumber daya manusia di Indonesia khususnya dalam hal yang berkaitan dengan kompetensi karyawan, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini dapat memberikan bahan referensi untuk penelitian selanjutnya.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Bagi Penulis

Dapat menerapkan teori yang telah dipelajari di bangku kuliah ke dalam praktik yang sesungguhnya khususnya pada objek penelitian.

2. Bagi Instansi

Hasil penelitian ini dapat memberikan informasi kepada manajemen dalam pengambilan keputusan dan kebijakan.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya



Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi dalam pembuatan karya selanjutnya.

1.5 Sistematika Penulisan

BAB I: Pendahuluan

Bab ini berisi tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II: Tinjauan Pustaka

Bab ini berisi teori-teori yang dijadikan dasar penelitian dan ada tinjauan empiris atau penelitian terdahulu.

BAB III: Kerangka Konseptual dan Hipotesis

Bab ini berisi tentang kerangka berpikir konseptual dan hipotesis atau dugaan sementara dalam penelitian ini.

BAB IV: Metode Penelitian

Bab ini berisi tentang jenis penelitian, definisi operasional dan pengukuran variabel, jenis data dan sumber data, populasi dan sampel penelitian, metode pengumpulan data, dan teknik analisis data.

BAB V: Hasil Penelitian

Bab ini berisi laporan mengenai gambaran umum penelitian, analisis deskriptif, hasil penelitian, serta pembahasan atas hasil yang didapat dari penelitian ini.

BAB VI: Pembahasan

Bab ini menguraikan secara lebih mendalam mengenai hasil penelitian yang telah dilakukan. Di samping itu, juga harus mampu menjawab secara ilmiah pertanyaan yang diajukan dalam tesis. Dalam bagian pembahasan ini, penulis perlu pretasikan dan menganalisis model atau variabel yang dikaitkan dengan



kajian pustaka dan hasil-hasil penelitian terdahulu yang terangkum dalam tinjauan pustaka. Penulis dapat menambahkan kajian-kajian lain yang tidak terdapat dalam tinjauan pustaka.

BAB VII: Penutup

Bab ini memuat temuan pokok atau kesimpulan, refleksi peneliti berkaitan dengan temuan atau kesimpulan, implikateoretis dan kebijakan dari kesimpulan tersebut, implikasi pada penelitian lebih lanjut, dan saran atau rekomendasi yang diajukan.



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Amstrong (2014: 8), *Human resource management is a comprehensive and coherent approach to employment and development people* (manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan yang komprehensif dan koheren terhadap orang-orang yang bekerja dalam organisasi dan pengembangan sumber daya manusia). Menurut Veithzal dalam Sopiah dan Sangadji (2017: 2), Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian praktik-praktik SDM. Perhatian diberikan kepada mutualitas, yaitu keyakinan bahwa kepentingan manajemen dan kepentingan karyawan dapat bahkan harus serupa. Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan atau seni yang menjelaskan aktivitas atau kegiatan manusia mulai dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, pelaksanaan, dan pengendalian praktik-praktik SDM (perekrutan, penyeleksian, penempatan, pengembangan, pemeliharaan sampai pemutusan hubungan kerja agar SDM berkinerja tinggi sehingga mampu berkontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Fungsi manajemen sumber daya manusia adalah tugas manajemen sumber daya manusia untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan SDM yang merasa puas dan memuaskan. Menurut Hasibuan (2003), fungsi n SDM salah satunya adalah fungsi manajerial, yaitu:



1. Perencanaan (*Planning*)
2. Pengorganisasian (*Organizing*)
3. Pengarahan (*Directing*)
4. Pengendalian (*Controlling*)

Berbagai kegiatan dalam rangka manajemen SDM tersebut jika telah terlaksana secara keseluruhan akan menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi perusahaan dan SDM perusahaan. Pelaksanaan berbagai fungsi manajemen SDM sebenarnya bukan hanya dapat menciptakan SDM yang produktif mendukung tujuan perusahaan tetapi juga mennciptakan suatu kondisi yang lebih baik sehingga dapat meningkatkan potensi dan motivasi SDM dalam berkarya. Pelaksanaan *Job analysis*, perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi, penempatan dan pembinaan karier, serta pendidikan dan pelatihan yang baik akan meningkatkan potensi SDM untuk berkarya karena telah menndapatkan bekal pengetahuan dan keterampilan serta ditempatkan pada kedudukan yang tepat (Sopiah dan Sangadji, 2017: 8).

SDM (Sumber Daya Manusia) merupakan faktor penting dalam sebuah organisasi dan harus berkualitas baik, yaitu memiliki jiwa kompeten dan juga berkinerja baik, di mana hal ini akan menunjang tujuan dari perusahaan (Liana, 2020: 87). Kunci sukses pertumbuhan setiap organisasi adalah kemampuannya dalam merekrut, mengembangkan dan mempertahankan talenta sumber daya manusianya (Siregar, 2020: 86). Sumber daya manusia atau pegawai memberikan peranan penting dalam mencapai tujuan bagi perusahaan atau organisasi. Hal ini salah satu upaya

sukan dengan melaksanakan penilaian kinerja pegawai (Alam, 2019: 19).



. Penilaian kinerja menjadi kebutuhan yang penting untuk dapat mengukur sejauh mana kemajuan dan perkembangan organisasi, apakah selaras dengan proses perubahan yang terjadi pada internal sumber daya manusianya. Penilaian kinerja ini, tidak dapat berdiri sendiri melainkan terkait dengan pembentukan strategi yang mengarah kepada pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi. Untuk itu diperlukan pencarian peluang-peluang bagi organisasi untuk melakukan *Improvement* dan inovasi melalui suatu pembentukan strategi (Alam, 2019: 20).

2.1.2 Kompetensi Karyawan

2.1.2.1 Teori Kompetensi Karyawan

Menurut Donald dalam Artiyani (2018), kompetensi adalah sentral dari keberhasilan mencapai kinerja yang dipengaruhi oleh adanya unsur pengetahuan, keterampilan, keahlian, dan sikap. Setiap pengembangan diri yang dimiliki manusia diamati atau dilihat dari empat sisi yang berbentuk jendela, yaitu pengetahuan (*Knowledge*), keterampilan (*Skill*), keahlian (*Expert*), dan sikap (*Attitude*). Kompetensi karyawan adalah kemampuan individu untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilan dalam konteks pekerjaan, yang berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi (Dahlgaard dan Dahlgaard, 2023).

Kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal dengan kriteria acuan yang efektif dan/atau superior dalam suatu pekerjaan atau situasi (Spencer dan Spencer dalam Sedarmayanti, 2017).



si adalah kemampuan seseorang yang dapat berupa pengetahuan, an, dan sikap yang memengaruhi kinerjanya. Selain itu, Wibowo (2016) katakan, bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan

atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi kinerja karena kompetensi menentukan bagaimana seseorang bertindak dalam situasi kerja.

Kompetensi karyawan mengacu pada kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan secara efektif (Sanghi, 2022). Kompetensi karyawan mencakup pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperlukan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan dan mencapai hasil yang diharapkan (Zhang dan Zhang, 2024). Kompetensi adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya yang didasari oleh pengetahuan, keterampilan, dan sikap (As, 2021).

Menurut Gordon dalam Sutrisno (2011), beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi sebagai berikut.

- a. Pengetahuan (*Knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada dengan efektif dan efisien di perusahaan.
- b. Pemahaman (*Understanding*), yaitu dalam kognitif dan afektif yang dimiliki individu. Misalnya seorang karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi secara efektif dan efisien.



- c. Kemampuan/keterampilan (*Skill*), yaitu sesuatu yang dimiliki oleh individu yang melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya, kemampuan karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.
- d. Nilai (*Value*), yaitu suatu standar perilaku yang telah ditakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku para karyawan dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis dan lain-lain).
- e. Sikap (*Attitude*), yaitu perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya, reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji dan sebagainya.
- f. Minat (*Interest*), yaitu kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya, melakukan sesuatu aktivitas tugas.

Berdasarkan beberapa teori tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi karyawan merupakan kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, sikap, dan keahlian yang menjadi dasar dalam melaksanakan pekerjaan secara efektif. Kompetensi dipandang sebagai karakteristik individu yang berhubungan langsung dengan efektivitas dan kualitas kinerja karena menentukan bagaimana seseorang bertindak dalam situasi kerja. Dengan demikian, kompetensi menjadi faktor sentral yang memengaruhi keberhasilan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

2.1.2.2 Faktor-faktor yang Memengaruhi Kompetensi Karyawan



mpetensi merupakan kombinasi dari motif, sifat, konsep diri, nilai, an, serta keterampilan kognitif atau perilaku yang dapat diukur secara andal edakan kinerja unggul dari kinerja rata-rata. Tes kecerdasan atau bakat

tradisional tidak mampu memprediksi kinerja kerja secara efektif. Sebaliknya, karakteristik pribadi yang mendasar seperti motivasi, kebutuhan, dan nilai-nilai lebih konsisten dalam memprediksi kinerja yang efektif. Individu dengan kebutuhan berprestasi tinggi menetapkan tujuan yang menantang, bertanggung jawab secara pribadi terhadap hasil, dan mencari umpan balik atas kinerjanya. Ketiga hal tersebut merupakan indikator perilaku dari kompetensi.

Berdasarkan pandangan McClelland (1973), faktor-faktor yang memengaruhi kompetensi karyawan mencakup aspek motif, nilai, sifat pribadi, pengetahuan, dan keterampilan perilaku yang terintegrasi dalam diri seseorang. Kompetensi tidak hanya bergantung pada kecerdasan melainkan pada dorongan psikologis internal seperti motivasi berprestasi yang menumbuhkan keinginan untuk mencapai standar kinerja tinggi dan menerima tanggung jawab atas hasil kerjanya. Dengan demikian, kompetensi bersumber dari kombinasi antara faktor psikologis, kognitif, dan perilaku yang menghasilkan performa unggul dalam pekerjaan.

2.1.2.3 Keterkaitan Kompetensi Karyawan dengan Komitmen Organisasi

Kompetensi karyawan, khususnya keterampilan dan pengetahuan, merupakan pendorong utama komitmen organisasi karena karyawan yang kompeten lebih mungkin mengidentifikasi diri dengan tujuan dan nilai organisasi (Boyatzis, 2008). Kompetensi tidak hanya menjadi prediktor kinerja tetapi juga memperkuat komitmen afektif dengan meningkatkan kepercayaan diri dan identifikasi karyawan terhadap organisasi (Chong, 2013). Inisiatif pengembangan kompetensi mendorong

organisasi dengan memberikan sinyal kepada karyawan bahwa organisasi
ai dan berinvestasi pada pengembangan profesional mereka (Sonnentag dan
2).



Karyawan yang memandang dirinya kompeten lebih mungkin mengembangkan rasa memiliki dan komitmen terhadap organisasinya (Kim et al., 2009). Kompetensi profesional memberikan karyawan rasa percaya diri yang meningkatkan keterikatan afektif mereka pada organisasi (Chang dan Chen, 2011). Keterampilan dan kemampuan karyawan berhubungan positif dengan komitmen organisasi karena memungkinkan kontribusi yang bermakna dan pengakuan (Ng dan Feldman, 2010).

Kompetensi karyawan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi karena karyawan yang kompeten cenderung memiliki loyalitas dan keterikatan emosional yang tinggi terhadap organisasi (Ramdani dan Hidayat, 2020). Kompetensi yang dimiliki karyawan meningkatkan keterikatan emosional mereka terhadap organisasi (Fauzi dan Suryani, 2019). Karyawan dengan keterampilan dan pengetahuan memadai cenderung lebih loyal dan berkomitmen terhadap organisasi (Sari dan Rahman, 2020).

Berdasarkan beberapa teori tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi karyawan yang mencakup keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan profesional berperan penting dalam membentuk komitmen organisasi. Karyawan yang kompeten cenderung merasa percaya diri, terikat secara emosional, dan lebih mengenali serta mendukung tujuan dan nilai organisasi. Dengan demikian, organisasi dalam pengembangan kompetensi karyawan tidak hanya meningkatkan kinerja tetapi juga memperkuat loyalitas dan keterikatan afektif mereka terhadap organisasi.



2.1.2.4 Keterkaitan Kompetensi Karyawan dengan Kinerja Karyawan

Kerangka kompetensi membantu karyawan menyelaraskan keterampilan mereka dengan kebutuhan organisasi, sehingga meningkatkan konsistensi kinerja (Delamare dan Winterton, 2005). Kompetensi memiliki pengaruh langsung dan positif terhadap kinerja karyawan karena karyawan yang berpengetahuan dan terampil lebih efisien dalam menyelesaikan tugas (Sanchez dan Levine, 2009). Kompetensi yang lebih tinggi menghasilkan hasil kerja yang lebih unggul karena karyawan dapat beradaptasi dengan cepat terhadap tantangan dan memberikan hasil berkualitas lebih tinggi (Campio et al., 2011).

Kompetensi karyawan secara signifikan memprediksi kinerja kerja karena pengetahuan dan keterampilan sangat penting untuk menyelesaikan tugas (Campbell et al., 2003). Praktik SDM berbasis kompetensi meningkatkan kinerja karyawan dengan memastikan kesesuaian pekerjaan dan kejelasan peran (Boyatzis, 2008). Tingkat kompetensi yang tinggi memberi karyawan efikasi diri yang mendorong ketekunan dan kinerja unggul (Stajkovic dan Luthans, 2003).

Kompetensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karena keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki membantu karyawan menyelesaikan tugas dengan lebih efektif (Wahyuni dan Prasetyo, 2021). Kompetensi karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karena keterampilan dan pengetahuan mereka membantu menyelesaikan tugas lebih efektif (Rahmawati dan Suryanto, 2020). Karyawan dengan kompetensi tinggi menunjukkan kinerja yang lebih baik dan

(Hapsari dan Nugroho, 2018).



Berdasarkan beberapa teori tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi karyawan, berupa keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan profesional, berpengaruh positif terhadap kinerja mereka. Karyawan yang kompeten mampu menyelesaikan tugas dengan lebih efektif, beradaptasi terhadap tantangan, dan menghasilkan pekerjaan berkualitas tinggi. Dengan demikian, peningkatan kompetensi karyawan sejalan dengan peningkatan konsistensi, efisiensi, dan kinerja keseluruhan dalam organisasi.

2.1.3 Budaya Organisasi

2.1.3.1 Teori Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya (Robbins dan Judge, 2017). Budaya organisasi adalah pola asumsi yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh sekelompok orang dalam mempelajari cara-cara mengatasi masalah yang dihadapi mereka (Schein, 2021). Budaya organisasi adalah sistem nilai dan norma yang dibagikan oleh anggota organisasi yang memengaruhi cara mereka berinteraksi dan bekerja (Hofstede dan Minkov, 2022).

Budaya organisasi adalah kumpulan nilai dan keyakinan yang membentuk perilaku di dalam organisasi dan memengaruhi kinerja serta keberhasilan organisasi (Denison, 2023). Budaya organisasi merupakan suatu unsur yang dipercayai oleh seluruh anggota sehingga budaya yang ada menjadi pembeda antar organisasi yang ada atau lebih spesifik lagi dapat dikatakan, bahwa budaya organisasi adalah sifat harus ditaati dan dihargai oleh organisasi itu sendiri (Robbins dan Judge



dalam Hariani dan Hakim, 2021). Budaya organisasi mencerminkan cara-cara di mana sebuah organisasi beroperasi dan berinteraksi serta nilai-nilai yang dianut oleh anggotanya (Cameron dan Quinn, 2024).

Berdasarkan Laporan Tahunan 2023 Balai Besar POM di Makassar, budaya organisasi merupakan nilai-nilai luhur yang diyakini, dihayati, dan diamalkan oleh seluruh anggota organisasi dalam melaksanakan tugas. Budaya organisasi merupakan suatu nilai yang diyakini oleh seluruh anggota dan dijadikan pedoman untuk melakukan kegiatan dalam organisasi (Rahmawati dan Juwita, 2019). Budaya organisasi adalah karakteristik organisasi seperti nilai, keyakinan, norma yang telah lama berlaku dan menjadi pedoman dalam bertindak sehingga menjadi identitas dari organisasi (Falilah dan Wahyono, 2019).

Berdasarkan beberapa teori tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, keyakinan, dan makna bersama yang dianut serta diyakini oleh anggota organisasi yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya. Budaya ini terbentuk dari pola asumsi dan pengalaman bersama dalam menghadapi masalah, sehingga menjadi pedoman dalam berperilaku, berinteraksi, dan bekerja di dalam organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi tidak hanya mencerminkan identitas khas suatu organisasi, tetapi juga memengaruhi kinerja, keberhasilan, dan keberlangsungan organisasi secara keseluruhan.

Budaya organisasi berfungsi untuk memperkuat hubungan antar individu yang ada di dalam internal organisasi, memberikan identitas kepada anggota organisasi,

menjadi salah satu faktor tumbuh rasa komitmen organisasi. Pernyataan dari Coulter dalam Liana (2020), ada lima fungsi budaya organisasi sebagai



1. Budaya mempunyai peran dalam menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
2. Budaya memberikan rasa identitas ke anggotanya.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri sendiri atau pribadi seseorang.
4. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial, budaya menjadi perekat sosial dengan memberikan standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Nilai-nilai luhur yang hidup dan tumbuh kembang dalam organisasi menjadi semangat bagi seluruh anggota organisasi dalam berkarya. Nilai-nilai luhur yang diimplementasikan pada BBPOM di Makassar sebagai berikut.

- a. Profesional, yaitu menegakkan profesionalisme dengan integritas, objektivitas, ketekunan, komitmen yang tinggi.
- b. Integritas, yaitu konsistensi dan keteguhan yang tak tergoyahkan dalam menjunjung tinggi nilai-nilai luhur dan keyakinan.
- c. Kredibilitas, yaitu dapat dipercaya dan diakui oleh masyarakat luas, nasional, dan internasional.
- d. Kerja sama tim, yaitu mengutamakan keterbukaan saling percaya, dan komunikasi yang baik.



inovatif, yaitu mampu melakukan pembaruan dan inovasi-inovasi sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan kemajuan teknologi terkini.

- f. Responsif/cepat tanggap, yaitu antisipatif dan responsif dalam mengatasi masalah.

2.1.3.2 Faktor-faktor yang Memengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Denison (1990), budaya organisasi terbentuk melalui seperangkat nilai dan keyakinan yang menjadi dasar bagi sistem manajemen dan perilaku kerja. Ia menegaskan bahwa budaya suatu organisasi mencerminkan nilai-nilai, keyakinan, dan prinsip-prinsip mendasar yang menjadi fondasi bagi sistem manajemennya serta sekumpulan praktik dan perilaku manajerial yang sekaligus mencerminkan dan memperkuat prinsip-prinsip dasar tersebut. Denison mengemukakan bahwa empat faktor utama yang memengaruhi terbentuknya budaya organisasi yang efektif adalah keterlibatan (*Involvement*), konsistensi (*Consistency*), adaptabilitas (*Adaptability*), dan misi (*Mission*). Keempat faktor ini menjadi kerangka yang menjelaskan bagaimana budaya dapat memperkuat efektivitas organisasi secara keseluruhan.

- a. Organisasi akan efektif sejauh mereka memberdayakan orang-orangnya, membangun kerja tim, dan mengembangkan kemampuan manusia pada semua tingkatan yang menunjukkan, bahwa keterlibatan karyawan merupakan faktor kunci dalam membangun budaya partisipatif.
- b. Faktor konsistensi muncul ketika terdapat nilai dan kesepakatan bersama yang menciptakan integrasi internal, di mana sekumpulan nilai yang konsisten dan adanya kesepakatan di antara anggota organisasi menciptakan budaya yang kuat, yang memberikan stabilitas dan integrasi internal.



- c. Adaptabilitas menggambarkan kemampuan organisasi untuk belajar dari lingkungan eksternal dan menyesuaikan diri terhadap perubahan; organisasi yang efektif, organisasi juga mampu merespons dengan cepat terhadap perubahan eksternal dan kebutuhan pelanggan.
- d. Faktor misi berkaitan dengan kejelasan arah strategis organisasi, karena organisasi yang sukses memiliki rasa tujuan dan arah yang jelas, yang menetapkan sasaran serta mengungkapkan visi untuk masa depan.

2.1.3.3 Keterkaitan Budaya Organisasi dengan Komitmen Organisasi

Budaya organisasi secara signifikan membentuk sikap dan komitmen karyawan. Budaya yang suportif menumbuhkan loyalitas yang lebih kuat serta kemauan untuk berkontribusi (Lok dan Crawford, 2004). Budaya yang positif membangun keterikatan emosional dan komitmen di antara karyawan, membuat mereka lebih terlibat dan selaras dengan tujuan organisasi (Rashid et al., 2003). Wiener dan Vardi (2002) menjelaskan bahwa nilai-nilai organisasi yang dibagikan berperan penting dalam mengembangkan komitmen normatif karyawan karena individu merasa memiliki kewajiban moral untuk tetap berada dalam organisasi.

Selain itu, budaya organisasi yang kuat dan suportif mampu meningkatkan komitmen organisasi karyawan karena nilai-nilai yang dianut bersama memperkuat keterikatan emosional mereka (Sari dan Nugroho, 2019). Budaya organisasi yang mendukung menumbuhkan loyalitas dan keterikatan karyawan terhadap organisasi (Hendriyani dan Putri, 2018). Nilai-nilai budaya yang dianut bersama meningkatkan

i karyawan dan komitmen mereka terhadap organisasi (Yulianti dan 2019).



Berdasarkan beberapa teori tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang kuat, positif, dan suportif berperan penting dalam membentuk komitmen karyawan. Budaya yang mendukung menumbuhkan keterikatan emosional, loyalitas, dan identifikasi karyawan dengan tujuan serta nilai organisasi. Dengan demikian, penerapan nilai-nilai budaya yang dianut bersama tidak hanya meningkatkan keterlibatan karyawan tetapi juga memperkuat komitmen normatif dan afektif mereka terhadap organisasi.

2.1.3.4 Keterkaitan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan

Budaya organisasi menyediakan nilai-nilai bersama yang meningkatkan identifikasi dan komitmen karyawan terhadap organisasi (Lok dan Crawford, 2004). Budaya yang suportif menumbuhkan loyalitas dan komitmen dengan menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai (Buschgens et al., 2013). Budaya organisasi yang kuat menghasilkan komitmen afektif dengan menyelaraskan tujuan karyawan dengan tujuan organisasi (Shin dan Konrad, 2017).

Budaya organisasi yang kuat meningkatkan kinerja karyawan dengan menciptakan keselarasan antara tujuan organisasi dan perilaku individu (Ehtesham et al., 2011). Organisasi dengan budaya yang adaptif lebih mungkin mencapai kinerja yang lebih tinggi karena karyawan dapat merespons perubahan lingkungan secara efektif (Deniso et al., 2004). Budaya organisasi yang menekankan inovasi dan kolaborasi memberikan kontribusi positif terhadap produktivitas karyawan dan kinerja organisasi (Hartnell dan Kinicki, 2011). Budaya organisasi berpengaruh



hadap kinerja karyawan karena budaya yang mendukung mendorong disiplin kerja (Utami dan Fitriani, 2020). Budaya organisasi yang baik meningkatkan motivasi, disiplin kerja, dan berdampak positif pada kinerja karyawan

(Fitriani dan Wahyudi, 2019). Budaya organisasi yang suportif menciptakan lingkungan kerja kondusif sehingga meningkatkan produktivitas karyawan (Anggraeni dan Hidayat, 2020).

Berdasarkan beberapa teori tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang kuat, adaptif, dan suportif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Budaya yang selaras dengan tujuan organisasi, mendorong inovasi, kolaborasi, serta mendukung motivasi dan disiplin kerja, membuat karyawan lebih produktif dan efisien. Dengan demikian, penerapan budaya organisasi yang baik menciptakan lingkungan kerja kondusif yang meningkatkan performa individu sekaligus kinerja keseluruhan organisasi.

2.1.4 Kinerja Karyawan

2.1.4.1 Teori Kinerja Karyawan

Kinerja didefinisikan sebagai catatan hasil kerja yang dihasilkan dari suatu fungsi atau aktivitas kerja tertentu dalam periode waktu tertentu (Bernardin dan Russel, 2003). Kinerja dipandang sebagai hasil interaksi antara tujuan kerja yang jelas (*Goal setting theory*) dan persepsi dukungan organisasi (*Perceived organizational support*). Kinerja adalah tingkat pencapaian tugas-tugas yang membentuk pekerjaan seorang karyawan. Kinerja mencerminkan seberapa baik seorang karyawan memenuhi persyaratan pekerjaan (Robbins dan Judge, 2019). Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta sibuan, 2016).



Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017). Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika (Sedarmayanti, 2017). Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.” (Rivai, 2015). Kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dan lingkungan kerja.” (Mathis & Jackson, 2011).

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas di bandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah di tentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rahmawati dan Juwita, 2019). Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, dan waktu (Handayanti dan Safitri, 2020: 6). Selain itu, kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai



pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Siregar, 2019).

Kinerja karyawan merupakan salah satu indikator penting yang akan memengaruhi keberhasilan perusahaan. Indikator ini berhubungan erat dengan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan. Seiring dengan perkembangan bisnis yang semakin kompetitif, maka perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang berkualitas dan mampu bersaing dalam mencapai keunggulan kompetitif perusahaan (Wahyuni (2019).

Berdasarkan beberapa teori tersebut, maka dapat disimpulkan, bahwa kinerja karyawan pada dasarnya dipahami sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang atau kelompok dalam periode tertentu, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan standar yang telah ditetapkan. Kinerja dipengaruhi oleh kecakapan, pengalaman, kesungguhan, motivasi, serta faktor lingkungan dan dukungan organisasi, sehingga mencerminkan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan pekerjaan. Dengan demikian, kinerja tidak hanya menjadi ukuran pencapaian individu, tetapi juga merupakan indikator penting bagi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan mempertahankan daya saing.

2.1.4.2 Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh kompetensi (pengetahuan, keterampilan, sikap) dan disiplin kerja (kepatuhan terhadap aturan dan standar). Disiplin menjadi pengendali perilaku, sementara kompetensi adalah fondasi kemampuan kerja (Nuryanto, 2018). Kinerja dipengaruhi oleh faktor internal yang berasal dari dalam diri individu, seperti kemampuan, keterampilan, pengalaman, dan komitmen. Selain itu, terdapat faktor eksternal yang bersumber dari lingkungan, seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, sistem penghargaan, dan struktur kerja (Rivai dan Sagala, 2013). Selain itu, menurut Mangkunegara (2017),



kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor individu dan faktor organisasi. Faktor individu meliputi kemampuan dan motivasi, sedangkan faktor organisasi meliputi kepemimpinan, budaya organisasi, sistem penghargaan, dan iklim kerja.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor individu, di antaranya kemampuan. Kemampuan meliputi potensi (IQ) dan realitas (pendidikan, keterampilan). Pegawai dengan kemampuan atau kompetensi yang sesuai dengan pekerjaan akan lebih mudah mencapai kinerja yang baik (Mangkunegara, 2017).

Menurut Sedarmayanti (2017), faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan mencakup:

1. Kemampuan (*Ability*), yaitu keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman kerja.
2. Motivasi (*Motivation*), yaitu dorongan internal maupun eksternal untuk bekerja optimal.
3. Dukungan organisasi, seperti fasilitas, sarana, prasarana, serta kebijakan yang membantu karyawan.
4. Pekerjaan itu sendiri, yaitu tingkat kesesuaian pekerjaan dengan minat dan kompetensi karyawan.
5. Hubungan dengan organisasi, termasuk kepemimpinan, komunikasi, dan budaya organisasi.

Beberapa indikator yang akan mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu (1) kemampuan individual; (2) usaha yang dicurahkan; dan (3) lingkungan organisasi

(2019). Selain itu, indikator kinerja karyawan menurut Mathis dan Jackson sebagai berikut.



1. *Quality of output* (kualitas hasil kerja), menggambarkan sejauh mana hasil pekerjaan sesuai dengan standar, spesifikasi, atau harapan organisasi.
2. *Quantity of output* (kuantitas hasil kerja), merujuk pada jumlah pekerjaan atau output yang dihasilkan dalam periode tertentu.
3. *Timeliness of work* (ketepatan waktu dalam pekerjaan), menunjukkan seberapa efisien seseorang menggunakan waktu dalam menyelesaikan tugas.
4. *Cooperation with others* (kerja sama dengan orang lain), menggambarkan kemampuan karyawan untuk bekerja secara harmonis dalam tim, membantu rekan kerja, berkomunikasi efektif, serta berkontribusi pada pencapaian tujuan kelompok maupun organisasi.

2.1.4.3 Keterkaitan Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi

Karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi menunjukkan tingkat kinerja kerja yang lebih baik karena mereka mengerahkan usaha yang lebih besar untuk mencapai tujuan organisasi (Meyer dan Allen, 2002). Tingkat komitmen afektif yang tinggi meningkatkan motivasi dan ketekunan karyawan yang sangat penting bagi tercapainya hasil kinerja berkelanjutan (Somers, 2009). Komitmen organisasi terbukti memprediksi perilaku sukarela yang meningkatkan kinerja, seperti membantu rekan kerja dan mengambil inisiatif (Jaramillo et al., 2005).

Komitmen organisasi yang tinggi meningkatkan kinerja karyawan karena karyawan yang loyal dan terikat secara emosional lebih berinisiatif dan produktif (Hendrawan dan Susanto, 2018). Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap cendereng bekerja lebih produktif dan inisiatif (Susanto dan Handayani, 2019). Komitmen yang kuat mendorong pegawai meningkatkan kinerja melalui tanggung jawab (Prasetyo dan Lestari, 2019).



Berdasarkan beberapa teori tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi yang tinggi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang loyal dan terikat secara emosional cenderung lebih produktif, inisiatif, dan berdedikasi dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, peningkatan komitmen organisasi mendorong motivasi, ketekunan, dan perilaku proaktif yang berkontribusi pada kinerja kerja yang lebih baik.

2.1.5 Komitmen Organisasi

2.1.5.1 Teori Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan psikologis yang menggambarkan hubungan karyawan dengan organisasi dan memiliki implikasi, yaitu suatu keputusan karyawan ingin tetap melanjutkan keanggotaannya di organisasi atau tidak (Meyer dan Allen dalam Gulo, 2013). Komitmen organisasi adalah keadaan psikologis yang mengikat individu kepada organisasi yang mencakup tiga komponen, yaitu afektif, berkelanjutan, dan normatif (Meyer dan Allen, 2021). Komitmen organisasi adalah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan kepada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan (Luthans, 2011).

Komitmen organisasi mengacu pada tingkat sejauh mana karyawan meyakini dan menerima tujuan organisasi serta berkeinginan untuk tetap berada di dalam organisasi (Greenberg dan Baron, 2003). Komitmen organisasi adalah tingkat an dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan keinginan up bersama organisasi tersebut (Mathis dan Jackson, 2011). Selain itu,



menurut Colquitt et al. (2011), komitmen organisasi adalah keinginan karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen ini memengaruhi apakah karyawan akan bertahan (*Retained*) atau meninggalkan organisasi untuk pekerjaan lain (*Turnover*).

Komitmen organisasi sebagai suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu (Robbins dan Judge dalam Muhyi, 2021). Komitmen organisasi adalah komitmen karyawan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi yang memengaruhi keinginan mereka untuk tetap bertahan dan berkontribusi pada organisasi (Vandenberghe dan Tremblay, 2022). Komitmen organisasi merupakan ikatan psikologis yang mendorong individu untuk terlibat dalam perilaku yang mendukung tujuan organisasi (Riketta, 2023).

Komitmen organisasi adalah dedikasi karyawan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi yang memengaruhi loyalitas dan kinerja mereka (Galletta dan Portoghese, 2024). Komitmen organisasi merupakan sikap kesediaan diri seseorang untuk sepenuhnya membantu perusahaan mencapai tujuan. Semakin tinggi keterlibatan karyawan dalam pekerjaan akan mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi yang lebih baik (Rahmawati dan Juwita, 2019).

Komitmen organisasi merupakan sebuah keadaan yang mana karyawan akan memihak terhadap organisasi dan peduli kepada organisasi tertentu demi mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Dengan adanya komitmen organisasi yang tinggi pada diri karyawan terhadap perusahaan, maka karyawan akan

aman untuk tetap tinggal dalam organisasi tersebut sehingga diharapkan organisasi dapat tercapai dengan baik (Liana, 2020). Komitmen organisasi



adalah salah satu identifikasi yang menunjukkan, bahwa karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan tersebut akan menyetujui visi misi yang diterapkan dalam operasionalnya dalam mencapai suatu tujuan organisasi (Wahyuni, 2019).

Berdasarkan beberapa teori tersebut, maka dapat disimpulkan, bahwa komitmen organisasi merupakan keadaan psikologis yang mengikat individu pada organisasi, mencerminkan loyalitas, keterlibatan, serta kesediaan untuk tetap menjadi anggota dalam rangka mendukung tujuan organisasi. Komitmen ini mencakup keyakinan, penerimaan, dan dedikasi karyawan terhadap nilai-nilai organisasi yang dapat berwujud afektif, berkelanjutan, maupun normatif. Dengan adanya komitmen organisasi yang tinggi, karyawan tidak hanya bersedia bertahan tetapi juga terdorong untuk berkontribusi secara optimal demi keberhasilan dan kemajuan organisasi.

2.1.5.2 Faktor-faktor yang Memengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut Marufi dan Anam (2019), ada tiga faktor yang dapat memengaruhi komitmen organisasi yaitu sebagai berikut.

1. Karakteristik Personal, setiap manusia memiliki karakteristik yang berbeda-beda, karakteristik personal mencakup ciri-ciri, seperti kepribadian seseorang, usia serta masa kerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin, dan status perkawinan. Yang artinya pembentukan karakter pada diri seseorang akan terjadi melalui proses pembelajaran, pengalaman pribadi, kebudayaan, intuisi pendidikan, lingkungan sekitar serta faktor emosi dalam diri individu.

2. Karakteristik Pekerjaan dan Peran, karakteristik pekerjaan adalah dasar bagi produktivitas organisasi dan kepuasan kerja karyawan yang memainkan peranan penting dalam kesuksesan dan kelangsungan hidup organisasi. Karakteristik pekerjaan juga merupakan sebuah pendekatan dalam merancang



pekerjaan yang menunjukkan bagaimana pekerjaan tersebut dideskripsikan ke dalam lima dimensi yaitu keanekaragaman keterampilan, identitas tugas, arti tugas otonomi dan umpan balik.

3. Karakteristik Struktur Organisasi, karakteristik struktur organisasi adalah karakter suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian serta posisi yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan.

Menurut Wahyuni (2019), indikator yang memengaruhi komitmen organisasi karyawan dalam perusahaan sebagai berikut.

1. Personal, meliputi ciri kepribadian, usia atau masa kerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin, status perkawinan, dan keterlibatan kerja;
2. Situasional, meliputi nilai (*Value*) tempat kerja, keadilan perusahaan, karakteristik pekerjaan, dan dukungan perusahaan;
3. Posisional, meliputi masa kerja dan tingkat pekerjaan.

Meyer dan Allen (2004), menggunakan tiga dimensi utama namun memberikan indikator (item) yang lebih rinci dan diperluas aplikasinya.

1. *Affective Commitment*, ikatan emosional, identifikasi diri, dan keterlibatan dalam organisasi.
2. *Continuance Commitment*, kesadaran akan biaya yang harus ditanggung jika keluar dari organisasi.
3. *Normative Commitment*, perasaan kewajiban moral untuk tetap berada di organisasi.



2.1.5.3 Keterkaitan Mediasi Komitmen Organisasi dengan Kompetensi Karyawan

Komitmen organisasi memediasi hubungan antara kompetensi karyawan dan kinerja, menunjukkan bahwa karyawan yang kompeten bekerja lebih baik ketika mereka merasa terikat dengan organisasinya (Jafri, 2010). Pengembangan kompetensi secara tidak langsung memengaruhi hasil kerja melalui peningkatan komitmen afektif dan normatif karyawan terhadap organisasi (Al-Adaileh, 2011). Karyawan dengan kompetensi tinggi cenderung menunjukkan dedikasi lebih besar terhadap tujuan organisasi yang pada gilirannya menghasilkan kinerja yang lebih tinggi melalui komitmen organisasi (Suliman dan Iles, 2000).

Komitmen organisasi memediasi hubungan antara kompetensi dan kinerja karyawan; karyawan yang kompeten akan lebih berkomitmen, sehingga kinerjanya meningkat (Rahayu dan Lestari, 2021). Kompetensi karyawan memengaruhi kinerja secara tidak langsung melalui komitmen organisasi karena karyawan yang kompeten lebih berkomitmen dan akhirnya kinerjanya meningkat (Rohmah dan Puspitasari, 2020). Karyawan kompeten yang memiliki komitmen tinggi menunjukkan peningkatan kinerja yang signifikan (Putra dan Hidayat, 2019).

Berdasarkan beberapa teori tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi karyawan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui komitmen organisasi. Karyawan yang kompeten cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi, baik afektif maupun normatif, sehingga lebih berdedikasi pada tujuan organisasi. Dengan demikian, pengembangan kompetensi karyawan meningkatkan

...ara signifikan melalui penguatan keterikatan dan loyalitas mereka terhadap



2.1.5.4 Keterkaitan Mediasi Komitmen Organisasi dengan Budaya Organisasi

Budaya organisasi memengaruhi kinerja secara tidak langsung melalui komitmen organisasi karena nilai-nilai yang suportif memperkuat dedikasi dan produktivitas karyawan (Tsui et al., 2007). Nilai-nilai organisasi yang dibagikan menumbuhkan komitmen afektif yang memediasi dampak positif budaya terhadap kinerja kerja (Silverthorne, 2004). Budaya organisasi yang suportif membangun komitmen karyawan yang kuat yang pada gilirannya mendorong pencapaian kinerja yang lebih tinggi di berbagai tim dan departemen (Xenikou dan Simosi, 2006).

Komitmen organisasi berperan sebagai mediator pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Budaya yang baik meningkatkan komitmen yang dapat memperbaiki kinerja. Budaya organisasi yang suportif mendorong komitmen yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan (Anggraini dan Putra, 2020). Budaya organisasi yang baik meningkatkan kinerja karyawan secara tidak langsung melalui komitmen organisasi karena nilai-nilai budaya memperkuat keterikatan karyawan (Fauzi dan Suryani, 2020).

Berdasarkan beberapa teori tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Budaya yang suportif dan nilai-nilai yang dianut bersama meningkatkan keterikatan dan dedikasi karyawan terhadap organisasi. Dengan demikian, penguatan komitmen organisasi menjadi mekanisme penting melalui mana budaya organisasi mendorong peningkatan kinerja karyawan.



2.2 Tinjauan Empiris

Tabel 2.1
Matriks Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti, Jurnal	Judul	Variabel	Metode	Hasil
1.	Buyung Satria Permana, Marbawi, dan Ibrahim Qamarius, 2019 Jurnal Manajemen Indonesia (J-MIND), Volume 4 Nomor 2	Pengaruh Kompetensi, Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada PT PAG	Independen: Kompetensi Budaya Organisasi Dependen: Kinerja Karyawan Intervening: Komitmen Organisasi	Analisis jalur (<i>Path Analysis</i>) dan diolah dengan program aplikasi SPSS	Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan yang dimediasi oleh variabel komitmen organisasi, nilai signifikansi untuk kesemua jalur (A, B dan C,) signifikan dapat disimpulkan komitmen organisasi memediasi secara penuh (<i>Full mediation</i>) dalam penelitian ini. Budaya organisasi dengan variabel kinerja karyawan yang dimediasi oleh variabel komitmen



					organisasi, yaitu nilai signifikansi untuk kesemua jalur (A dan B) signifikan sedangkan jalur C tidak signifikan, sehingga dalam model ini komitmen organisasi belum memenuhi syarat sebagai variabel mediasi.
2.	Yuyuk Liana, 2020 Jurnal Manajerial, Volume 07 Nomor 01	Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi	Independen: Budaya Organisasi Dependen: Kinerja Karyawan Intervening: Komitmen Organisasi	Analisis Jalur	Budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Koefisien jalur berpengaruh positif dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Adanya pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan tingkat signifikansi 0.005 (Sig < 0.05). Nilai $R = 0.674$ merupakan nilai koefisien korelasi antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi yang artinya terdapat hubungan yang kuat antara budaya organisasi jika dikaitkan dengan kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.
3.	Yani Lopian Siregar, 2020 Jurnal Manajemen, Volume 2 Nomor 1	Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak	Independen: Kompetensi Motivasi Disiplin Kerja Komitmen Organisasi Dependen: Kinerja Pegawai	Analisis Regresi Linear Berganda	Secara parsial ada pengaruh yang signifikan antara kompetensi terhadap kinerja pegawai. Secara parsial ada pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi



		Pratama Tapak Tuan			terhadap kinerja pegawai.
4.	Syamsu Alam, 2019 Jurnal Mirai Management Volume 4 Nomor 1	Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Disiplin Kerja Pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar	Independen: Kompetensi Budaya Organisasi Dependen: Kinerja Intervening: Disiplin Kerja	Analisis Regresi Linear Berganda	Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar.
5.	Falilah dan Wahyono, 2019 <i>Economic Education Analysis Journal</i> Volume 8 Nomor 3	Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai	Independen: Budaya Organisasi Motivasi Kompetensi Dependen: Kinerja Pegawai	Analisis Regresi Linear Berganda	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan t sebesar 2,123 dan signifikansi 0,036. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan t sebesar 4,251 dan signifikansi 0,000.
6.	Vanya Verany Kojongian, Vicktor Lengkong, Michael Ch. Raintung, 2021 Jurnal EMBA Volume 9 Nomor 3	Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasi, dan Kerja Sama Tim terhadap Kinerja Pegawai di Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat III Manado	Independen: Kompetensi Komitmen Organisasi Kerja Sama Tim Dependen: Kinerja Pegawai	Analisis Regresi Linear Berganda	Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Rumah Sakit Bhayangkara tingkat III Manado. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Rumah Sakit Bhayangkara tingkat III Manado.
7	Suriadi, Mursalim Umar Gani, Muh. Nasir Hamzah, dan 1 1, 2019 ves of ess rch b,	<i>The Mediating Role of Organizational Commitment of Job Performance: The Impacts of Leadership, Job Competency and Organizational Culture</i>	Independen: Job Competency Organizational Culture Dependen: Job Performance Intervening: Organizational Commitment	SEM PLS	Kompetensi dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja baik langsung maupun melalui komitmen organisasi sebagai mediator.



	No.11				
8	Badrianto dan Permatasari, 2022 <i>International Journal of Business and Management Invention</i>	<i>The Influence of Organizational Culture, Work Competence and Work Motivation on Organizational Commitment</i>	Independen: <i>Organizational Culture</i> <i>Work Competence</i> <i>Work Motivation</i> Dependen: <i>Organizational Commitment</i>	<i>Path Analysis</i>	Ketiga variabel bebas secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi. Kompetensi kerja paling dominan.
9	Ni Ketut Yuni Aryani, I Ketut Setia Sapta, I Wayan Sujana, 2021 <i>Asia Pacific Journal of Management and Education (APJME)</i>	<i>The Influence of Organizational Culture and Competence on Employee Performance Mediated by Organizational Commitment</i>	Independen: <i>Organizational Culture</i> <i>Competence</i> Dependen: <i>Employee Performance</i> Intervening: <i>Organizational Commitment</i>	<i>SEM dengan SmartPLS</i>	Budaya organisasi dan kompetensi berpengaruh langsung dan tidak langsung (melalui komitmen) terhadap kinerja karyawan.
10	I Wayan Oka Putra Suartama, I Gede Cahyadi Putra, Ni Made Dwi Puspitawati, I Nengah Suardhika, 2022 <i>APJME</i>	<i>The Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on Employee Performance with Organizational Commitment as a Mediating Variable</i>	Independen: <i>Transformational Leadership</i> <i>Organizational Culture</i> Dependen: <i>Employee Performance</i> Intervening: <i>Organizational Commitment</i>	<i>SEM SmartPLS</i>	Budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kinerja. Komitmen organisasi memediasi hubungan kepemimpinan terhadap kinerja.

Sumber: Data Sekunder, 2023

