

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

Bab ini berisikan kajian pustaka yang digunakan guna mendukung penelitian, kerangka berfikir mengenai konsep penelitian dan hubungan antar variabel-variabel. Bab ini juga memaparkan hipotesis yang yang disimpulkan berdasarkan rumusan masalah dan kajian pustaka, serta penelitian terdahulu mengenai penelitian serupa.

2.1 Kajian Pustaka

Pada sub bab ini, menjelaskan berkaitan dengan sumber-sumber pustaka yang relevan dengan topik penelitian atau studi yang dilakukan. Hal ini untuk memperoleh pemahaman tentang landasan teoritis berkaitan dengan komitmen organisasi, kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual, budaya organisasi digitalisasi dan kinerja.

2.1.1 Digitalisasi

2.1.1.1 Pengertian Digitalisasi

Istilah revolusi industri pertama kali diperkenalkan oleh Friedrich Engels dan Louis Auguste Blanqui pada pertengahan abad ke-19. Revolusi industri adalah transformasi integral dan mendasar yang mengarah pada pola kehidupan yang lebih modern dan sejahtera di berbagai aspek seperti pertanian, manufaktur (pabrikasi), pertambangan, teknologi, transportasi, dan ekonomi. Transformasi ini dipicu oleh kemajuan dalam ilmu pengetahuan dan teknologi (Wardhana, 2023: 68).

Revolusi industri 4.0, yang muncul pada abad ke-21, ditandai oleh kemajuan teknologi digital seperti kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence-AI*), *Internet of Things* (IoT) yang merambah segala bidang, kendaraan otomatis, pencetakan tiga dimensi (3D), nanoteknologi, bioteknologi, sains material, penyimpanan energi, dan komputasi kuantum. Era industri 4.0 menekankan pentingnya digitalisasi dalam organisasi dengan dukungan dari perusahaan teknologi digital. Revolusi industri 4.0 menghadirkan terobosan dalam mekanisasi, termasuk komputer canggih, kecerdasan buatan dalam robotika, dan perubahan dalam genetika (Wardhana, 2023: 69). Industri 4.0 adalah hasil integrasi antara *Cyber Physical System* (CPS) dan *Internet of Things and Services* (IoT dan IoS), yang menghubungkan dunia fisik dengan dunia maya dalam proses industri, termasuk manufaktur, logistik, dan proses lainnya. Industri 4.0 mencakup sejumlah teknologi dan model organisasi seperti *Smart Factory*, CPS, IoT, dan IoS (Wardhana, 2023: 69). Terdapat enam 6 (enam) prinsip desain Industri 4.0, yaitu *interoperabilitas*, virtualisasi, desentralisasi, kemampuan *real-time*, orientasi layanan modular.

Perkembangan teknologi informasi atau digitalisasi telah membawa banyak manfaat bagi manusia dalam berbagai aspek kehidupan, seperti kemudahan akses informasi, efisiensi waktu, kemudahan berkomunikasi, dan lain sebagainya. perkembangan teknologi lainnya, teknologi digital juga memiliki dampak negatif yang perlu diwaspadai dan ditangani (Asari dkk., 2023: 9). Salah satu dampak negatif yang sering terjadi adalah meningkatnya tindak kejahatan yang terfasilitasi oleh teknologi digital, seperti penipuan *online*, peretasan, dan kejahatan siber lainnya.

Hal ini terjadi karena teknologi digital memberikan kemudahan dalam berkomunikasi dan berinteraksi dengan orang lain secara anonim, sehingga memudahkan pelaku kejahatan untuk melakukan aksinya. perkembangan teknologi digital telah mengalami revolusi sejak tahun 1980-an dan terus berkembang hingga saat ini. Perkembangan teknologi digital didorong oleh penemuan dan pengembangan komputer pribadi atau *personal computer* (PC) yang memungkinkan pengolahan data secara otomatis dan efisien.

Berdasarkan Undang-undang No 20 Tahun 2023 mengenai Aparatur Sipil Negara, dimana digitalisasi Manajemen ASN dilakukan untuk menjamin efisiensi, efektivitas, dan akurasi penyelenggaraan proses dan pengambilan keputusan dalam Manajemen ASN serta untuk mewujudkan ekosistem penyelenggaraan Manajemen ASN secara menyeluruh. Digitalisasi Manajemen ASN menyediakan berbagai layanan digital yang mendukung Manajemen ASN dan terintegrasi secara nasional sejalan dengan transformasi organisasi dan sistem kerja ASN.

2.1.1.2 Tantangan di Era Digitalisasi

Perkembangan digitalisasi banyak sekali memberikan manfaat dalam hal kemudahan dalam menyelesaikan pekerjaan. Selain pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat, kemudahan dalam akses data informasi mampu meningkatkan kemampuan kerja kerja karyawan., Beberapa hambatan yang harus di atasi di era digitalisasi (Wardhana, 2023: 71), sebagai berikut.

- 1) Perlu ada pembaruan pada standar kerja yang ada;
- 2) Organisasi harus menjalani proses pembaruan untuk beradaptasi dengan perubahan;

- 3) Model bisnis yang telah ada perlu disesuaikan dengan kondisi yang baru;
- 4) Sumber daya manusia harus meningkatkan kualifikasi dan kompetensi mereka sesuai dengan tuntutan zaman;
- 5) Penelitian dan pengembangan produk harus lebih ditekankan;
- 6) Pelatihan dan pengembangan profesionalisme sumber daya manusia perlu menjadi prioritas;
- 7) Infrastruktur harus diperbaharui agar dapat mendukung perkembangan teknologi;
- 8) Keamanan teknologi informasi perlu menjadi fokus untuk mencegah risiko yang mungkin muncul;
- 9) Mesin-mesin produksi harus ditingkatkan kemampuannya dan stabilitasnya;
- 10) Para pejabat politik perlu mau berubah dan mengikuti perkembangan teknologi yang terus maju;
- 11) Antisipasi terhadap kemungkinan hilangnya lapangan kerja tertentu akibat perkembangan teknologi.

Kendala yang harus diatasi dalam dunia SDM berkaitan dengan penggunaan teknologi , (Asari dkk., 2023: 72–73), sebagai berikut.

- 1) Proses Mempekerjakan Karyawan Berbakat Tinggi;

SDM bertanggung jawab atas tugas penting untuk merekrut karyawan baru. Untuk menggantikan tenaga kerja senior yang mendekati usia pensiun, harus ada karyawan baru tidak hanya mencari pengganti karyawan senior, tetapi juga memastikan bahwa talenta yang baru direkrut memiliki kredensial yang diperlukan. Era digital sangat sulit menemukan karyawan berbakat. Ada banyak

sekali pekerja yang tersedia. Kebutuhan akan personel dalam organisasi juga meningkat dari waktu ke waktu. Rekrutmen karyawan akibatnya menjadi menantang. Selain itu, HR harus mencari pekerja di tingkat manajerial;

2) Penatausahaan Sumber Daya Manusia Milik Perusahaan

Rekrutmen pemberi kerja bukan satu-satunya aspek. Mengelola atau mengatur karyawan di dalam perusahaan juga menghadirkan kesulitan. HR bertanggung jawab untuk menjaga karyawan yang sangat berbakat pada staf untuk mencegah mereka pergi ke organisasi lain. Di sisi lain, SDM juga memiliki tanggung jawab untuk membantu karyawan mengembangkan kemampuannya. Sumber daya manusia perusahaan yang sangat terampil merupakan aset penting. Selain itu, kehadiran mereka dapat membantu perusahaan mengisi posisi-posisi strategis. Jika SDM mampu melibatkan dan mempraktikkan manajemen SDM yang baik, mereka juga dapat terus eksis;

3) Keamanan data perusahaan

Banyak informasi bisnis penting disimpan di departemen SDM. Salah satu contohnya adalah informasi pribadi yang idealnya hanya tersedia untuk individu terpilih. Ada kemungkinan bahwa informasi ini dapat dengan mudah ditransfer ke orang yang ceroboh jika staf SDM tidak mengetahui betapa pentingnya keamanan data perusahaan. Penerapan standar keamanan data perusahaan harus dipahami oleh SDM untuk mengatasi masalah ini. Agar bisnis dapat mencegah kejahatan dunia maya, SDM harus menyadari bahwa data sensitif harus dilindungi dengan baik. *Cybercrime* saat ini juga bisa berasal dari mana saja;

4) Peningkatan *soft skill*

SDM dituntut untuk menyelesaikan tugas-tugas yang tidak hanya bersifat administratif. Sebagai entitas yang bertanggung jawab atas pengelolaan SDM, SDM harus memenuhi kewajibannya. Oleh karena itu, profesional perlu mengembangkan lebih dari sekedar keterampilan teknis mereka. Namun, kehadiran *soft skill* juga penting untuk membantu mereka menjalankan tanggung jawab dan perannya;

5) Sistem Penilaian Kuantitatif;

Last but not least, SDM membutuhkan struktur data yang akan membantu bisnis mencapai tujuannya. Perusahaan dapat mengevaluasi kinerja karyawan secara kuantitatif dengan bantuan struktur data yang terorganisir dengan baik.

2.1.1.3 Indikator Digitalisasi

Indikator-indikator yang dapat digunakan untuk mengukur perkembangan teknologi informasi, dikemukakan oleh (Tahar, Setiadi, dan Rahayu, 2022: 68), antara lain.

1) Keahlian Teknologi Informasi;

Keahlian dalam Teknologi Informasi mencakup berbagai keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk merancang, mengembangkan, dan mengelola sistem informasi dan teknologi;

2) Pemikiran komputasi;

Pemikiran berbasis komputasi, adalah pendekatan untuk memecahkan masalah dan menghasilkan pemahaman yang mengintegrasikan prinsip-prinsip komputasi dalam proses berpikir. Ini melibatkan penerapan konsep-konsep dan

teknik-teknik yang umumnya terkait dengan komputer dan sistem komputasi untuk memahami dan menyelesaikan masalah di berbagai bidang;

3) Literasi media sosial;

Literasi media sosial mengacu pada kemampuan seseorang untuk memahami, mengevaluasi, dan menggunakan media sosial secara efektif;

4) Kesadaran keamanan informasi;

Kesadaran keamanan informasi adalah pemahaman tentang pentingnya melindungi informasi sensitif dan data pribadi dari akses yang tidak sah, peretasan, pencurian, atau penggunaan yang tidak sah. Ini mencakup pemahaman tentang ancaman keamanan yang ada dan tindakan yang dapat diambil untuk mencegah atau mengurangi risiko keamanan.

Berdasarkan Undang-undang No 20 Tahun 2023 mengenai Aparatur Sipil Negara, indikator digitalisasi Aparatur Sipil Negara (Republik Indonesia 2023), sebagai berikut.

- 1) Efisiensi;
- 2) Efektivitas;
- 3) Akurasi penyelenggaraan proses;
- 4) Akurasi pengambilan keputusan.

2.1.1.4 Peran Digitalisasi Bagi Sumber Daya Manusia

Manfaat transformasi digital berlaku untuk semua departemen dan peran dalam suatu perusahaan, terlepas dari perbedaannya (Wardhana, 2023: 67–70). Berikut ini merupakan peluang sumber daya manusia di era perkembangan teknologi informasi, antara lain.

1) *Business Insight* yang Lebih Kredibel

Revolusi digital akan mengubah cara untuk mengoperasikan perusahaan. Dengan digitalisasi dapat menerima akumulasi data dan tampilan kunci dengan adopsi *platform insight* data, di mana indikator bisnis berada. Data ini dapat digunakan oleh bisnis untuk meningkatkan dan membantu berbagai program, termasuk penciptaan produk, pemasaran, dan dukungan konsumen;

2) Melindungi dan Mengontrol Data

Di era digital ini, di mana pencurian data menjadi semakin umum, keamanan data sangat penting bagi banyak bisnis. Beberapa orang mungkin skeptis terhadap komputasi awan, penyedia *cloud* khas Indonesia, seperti *cloud* Indonesia, sudah memiliki administrasi yang kuat, perlindungan keamanan yang sangat baik, dan privasi. Akibatnya, komputasi awan sekarang menjadi leher untuk semua jenis perubahan digital. Perusahaan tidak perlu lagi khawatir tentang keamanan berkat teknologi kontemporer yang dapat diimplementasikan untuk lingkungan *offline* dan *online*. Dalam hal terjadi bencana dalam bentuk apa pun, bisnis ini akan dengan mudah melindungi kedua *gadget* mereka atau data cadangan;

3) Mempermudah Operasional

Jika bisnis sangat bergantung pada proses atau protokol yang rumit. Salah satu manfaat utama dari perubahan digital adalah kemampuan untuk merampingkan prosedur kerja saat ini dan meningkatkan efisiensinya. Metode kerja baru harus dibangun dengan tujuan yang ditentukan dalam pikiran. Tanpa tujuan yang

ditentukan, teknologi baru akan tampak parah atau dipaksakan, yang mengurangi efektivitasnya;

4) *Reinvest*

Tujuan utama dari transisi digital adalah untuk terlibat dalam teknologi yang akan memajukan bisnis. Banyak bisnis telah pensiun metode yang sudah ketinggalan zaman sebagai akibat dari tekanan pasar yang intens. Perusahaan akan dapat mendukung tempat kerja kontemporer dengan mengganti sistem yang sudah ketinggalan zaman dengan teknologi berbasis *cloud* yang fleksibel;

5) Kolaborasi *Modern*

Teknologi terbaru juga memfasilitasi kerja sama karyawan yang sederhana, menjadikannya elemen penting dari transisi digital yang efektif. Dapat memaksa pekerja untuk bekerja dengan cara ini dan menghilangkan pekerjaan yang menantang yang mungkin mengganggu *output*. Produktivitas dan efektivitas akan meningkat dengan metode kerja dinamis baru, seperti berbagi file melalui *cloud* dan pembuatan situs web pribadi;

6) Prioritaskan Produktivitas

Platform untuk teknologi berbasis *cloud* tidak diragukan lagi akan meningkatkan efektivitas bisnis perusahaan. *Platform* ini juga mengurangi masalah yang dapat mengganggu output sambil mengurangi beban karyawan TI, memungkinkan mereka untuk lebih berkonsentrasi pada proyek dengan tujuan yang lebih tinggi.

Digitalisasi dalam konteks Sumber Daya Manusia (SDM) merujuk pada pemanfaatan teknologi digital untuk mengotomasi, mengintegrasikan, dan

meningkatkan efektivitas proses manajerial, operasional, serta pengembangan tenaga kerja dalam organisasi. Transformasi digital ini bukan hanya perubahan teknis, tetapi juga perubahan paradigmatik mengenai bagaimana organisasi mengelola manusia sebagai aset strategis. Berikut ini merupakan sumber lain yang menyatakan manfaat dari penggunaan digitalisasi bagi sumber daya manusia (Seipalla dan Liem, 2024: 15), sebagai berikut.

1) Meningkatkan Efisiensi Proses SDM

Digitalisasi mendukung otomatisasi proses administratif seperti rekrutmen, seleksi, pengelolaan data karyawan, dan penilaian kinerja. Teknologi seperti *Human Resource Information System* (HRIS), kecerdasan buatan, dan *platform* digital terbukti mempercepat dan menyederhanakan alur kerja SDM;

2) Mengoptimalkan Pengambilan Keputusan Berbasis Data

Digitalisasi memungkinkan sistem SDM mengumpulkan, menganalisis, dan menafsirkan data karyawan secara lebih komprehensif. Pendekatan ini mendukung proses *data-driven decision making* dalam manajemen kinerja dan pengembangan kompetensi karyawan;

3) Meningkatkan Pengalaman dan Keterlibatan Karyawan

Peran digitalisasi juga tercermin dalam peningkatan *employee experience* melalui platform komunikasi, portal layanan mandiri (*self-service*), dan aplikasi kolaborasi seperti *Microsoft Teams* atau *Zoom*. Teknologi ini mempermudah interaksi, meningkatkan transparansi informasi, dan memperkuat iklim hubungan kerja;

4) Mendorong Pengembangan Kompetensi Digital Karyawan

Digitalisasi menuntut karyawan memiliki kemampuan baru, khususnya kompetensi teknologi dan literasi digital. Organisasi menggunakan *platform e-learning*, pelatihan berbasis AI, serta modul pembelajaran daring untuk meningkatkan keterampilan digital tenaga kerja;

5) Membentuk Kepemimpinan Digital dan Budaya Organisasi yang Adaptif

Perubahan teknologi memerlukan pemimpin yang mampu beradaptasi, berinovasi, dan memfasilitasi perubahan budaya menuju organisasi yang lebih lincah (*agile*) dan berbasis kolaborasi;

6) Meningkatkan Kinerja Organisasi

Digital HRM berdampak positif pada peningkatan kinerja organisasi jika didukung kepemimpinan digital yang kuat dan motivasi karyawan. HR digital membantu organisasi menjadi lebih responsif, efisien, dan kompetitif dalam menghadapi dinamika pasar;

7) Tantangan: Kesenjangan Digital, Privasi Data, dan Resistensi Teknologi

Meskipun menawarkan banyak manfaat, digitalisasi juga menghadirkan tantangan berupa kesenjangan literasi digital antar karyawan, resistensi terhadap perubahan, dan meningkatnya risiko keamanan data.

2.1.1.5 Faktor Yang Memengaruhi Penggunaan Digitalisasi

Penggunaan teknologi digital dalam berbagai konteks baik pendidikan, bisnis, organisasi, maupun masyarakat umum dipengaruhi oleh kombinasi faktor teknologis, organisasi, individu, dan lingkungan. Faktor-faktor ini menentukan

seberapa siap, mampu, dan termotivasi pengguna untuk mengadopsi serta memanfaatkan teknologi secara efektif.

1) Faktor Teknologi

Faktor teknologi berkaitan dengan karakteristik teknis suatu inovasi digital yang memengaruhi kemudahan, manfaat, dan kompatibilitasnya terhadap kebutuhan pengguna;

a) Kesiapan dan Ketersediaan Teknologi

Ketersediaan perangkat, jaringan internet, serta infrastruktur digital merupakan faktor krusial dalam mendorong penggunaan teknologi digital;

b) Kompleksitas dan Kemudahan Penggunaan

Teknologi yang terlalu kompleks cenderung sulit diterapkan. Model TOE menjelaskan bahwa tingkat kompleksitas, kompatibilitas, *observability*, dan *trialability* teknologi memengaruhi keputusan adopsi teknologi dalam organisasi;

c) Infrastruktur Digital

Studi pada UMKM Denpasar menegaskan bahwa infrastruktur merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi kesiapan adopsi digital, termasuk stabilitas jaringan dan ketersediaan fasilitas digital;

2) Faktor Organisasi dan Manajerial

Faktor ini meliputi struktur internal, budaya kerja, dan dukungan manajemen dalam mendorong atau menghambat penggunaan teknologi digital.

a) Dukungan Manajemen dan Budaya Organisasi

Keberhasilan adopsi digital dipengaruhi oleh sejauh mana pemimpin memberikan dukungan strategis, menyediakan sumber daya, dan mendorong budaya inovasi;

b) Struktur Organisasi dan Ketersediaan Sumber Daya

Organisasi dengan struktur adaptif, sumber daya manusia yang kompeten, serta pembiayaan yang memadai lebih mudah mengadopsi solusi digital;

3) Faktor Individu

Faktor ini mencakup kompetensi, sikap, motivasi, dan hambatan personal dalam menggunakan teknologi digital;

a) Pengetahuan dan Kompetensi Digital

Pemahaman teknologi serta literasi digital sangat menentukan keberhasilan penggunaan teknologi;

b) Sikap terhadap Teknologi

Sikap positif, seperti minat dan kepercayaan diri, berpengaruh besar terhadap kemauan mengadopsi teknologi;

c) Hambatan Psikologis dan Fungsional

Pada kelompok rentan seperti lansia, hambatan intrapersonal (ketakutan terhadap teknologi), hambatan fungsional (penurunan fungsi motorik dan penglihatan), dan hambatan interpersonal (minim dukungan sosial) turut memengaruhi penggunaan teknologi digital;

4) Faktor Lingkungan dan Eksternal

Lingkungan sosial, ekonomi, dan regulasi juga memiliki peran penting dalam mendorong penggunaan teknologi digital;

a) Dukungan Pemerintah dan Regulasi

Peran pemerintah melalui penyediaan infrastruktur, regulasi yang mendukung, dan program digitalisasi sangat memengaruhi adopsi teknologi;

b) Persaingan dan Tuntutan Pasar

Tekanan pasar serta perubahan kebutuhan konsumen mendorong organisasi dan individu untuk mengadopsi teknologi digital demi mempertahankan daya saing;

c) Lingkungan Sosial dan Dukungan dari Komunitas

Penelitian wirausaha muda menegaskan bahwa dukungan lingkungan, baik dari komunitas maupun jejaring sosial, memiliki pengaruh signifikan terhadap keputusan mengadopsi teknologi digital.

2.1.2 Komitmen Organisasi

2.1.2.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Dalam suatu organisasi memerlukan pegawai sebagai sumber daya manusia dalam menjalankan roda organisasi. Mengingat bahwa sumber daya manusia merupakan sumber daya yang mampu mengelola sumber daya lain seperti sumber daya alam, mesin dan metode. Tetapi dalam menjalankan organisasi pegawai harus mempunyai komitmen yang kuat sehingga tujuan dari organisasi mampu tercapai.

Komitmen organisasi merupakan sikap yang ditampilkan seorang pegawai sebagai loyalitas terhadap organisasi tempat dia bekerja.

Sikap loyalitas mencerminkan pada bekerja dengan penuh semangat dengan harapan menghasilkan kinerja yang baik. Komitmen organisasi adalah sikap loyalitas karyawan terhadap organisasi, dengan cara tetap bertahan dalam organisasi, membantu mencapai tujuan organisasi dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi dengan alasan apapun (Wahyudi dan Salam, 2020: 27). Sumber lain yang dikemukakan oleh (Idrus, 2022: 5), komitmen pada organisasi adalah keterikatan karyawan pada organisasi di tempat karyawan bekerja.

Sumber lain yang mengungkapkan komitmen organisasi menurut para ahli merupakan konsep dalam perilaku organisasi yang menggambarkan tingkat keterikatan psikologis seorang individu terhadap organisasi tempat bekerja. Konsep ini mengacu pada sejauh mana seorang karyawan memihak tujuan organisasi, bersedia berusaha demi kepentingan organisasi, dan memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

- 1) Porter, Steers dan Mowday (1974: 267), Komitmen organisasi adalah identifikasi dan keterlibatan seseorang dalam suatu organisasi, yang terkait dengan penghargaan, pengorbanan, serta tingkat kepatuhan terhadap organisasi;
- 2) Robbins dan Judge (2015: 132), Komitmen organisasi adalah suatu keadaan di mana individu memihak organisasi, tujuan-tujuannya, serta memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya;

- 3) Allen dan Meyer (1996: 79), Komitmen organisasi adalah kondisi psikologis yang mencerminkan keterikatan emosional (*affective*), pertimbangan biaya-keuntungan jika keluar (*continuance*), dan kewajiban moral untuk bertahan (*normative*). Definisi ini dianggap paling komprehensif karena mencakup aspek emosional, rasional, dan moral;
- 4) Meyer dan Allen dalam Zurnali (2010: 142), Komitmen organisasi didefinisikan sebagai konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya, dan berdampak pada keputusan untuk melanjutkan keanggotaan.

Komitmen mengacu pada keterikatan dan loyalitas (Wahyudi dan Salam, 2020: 27). Ini adalah kekuatan relatif dengan identifikasi individu dari dan keterlibatan dalam sebuah organisasi tertentu. Ini terdiri dari 3 (tiga) faktor, sebagai berikut.

- 1) Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi;
- 2) Sebuah keyakinan kuat, penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi;
- 3) Kesiapan untuk mengerahkan upaya yang cukup besar untuk kepentingan organisasi.

2.1.2.2 Jenis-Jenis Komitmen Organisasi

Komponen komitmen organisasi terdiri dari 3 (tiga) komponen yang dikemukakan oleh (Wahyudi dan Salam, 2020: 18), yaitu *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment*, ketiga komponen tersebut dapat digambarkan seperti pada Gambar 2.1 di bawah ini.



Sumber: Wahyudi dan Salam, 2020

Gambar 2. 1
Komponen Komitmen Organisasi

1) *Affective commitment*

Setiap karyawan memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen organisasi yang dimilikinya. Karyawan dengan *affective commitment* yang tinggi memiliki kedekatan emosional yang erat terhadap organisasi. Hal ini berarti bahwa individu tersebut akan memiliki motivasi dan keinginan untuk berkontribusi secara berarti terhadap organisasi;

2) *Continuance commitment*

Pegawai dengan *Continuance commitment* yang tinggi akan bertahan dalam organisasi, bukan karena alasan emosional, tapi karena adanya kesadaran dalam individu tersebut akan kerugian besar yang dialami jika meninggalkan organisasi. Pegawai terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga memungkinkannya melakukan usaha yang tidak maksimal. Berkaitan dengan hal ini, maka individu tersebut kurang/tidak dapat diharapkan untuk memiliki keinginan yang kuat untuk berkontribusi secara berarti pada organisasi;

3) *Normative commitment*

Komponen normatif yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki pegawai. Komitmen normatif didasarkan pada pendekatan *obligation*, di mana komitmen sebagai tekanan normatif yang telah diinternalisasikan agar individu bertindak sesuai dengan tujuan dan keinginan organisasi. Komponen normatif menimbulkan perasaan kewajiban pada pegawai untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi. Pegawai dengan *normative commitment* yang tinggi akan tetap bertahan dalam organisasi karena merasa adanya suatu kewajiban atau tugas yang memang sudah sepatutnya dilakukan atas benefit yang telah diberikan organisasi.

2.1.2.3 Manfaat Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi memberikan kontribusi penting terhadap efektivitas, stabilitas, dan kinerja organisasi. Ketika karyawan memiliki tingkat komitmen yang tinggi, mereka menunjukkan loyalitas, kesediaan berkontribusi, serta konsistensi dalam mempertahankan keanggotaannya. Berikut manfaatnya komitmen organisasi (Alhamidi 2023:25), sebagai berikut.

1) Meningkatkan Loyalitas dan Retensi Karyawan

Karyawan yang memiliki komitmen organisasi tinggi cenderung ingin mempertahankan keanggotaannya dan tetap bekerja dalam organisasi. Menurut Porter, Steers dan Mowday, komitmen muncul dari identifikasi seseorang terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi sehingga memperkuat loyalitas individu;

2) Mendorong Kinerja Karyawan yang Lebih Tinggi

Komitmen organisasi membuat karyawan lebih bersedia mengerahkan usaha signifikan demi keberhasilan organisasi. Allen & Meyer menjelaskan bahwa *affective commitment* meningkatkan keterlibatan emosional, sehingga karyawan bekerja lebih antusias dan bermotivasi tinggi dalam mencapai tujuan organisasi;

3) Mengurangi *Turnover* dan Absensi

Komitmen organisasi, terutama *continuance commitment*, berkaitan dengan kesadaran akan konsekuensi ketika meninggalkan organisasi. Allen & Meyer menjelaskan bahwa karyawan dengan *continuance commitment* tinggi memiliki pertimbangan biaya manfaat sehingga cenderung tetap bertahan;

4) Meningkatkan Kesesuaian Nilai dan Tujuan Organisasi

Komitmen organisasi membantu memastikan bahwa karyawan sejalan dengan nilai-nilai, tujuan, dan budaya organisasi. Menurut Robbins & Judge, komitmen berarti individu memihak tujuan organisasi dan menerima nilai-nilainya;

5) Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Kesejahteraan Psikologis

Karyawan dengan *affective commitment* tinggi biasanya merasa nyaman, diterima, dan bangga menjadi bagian dari organisasi. Allen & Meyer menyebutkan bahwa hubungan emosional tersebut menciptakan keterikatan positif sehingga berdampak pada kesejahteraan psikologis;

6) Mengurangi Perilaku Negatif di Tempat Kerja

Komitmen organisasi dapat menekan perilaku merugikan seperti keterlambatan, pelanggaran aturan, dan rendahnya produktivitas;

7) Memperkuat Stabilitas Organisasi

Organisasi dengan tingkat komitmen karyawan tinggi cenderung lebih stabil, kohesif, dan mampu melakukan adaptasi perubahan.

2.1.2.4 Faktor Pembentuk Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi sebagai bentuk loyalitas karyawan terhadap tempat kerja karyawan tersebut, dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor yang mungkin mempengaruhi komitmen organisasi karyawan untuk setiap dimensi-dimensi pembentukannya menurut (Wahyudi dan Salam, 2020: 43–45), antara lain.

1) Faktor yang menyebabkan komitmen afektif (*affective commitment*)

Beberapa faktor yang menyebabkan komitmen afektif, antara lain karakteristik organisasi, karakteristik pribadi, dan pengalaman kerja. Pertama, karakteristik organisasi yang memengaruhi komitmen afektif adalah cara pengambilan kebijakan perusahaan. Kedua, karakteristik pribadi yang memengaruhi komitmen afektif, antara lain variabel demografis, seperti gender, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja, serta variabel seperti kepribadian, dan nilai (*value*) yang dianut. Secara keseluruhan hubungan antara variabel demografis dan komitmen afektif tidak konsisten dan kurang kuat. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya menyatakan bahwa wanita memiliki komitmen organisasi yang lebih tinggi dari pada pria. Apabila seorang karyawan dalam sebuah organisasi, dapat merasakan adanya dukungan dari organisasi yang sesuai dengan norma,

keinginan, harapan yang dimiliki karyawan, maka dengan sendirinya akan terbentuk sebuah komitmen dari karyawan untuk memenuhi kewajibannya kepada organisasi, dan tidak akan pernah meninggalkan organisasi, karena karyawan telah memiliki ikatan emosional yang kuat terhadap organisasinya;

2) Faktor yang menyebabkan komitmen kontinyu (*continuance commitment*)

Faktor yang menyebabkan komitmen kontinyu adalah investasi yang diberikan pada organisasi dan alternatif pekerjaan lain (Wahyudi dan Salam, 2020: 45).

Komitmen kontinyu (*continuance commitment*) berkorelasi negatif dengan jumlah alternatif pekerjaan lain serta menariknya pekerjaan lain tersebut.

Investasi maupun alternatif pekerjaan ini tidak akan berdampak apapun terhadap komitmen rasional apabila karyawan tidak menyadari dan tidak mengetahui akibatnya;

3) Faktor yang menyebabkan komitmen normatif

Faktor-faktor yang menyebabkan komitmen normatif antara lain proses sosialisasi dan investasi yang diberikan organisasi pada karyawannya. Proses sosialisasi terjadi di lingkungan keluarga maupun lingkungan kerja.

Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen pada organisasi (Idrus, 2022: 23–24), sebagai berikut.

- 1) Karakteristik personal yang terdiri dari umur pengalaman kerja, pendidikan, jenis kelamin, sifat kepribadian dan suku bangsa;
- 2) Karakteristik jabatan/pekerjaan terdiri dari lingkup tugas, konflik tugas, kerancuan tugas, tantangan tugas, harapan dalam pekerjaan, dan batasan pekerjaan;

- 3) Karakteristik struktur organisasi yang terdiri dari besarnya organisasi, rentang kendali, pusat kekuasaan, kelompok-kelompok dalam organisasi, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan harapan dalam karir;
- 4) Pengalaman kerja yaitu rasa dibutuhkan, rasa dipentingkan, gaji yang diterima, norma-norma, gaya kepemimpinan, interaksi sosial, dan keterlibatan dalam organisasi. Sedangkan konsekuensi dari komitmen pada organisasi dapat dilihat pada kinerja, lama kerja, tingkat kehadiran, kelambanan bekerja dan perpindahan kerja.

2.1.2.5 Indikator Komitmen Organisasi

Bahwa komitmen organisasional sebagai sebuah keadaan psikologi yang mengkarakteristikan hubungan karyawan dengan organisasi atau implikasinya yang memengaruhi apakah karyawan akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak, yang teridentifikasi dalam 3 (tiga) komponen menurut (Wahyudi dan Salam, 2020: 29–30) sebagai berikut.

- 1) Komitmen afektif (*affective commitment*), mengarah pada the *employee's emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization*. Komitmen afektif berkaitan dengan keterikatan emosional karyawan, identifikasi karyawan, dan keterlibatan karyawan pada organisasi. Dengan demikian, karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang ingin (*want to*) melakukan hal tersebut. Dengan kata lain, keterlibatan emosional seseorang pada organisasinya berupa perasaan cinta pada organisasi;

- 2) Komitmen kontinyu (*continuance commitment*), berkaitan dengan *an awareness of the costs associated with leaving the organization*. Komitmen kontinyu berkaitan dengan persepsi seseorang atas biaya dan resiko dengan meninggalkan organisasi saat ini. Artinya, terdapat 2 (dua) aspek pada komitmen kontinyu, yaitu: melibatkan pengorbanan pribadi apabila meninggalkan organisasi dan ketiadaan alternatif yang tersedia bagi orang tersebut. Hal ini menunjukkan adanya pertimbangan untung rugi dalam diri karyawan berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja atau justru meninggalkan organisasi. Komitmen kontinyu sejalan dengan pendapat Becker yaitu bahwa komitmen kontinyu adalah kesadaran akan ketidakmungkinan memilih identitas sosial lain ataupun alternatif tingkah laku lain karena adanya ancaman akan kerugian besar. Karyawan yang terutama bekerja berdasarkan komitmen kontinyu ini bertahan dalam organisasi karena mereka butuh (*need to*) melakukan hal tersebut karena tidak adanya pilihan lain;
- 3) Komitmen normatif (*normative commitment*), merefleksikan *a feeling of obligation to continue employment*. Komitmen normatif merupakan sebuah dimensi moral yang didasarkan pada perasaan wajib dan tanggung jawab pada organisasi yang mempekerjakannya. Dengan kata lain, komitmen normatif berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi. Ini berarti, karyawan yang memiliki komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka wajib bertahan dalam organisasi.

Secara konseptual, komitmen dapat dikarakteristikan sedikit-tidaknyanya dalam 3 (tiga) hal (Idrus, 2022: 31–32), sebagai berikut.

- 1) Keyakinan kuat dalam penerimaan tujuan dan nilai-nilai organisasi;
- 2) Keinginan untuk memperluas usaha-usaha dalam perilaku di organisasi;
- 3) Keinginan kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Sedangkan sumber lain yang dikemukakan bahwa indikator komitmen organisasi (Yusuf dan Syarif, 2019: 35–37), sebagai berikut.

- 1) Keadilan dan dukungan. Komitmen organisasi akan lebih tinggi dalam suatu organisasi yang memenuhi kewajiban mereka kepada karyawan dan mematuhi nilai-nilai kemanusiaan, seperti keadilan, kesopanan, pengampunan, dan integritas moral. Nilai-nilai ini berhubungan dengan konsep keadilan organisasi. Demikian pula, organisasi yang mendukung kesejahteraan karyawan cenderung menumbuhkan tingkat loyalitas yang lebih tinggi dengan imbalan;
- 2) Nilai-nilai bersama. Definisi komitmen organisasi mengacu pada identifikasi seseorang bersama organisasi, dan identifikasi yang paling tinggi jika para karyawan percaya bahwa nilai-nilai mereka adalah sama dan sebangun bersama nilai-nilai yang dominan dalam organisasi. Para karyawan mengalami kenyamanan lebih dan prediktabilitas ketika mereka setuju dengan nilai-nilai yang mendasari keputusan perusahaan. Kenyamanan ini meningkatkan motivasi mereka untuk tinggal dengan organisasi;
- 3) Kepercayaan. Kepercayaan mengacu pada harapan positif seseorang terhadap orang lain dalam situasi yang melibatkan risiko. Ini merupakan kegiatan timbal balik Untuk menerima kepercayaan, dan menunjukkan kepercayaan. Karyawan mengetahui bersama dan merasa berkewajiban untuk bekerja pada

sebuah organisasi hanya ketika mereka percaya para pemimpinnya. Hal ini menjelaskan mengapa pemutusan hubungan kerja adalah salah satu pukulan terbesar bagi loyalitas karyawan, dengan mengurangi keamanan kerja, perusahaan mengurangi kepercayaan karyawan dan hubungan kerja;

- 4) Pemahaman organisasi. komitmen organisasi adalah identifikasi seseorang dengan perusahaan, sehingga masuk akal bahwa sikap ini diperkuat ketika para karyawan memahami perusahaan, termasuk masa lalu, sekarang, dan masa depan. Dengan demikian loyalitas cenderung meningkat bersama komunikasi terbuka dari pemimpin perusahaan, serta kesempatan untuk berinteraksi dengan rekan kerja di seluruh organisasi;
- 5) Keterlibatan karyawan. Keterlibatan karyawan meningkatkan komitmen organisasi dengan memperkuat identitas sosial karyawan dengan organisasi. Karyawan merasa bahwa mereka adalah bagian dari organisasi ketika mereka mengambil bagian dalam keputusan yang memandu masa depan organisasi. Keterlibatan karyawan juga membangun loyalitas karena pemberi kekuatan ini merupakan bukti kepercayaan perusahaan terhadap karyawannya.

2.1.3 Kecerdasan Emosional

2.1.3.1 Pengertian Kecerdasan Emosional

Di era yang penuh dinamika dan tuntutan tinggi, kecerdasan emosional menjadi kunci untuk membangun hubungan yang sehat dan meningkatkan efektivitas diri. Kecerdasan emosional bukan hanya tentang mengenali perasaan, tetapi juga bagaimana memanfaatkannya untuk mengambil keputusan yang lebih bijak dan membangun interaksi yang positif. Kecerdasan emosional adalah

kemampuan lebih yang dimiliki seseorang dalam memotivasi diri, ketahanan dalam menghadapi kegagalan, mengendalikan emosi dan menunda kepuasan, serta mengatur keadaan jiwa (Ramadhani, 2022: 4). Dengan kecerdasan emosional tersebut, seseorang dapat menempatkan emosinya dengan porsi yang tepat, memilah kepuasan dan mengatur suasana hati Daniel Goleman dalam (Ramadhani, 2022: 6).

Kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk mengenali, memahami, mengelola, dan menggunakan emosi secara efektif dalam berbagai situasi kehidupan. Ini melibatkan kemampuan untuk menyadari perasaan sendiri serta perasaan orang lain, sehingga memungkinkan individu untuk beradaptasi dan merespons dengan tepat terhadap lingkungannya (Suryaningsih dkk, 2024: 17). Kecerdasan emosi jauh lebih berperan ketimbang IQ atau keahlian dalam menentukan siapa yang akan jadi bintang dalam suatu pekerjaan. Kecerdasan Intelektual (IQ) hanya berperan 20% dalam mengantarkan keberhasilan seseorang, sementara kecerdasan emosional memberikan kontribusi sampai 60% (Ramadhani, 2022: 6).

2.1.3.2 Ciri-ciri Kecerdasan Emosional

Ciri-ciri kecerdasan emosional dapat diartikan sebagai kecakapan pada diri individu yang bisa membentuk suatu kecerdasan emosi. Adapun dasar atau ciri kecerdasan emosional meliputi 5 (lima) kecakapan Goleman dalam (Ramadhani, 2022: 7–8), sebagai berikut.

1) Kesadaran Emosi

Mengetahui kondisi diri sendiri, kesukaan, sumber daya, dan instuasi.

Kesadaran diri memiliki komponen yaitu kesadaran emosi, penilaian diri secara teliti, percaya diri;

2) Pengaturan Diri

Mengelola diri, *impuls*, dan sumber daya diri sendiri. Pengaturan diri memiliki komponen kendali diri, sifat dapat dipercaya, kewaspadaan, adaptabilitas, inovasi;

3) Motivasi

Kecenderungan emosi yang mengantar atau memudahkan meraih sasaran.

Motivasi memiliki komponen dorongan prestasi, komitmen, inisiatif dan optimis;

4) Empati

Kesadaran terhadap perasaan, kebutuhan dan kepentingan orang lain. Empati memiliki komponen memahami orang lain, orientasi pelayanan, mengembangkan orang lain, mengatasi keraguan, kesadaran politis;

5) Keterampilan Sosial

Kepintaran menggugah tanggapan yang dikehendaki kepada orang lain.

Keterampilan sosial memiliki komponen pengaruh komunikasi, kepemimpinan, katalisator perubahan, manajemen konflik, kolaborasi, kooperasi, kemampuan team.

2.1.3.3 Manfaat dan Tujuan Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosional memberikan dampak positif dalam berbagai aspek kehidupan pribadi, sosial, dan profesional. Berikut manfaatnya dari kecerdasan emosional (Ratnasari, Supardi, dan Nasrul 2020: 25), sebagai berikut.

1) Meningkatkan Kebahagiaan dan Kesehatan Mental

Individu dengan kecerdasan emosional tinggi cenderung lebih mampu mengelola stres, mengontrol emosi negatif, serta menjaga hubungan sosial yang sehat;

2) Meminimalkan Konflik dan Meningkatkan Kualitas Hubungan

Kecerdasan emosional memfasilitasi kemampuan memahami emosi diri dan orang lain, sehingga meningkatkan empati dan kualitas hubungan interpersonal;

3) Mengurangi Kemungkinan Menjadi Korban *Bullying*

Siswa dengan kecerdasan emosional tinggi, khususnya dalam aspek empati dan regulasi emosi, memiliki risiko lebih kecil terhadap *bullying*;

4) Meningkatkan Kepuasan dan Kesuksesan Kerja

Kecerdasan emosional yang baik mendukung seseorang dalam membangun hubungan profesional yang positif, bekerja sama dalam tim, dan menanggapi tekanan pekerjaan dengan bijak;

5) Memberi Pengaruh Positif terhadap Orang Lain

Individu dengan kecerdasan emosional tinggi mampu menjadi pengaruh positif bagi lingkungan sosialnya, menciptakan suasana kerja yang lebih produktif dan kolaboratif;

Selain memberikan manfaat, kecerdasan emosional juga memiliki tujuan dasar (Guna Maharani, Rika Gamayuni, dan Widiyanti, 2022: 157) sebagai berikut.

1) Memahami dan Mengelola Emosi Pribadi

Tujuan utama kecerdasan emosional adalah kemampuan mengenali emosi diri, memahami penyebabnya, dan mengelolanya dengan tepat;

2) Meningkatkan Kemampuan Berhubungan dengan Orang Lain

EQ bertujuan membantu seseorang membangun hubungan interpersonal yang sehat melalui empati, keterampilan sosial, dan komunikasi efektif;

3) Mendukung Pengambilan Keputusan yang Lebih Baik

Mengelola emosi dengan baik membantu seseorang membuat keputusan objektif, menghindari reaksi impulsif, dan menilai situasi dengan lebih rasional;

4) Mengembangkan Motivasi Diri

Kecerdasan emosional mendukung motivasi intrinsik, yaitu dorongan internal untuk mencapai tujuan, menyelesaikan tantangan, dan bertahan menghadapi kegagalan;

5) Mendukung Kesuksesan Hidup Secara Keseluruhan

Daniel Goleman menegaskan bahwa kecerdasan emosional berkontribusi besar terhadap keberhasilan hidup, bahkan lebih penting dibandingkan kecerdasan intelektual.

2.1.3.4 Indikator Kecerdasan Emosional

Kecerdasaan emosional menunjukan kepada suatu kemampuan untuk memahami perasaan dari masing-masing dan perasaan orang lain, kemampuan

untuk memotivasi dirinya sendiri, dan menata dengan baik emosi-emosi yang muncul dalam dirinya dan dalam hubungan dengan orang lain. Kecerdasaan emosional didasari atas 5 (lima) indikator (Ramadhani, 2022: 8–10) sebagai berikut.

1) Mengenal Emosi Diri

Mengenal emosi diri sendiri merupakan suatu kemampuan untuk mengenali perasaan sewaktu perasaan itu timbul. Kemampuan ini merupakan dasar dari kecerdasan emosional. Jika pengendalian diri dapat dilakukan dengan baik maka akan sangat membantu seseorang untuk menguasai, yakni kemampuan untuk menghadapi emosi terutama nafsu amarah yang meluapluap dan gangguan emosional yang berlebihan;

2) Mengelola Emosi

Mengelola emosi merupakan kemampuan individu untuk mengelola dan mengendalikan emosi, menangani perasaan agar emosi dapat terungkap dengan pas atau tepat. Karena emosi merupakan suatu kekuatan yang dapat mengalahkan nalar, maka harus ada upaya untuk mengendalikan, mengatasi, dan mendisiplinkan kehidupan emosional dengan memberikan aturan-aturan guna mengurangi gejolak emosi terutama nafsu yang terlalu bebas dalam diri manusia yang seringkali mengalahkan nalar. Dalam arti lain kita harus bisa mengelola emosi dengan baik;

3) Memotivasi Diri Sendiri

Orang dalam keterampilan ini cenderung sangat produktif dan efektif dalam hal apapun yang mereka hadapi. Ada banyak cara dalam memotivasi diri

sendiri antara lain dengan cara membaca buku atau artikel-artikel positif, tetapi fokus pada impian-impian, evaluasi diri dan sebagainya;

4) Mengenal Emosi Orang Lain

Menyadari dan memahami perasaan-perasaan orang lain adalah hal terpenting dalam kecerdasan emosioanal. Hal ini juga bisa disebut dengan empati. Empati bisa juga berarti melihat dunia dari mata orang lain. Menurut Goleman empati adalah kemampuan untuk mengetahui perasaan orang lain. Empati juga ikut berperan penting dalam pergaulan hidup, mulai dari penjualan dan manajemen hingga dalam mendidik anak;

5) Membina Hubungan

Keterampilan berhubungan dengan orang lain merupakan kecakapan social yang mendukung keberhasilan dalam pergaulan sesama. Kecakapan atau kemampuan sosial ini memungkinkan seseorang dalam membentuk hubungan, menggerakkan, dan mengilhami orang lain, membina kedekatan hubungan, meyakinkan dan memengaruhi, serta membantu orang lain merasa nyaman.

Indikator kecerdasan emosional merujuk kepada kemampuan seseorang untuk mengenali, memahami, mengelola, dan menggunakan emosi dengan efektif dalam berbagai situasi kehidupan. Berikut adalah penjelasan relevan mengenai komponen kecerdasan emosional (Suryaningsih dkk, 2024: 18), sebagai berikut.

1) Pemahaman Emosi (*Emotional Awareness*)

Pemahaman emosi merupakan salah satu komponen utama dalam kecerdasan emosional yang secara substansial dipelajari dalam konteks psikologi dan neurosains. Pemahaman emosi mencakup kemampuan untuk mengenali dan

memahami emosi pada diri sendiri maupun orang lain dengan tepat. Hal ini melibatkan kemampuan untuk menginterpretasikan ekspresi emosi, serta menilai dampak emosi dalam situasi tertentu;

2) Mengelola Emosi (*Emotional Management*)

Mengelola emosi merupakan salah satu komponen kunci dalam kecerdasan emosional yang penting untuk meningkatkan kualitas interaksi sosial dan kesejahteraan psikologis individu. Mengelola emosi melibatkan kemampuan untuk mengatur dan mengelola emosi positif dan negatif secara efektif, sehingga dapat memengaruhi perilaku dan keputusan individu secara produktif. Hal ini mencakup strategi untuk mengurangi stres, meningkatkan daya tahan terhadap tekanan, dan mempromosikan respon yang adaptif dalam situasi-situasi yang menantang;

3) Motivasi Diri (*Self-Motivation*)

Motivasi diri merupakan aspek sentral dalam kecerdasan emosional yang mencakup kemampuan individu untuk mengatur diri sendiri, mengarahkan tujuan, dan bertahan dalam menghadapi tantangan. Menggambarkan motivasi diri sebagai kemampuan untuk menggerakkan diri sendiri menuju tujuan-tujuan yang diinginkan, meskipun dihadapkan pada rintangan atau distraksi;

4) Pengenalan Emosional (*Empathy*)

Pengenalan emosional, atau yang lebih dikenal sebagai empati, merupakan aspek integral dari kecerdasan emosional yang memungkinkan individu untuk merasakan dan memahami perasaan dan perspektif orang lain. Empati melibatkan kemampuan untuk merespons dengan empati terhadap keadaan

emosional orang lain, sehingga memperkuat hubungan interpersonal dan mempromosikan perilaku pro-sosial;

5) Keterampilan Sosial (*Social Skills*)

Keterampilan sosial merupakan komponen penting dalam kecerdasan emosional yang mencakup kemampuan individu untuk berinteraksi, berkomunikasi, dan bekerjasama dengan orang lain secara efektif. Keterampilan sosial meliputi kemampuan untuk memahami kecerdasan emosional di era digital dinamika sosial, menanggapi secara tepat terhadap situasi interpersonal, serta membangun dan memelihara hubungan yang sehat dan produktif.

2.1.3.5 Faktor Yang Memengaruhi Kecerdasan Emosional

Terbentuknya kecerdasan emosional bukan didasarkan pada kepintaran seseorang, melainkan pada karakteristik pribadi atau karakter. Penelitian telah menemukan bahwa keterampilan sosial dan kecerdasan emosional ini lebih penting bagi keberhasilan hidup dari pada kemampuan intelektual. Kecerdasan emosional merupakan keterampilan, sehingga keterampilan ini dapat diperoleh melalui hasil bekerja. Meskipun demikian ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi perkembangan kecerdasan emosional (Ramadhani, 2022: 10–11), diantaranya.

1) Hereditas

Hereditas atau yang biasa disebut sebagai pembawaan (keturunan), merupakan totalitas karakteristik individu yang diwariskan orang tua atau segala potensi baik fisik maupun psikis yang dimiliki individu sejak masa konsepsi sebagai

pewarisan orang tua melalui gen. *Factor* hereditas memang dapat memengaruhi watak dan perkembangan seseorang termasuk kecerdasan maupun intelektualnya, akan tetapi faktor lingkungan juga dapat memberikan stimulus untuk perkembangan kecerdasan emosional seseorang;

2) Faktor Keluarga

Keluarga memiliki peran yang sangat penting dalam upaya pengembangan pribadi. Perawatan orang tua yang penuh kasih sayang dan pendidikan terhadap nilai-nilai kehidupan, baik agama maupun sosial budaya yang diberikannya merupakan faktor yang kondusif untuk mempersiapkan menjadi pribadi dan anggota masyarakat yang sehat. Fungsi dasar keluarga adalah memberikan rasa memiliki, rasa aman kasih sayang dan mengembangkan hubungan yang baik diantara keluarga anggota keluarga;

3) Faktor Lingkungan Sekolah

Sekolah merupakan lembaga pendidikan formal yang secara sistematis melaksanakan program bimbingan, pengajaran, dan latihan dalam rangka membantu siswa agar mampu mengembangkan potensinya, baik yang menyangkut aspek moral, spiritual, intelektual maupun emosional.

2.1.4 Kecerdasan Spiritual

2.1.4.1 Definisi Kecerdasan Spiritual

Kompleksitas kehidupan modern, kecerdasan spiritual hadir sebagai fondasi yang membantu seseorang tetap selaras dengan nilai-nilai moral dan kebijaksanaan batin. Dengan kecerdasan spiritual, seseorang dapat melihat tantangan bukan hanya sebagai hambatan, melainkan sebagai jalan untuk bertumbuh secara emosional dan

moral. Kecerdasan spiritual adalah kecerdasan yang memberi kita kemampuan membedakan rasa, moral, kemampuan menyesuaikan aturan yang kaku dibarengi pemahaman dan cinta (Guna Maharani dkk. 2022: 78). Kecerdasan spiritual adalah juga kecerdasan yang memberi kita kemampuan setara untuk melihat kapan cinta dan pemahaman sampai pada batasnya, kemampuan yang digunakan untuk bergulat dalam ikhwah baik dan jahat (Tamonsang, 2021: 87).

Kecerdasan spiritual sebagai kecerdasan untuk menghadapi persoalan makna atau *value*, yaitu kecerdasan untuk menempatkan perilaku dan hidup kita dalam konteks makna yang lebih luas dan kaya, kecerdasan untuk menilai bahwa tindakan atau jalan hidup seseorang lebih bermakna dibandingkan yang lain (Rahmawati, 2022: 49). Seseorang yang memiliki kecerdasan spiritual tinggi cenderung menjadi seorang pemimpin yang penuh pengabdian, bertanggung jawab untuk membawakan visi dan nilai yang lebih tinggi dan bisa memberi inspirasi kepada orang lain. Kecerdasan untuk menghadapi persoalan serta menempatkan perilaku dan hidup kita dalam konteks makna yang lebih luas dan kaya, kecerdasan untuk menilai bahwa tindakan atau jalan hidup seseorang lebih bernilai dan bermakna.

Kecerdasan spiritual adalah kecerdasan jiwa. Kecerdasan yang dapat membantu kita menyembuhkan dan membangun diri kita secara utuh (Sari dan Finthariasari, 2022: 75). Kecerdasan spiritual memungkinkan seseorang untuk berpikir kreatif, berwawasan jauh, membuat atau bahkan mengubah aturan, yang membuat orang tersebut dapat bekerja lebih baik (Sari dan Finthariasari, 2022: 67). Kecerdasan ini juga memegang peranan penting bagi kesuksesan seseorang dalam

hidupnya. Kecerdasan moral ditandai dengan kemampuan seseorang peserta didik untuk bisa menghargai dirinya sendiri maupun diri orang lain; memahami perasaan orang-orang disekelilingnya; mengikuti aturan-aturan yang berlaku di sekolah maupun di masyarakat tempat ia berada (Rokan, 2020: 23). Namun masih ada hal lain yang teramat penting dalam hidup kita manusia yakni bahwa sebagai makhluk ciptaan Tuhan, peserta didik atau setiap kita memiliki kewajiban untuk selalu taat menjalankan perintah agama kita masing-masing. Jika seseorang menjalankan perintah agamanya secara sungguh-sungguh dan dengan penuh rasa syukur maka dapat dikatakan bahwa ia memiliki kecerdasan spiritual.

2.1.4.2 Manfaat Kecerdasan Spiritual

Kecerdasan spiritual merupakan kemampuan individu untuk memahami makna hidup, menghubungkan diri dengan nilai-nilai spiritual, serta merespons realitas secara bijaksana. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan spiritual berperan signifikan dalam perkembangan pribadi, motivasi, serta kesejahteraan psikologis. Berikut manfaat kecerdasan spiritual (Kusuma dkk, 2020: 22–23), sebagai berikut.

1) Menumbuhkan Makna dan Tujuan Hidup

Kecerdasan spiritual membantu individu menemukan makna dan tujuan hidup yang lebih mendalam. Dengan memahami nilai-nilai eksistensial, seseorang dapat memaknai hidup melampaui pencapaian material, sehingga hidup terasa lebih terarah dan memuaskan. Penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan spiritual menjadi landasan penting dalam perkembangan manusia dan memberi orientasi makna dalam proses belajar maupun kehidupan sehari-hari;

2) Meningkatkan Kesejahteraan Emosional dan Mental

Individu dengan kecerdasan spiritual tinggi lebih mampu mengelola stres, tekanan hidup, serta tantangan emosional. Perspektif spiritual memberikan kerangka berpikir yang luas sehingga kesulitan dipahami sebagai kesempatan untuk bertumbuh, bukan semata-mata sebagai hambatan. Penelitian menegaskan bahwa kecerdasan spiritual membantu seseorang mempertahankan ketenangan, mengurangi kecemasan, dan meningkatkan ketahanan psikologis;

3) Memaksimalkan Potensi Kreativitas dan Pengembangan Diri

Kecerdasan spiritual mengaktifkan dan memaksimalkan potensi kreatif manusia. Kecerdasan ini membuka ruang refleksi, intuisi, dan pemahaman holistik yang memberi dorongan bagi seseorang untuk berkembang secara personal maupun profesional. Kajian literatur menunjukkan bahwa kecerdasan spiritual membantu meningkatkan kesadaran diri, mendorong kreativitas, dan memunculkan pribadi yang optimis serta produktif;

4) Membangun Hubungan Sosial yang Lebih Baik dan Bermakna

Individu dengan kecerdasan spiritual yang baik cenderung memiliki empati tinggi, toleransi, serta kemampuan memahami orang lain secara lebih mendalam. Hal ini membuat mereka mampu membangun relasi yang sehat, jujur, dan harmonis. Penelitian juga menegaskan bahwa kecerdasan spiritual menjadi modal penting dalam berhubungan dengan orang lain dan menciptakan interaksi sosial yang positif;

5) Membantu Menghadapi Tantangan dan Kegagalan

Kecerdasan spiritual memberikan daya tahan moral dan mental. Dengan memiliki visi hidup yang lebih luas, seseorang mampu bertahan menghadapi kesulitan, ujian, dan kegagalan tanpa mudah menyerah. Penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan spiritual menumbuhkan pribadi yang sabar, adaptif, berbudi pekerti, serta pantang menyerah;

6) Memfungsikan dan Mengoptimalkan IQ dan EQ

Kecerdasan spiritual dianggap sebagai kecerdasan utama yang dapat mengaktifkan dan menyempurnakan fungsi kecerdasan intelektual (IQ) dan kecerdasan emosional (EQ). Dengan demikian, kecerdasan spiritual menjadikan manusia lebih utuh secara intelektual, emosional, dan spiritual;

7) Meningkatkan Kualitas Hidup Secara Menyeluruh

Kecerdasan spiritual berkontribusi pada peningkatan kualitas hidup, baik secara fisik, psikologis, sosial, maupun spiritual. Individu yang mengembangkan kecerdasan spiritual cenderung lebih damai, bersyukur, dan memiliki keseimbangan hidup yang lebih baik.

2.1.4.3 Faktor Yang Memengaruhi Kecerdasan Spiritual

Kecerdasan seseorang tidak timbul secara begitu saja, tetapi ada faktor yang mempengaruhinya. Menurut (Guna Maharani dkk. 2022: 22-23), mengungkapkan bahwa faktor pembentuk dan memengaruhi kecerdasan spiritual terdiri dari faktor internal, eksternal, religiusitas dan spiritualitas serta neurobiologis. Penjelasan keempat faktor tersebut sebagai berikut.

1) Faktor Internal (Dari Dalam Diri)

a) Kepribadian dan karakter

Setiap orang memiliki struktur kepribadian berbeda misalnya tingkat empati, kesabaran, keterbukaan pada pengalaman baru. Karakter-karakter ini memengaruhi kemampuan seseorang memahami makna hidup dan nilai-nilai spiritual;

b) Kesadaran diri (*self-awareness*)

Kemampuan untuk menyadari pikiran, emosi, dan kelemahan diri sangat penting. Orang yang memiliki kesadaran diri tinggi lebih mudah mengambil hikmah dan belajar dari pengalaman hidup;

c) Nilai dan keyakinan pribadi

Prinsip hidup, moral, dan keyakinan yang dianut seseorang akan membentuk cara memaknai dirinya, orang lain, maupun kehidupan secara keseluruhan;

d) Motivasi internal

Niat dan dorongan batin untuk menjadi manusia yang lebih baik dan lebih bermakna berperan besar dalam perkembangan kecerdasan spiritual;

2) Faktor Eksternal (Dari Luar Diri)

a) Lingkungan keluarga

Pola asuh, teladan orang tua, tradisi keluarga, dan bagaimana nilai-nilai diajarkan sejak kecil sangat memengaruhi pembentukan spiritual seseorang;

b) Pendidikan dan pengalaman hidup

Pendidikan formal atau nonformal (pelatihan, kajian, diskusi) serta pengalaman hidup baik yang menyenangkan maupun sulit dapat meningkatkan kedewasaan dan pemaknaan hidup;

c) Lingkungan sosial dan budaya

Budaya setempat, komunitas, teman, dan lingkungan kerja membentuk pola pikir, kebiasaan, serta sistem nilai yang mempengaruhi perkembangan kecerdasan spiritual;

d) Tantangan dan krisis hidup

Pengalaman menghadapi masalah besar (kegagalan, kehilangan, konflik, tekanan) seringkali menjadi titik balik yang menguatkan kebijaksanaan dan kedalaman spiritual seseorang;

3) Faktor Religiusitas dan Spiritualitas

Walaupun kecerdasan spiritual tidak selalu identik dengan agama tertentu, aktivitas religius seperti ibadah, meditasi, kontemplasi, dan refleksi mendalam memberi kontribusi besar pada beberapa aspek kehidupan, sebagai berikut.

a) Peningkatan ketenangan batin;

b) Keterhubungan dengan sesuatu yang lebih besar dari diri sendiri;

c) Pemahaman makna hidup;

4) Faktor Neurobiologis

Penelitian menunjukkan bagian otak tertentu terkait dengan empati, moralitas, dan rasa keterhubungan. Aktivitas seperti meditasi, syukur, dan doa memengaruhi keseimbangan emosi serta kemampuan memahami makna.

2.1.4.4 Indikator Kecerdasan Spiritual

Indikator kecerdasan spiritual seseorang dikemukakan oleh (Tamonsang 2021: 48), sebagai berikut.

- 1) Kejujuran, Sikap berkata dan bertindak sesuai dengan fakta tanpa manipulasi;
- 2) Keterbukaan, Kesiediaan untuk berbagi informasi, menerima masukan, dan transparan dalam berkomunikasi;
- 3) Pengetahuan diri, Kesadaran akan kekuatan, kelemahan, nilai, dan emosi diri sendiri;
- 4) Kontribusi, Partisipasi aktif dalam memberikan manfaat bagi orang lain atau lingkungan;
- 5) Fleksibilitas, kemampuan beradaptasi dengan perubahan situasi, tantangan, atau kebutuhan.

Mengemukakan tentang indikator dari kecerdasan spiritual berdasarkan komponen-komponen dalam Kecerdasan Spiritual (Rahmawati 2022: 78) diantaranya adalah.

- 1) Mutlak jujur

Kata kunci pertama selain berkata benar dan konsisten akan kebenaran adalah mutlak bersikap jujur. Ini merupakan hukum spiritual dalam dunia usaha;

- 2) Keterbukaan

Keterbukaan merupakan sebuah hukum alam di dalam dunia usaha, maka logikanya apabila seseorang bersikap *fair* atau terbuka maka telah berpartisipasi di jalan menuju dunia yang baik;

3) Pengetahuan diri

Pengetahuan diri menjadi elemen utama dan sangat dibutuhkan dalam kesuksesan sebuah usaha karena dunia usaha sangat memperhatikan dalam lingkungan belajar yang baik;

4) Fokus pada kontribusi

Dalam dunia usaha terdapat hukum yang lebih mengutamakan memberi daripada menerima. Hal ini penting berhadapan dengan kecenderungan manusia untuk menuntut hak ketimbang memenuhi kewajiban. Untuk itulah orang harus pandai membangun kesadaran diri untuk lebih terfokus pada kontribusi;

5) Spiritual non dogmati

Komponen ini merupakan nilai dari kecerdasan spiritual dimana didalamnya terdapat kemampuan untuk bersikap fleksibel, memiliki tingkat kesadaran yang tinggi, serta kemampuan untuk menghadapi dan memanfaatkan penderitaan, kualitas hidup yang diilhami oleh visi dan nilai.

Beberapa indikator kecerdasan spiritual yang dikemukakan oleh (Sari dan Finthariasari 2022: 98) mencakup hal-hal berikut.

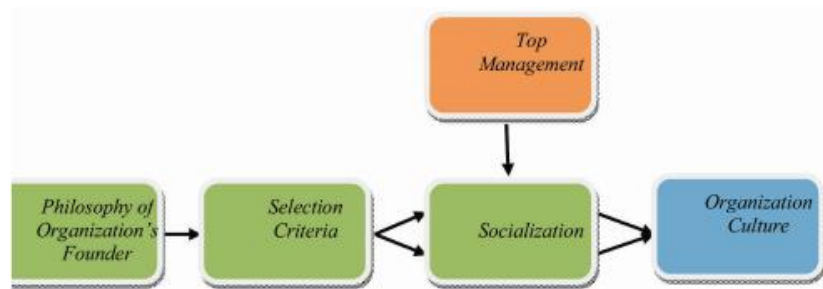
- 1) Kemampuan bersikap fleksibel;
- 2) Tingkat kesadaran diri yang tinggi;
- 3) Kemampuan untuk menghadapi dan memanfaatkan penderitaan;
- 4) Kemampuan menghadapi dan melampaui rasa sakit;
- 5) Kualitas hidup yang diilhami oleh visi dan nilai-nilai.

2.1.5 Budaya Organisasi

2.1.5.1 Pengertian Budaya organisasi

Budaya organisasi menjadi identitas yang membedakan satu perusahaan dengan perusahaan lainnya, sekaligus mempengaruhi bagaimana mereka beroperasi dan berkembang. Sebagai bagian penting dari manajemen modern, budaya organisasi memainkan peran besar dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Budaya organisasi merupakan suatu kebiasaan yang ada didalam suatu organisasi, yang mana kebiasaan tersebut selalu dilakukan secara berulang sehingga menjadi ciri khas bagi organisasi tersebut. Setiap organisasi memiliki budaya yang berbeda (Indrastuti, 2020: 113). Masing-masing memiliki filosofi yang prinsip bisnis, cara pemecahan permasalahan dan pengambilan keputusan sendiri, serta memiliki keyakinan, perilaku dan pola pemikiran, praktek bisnis dan kepribadian sendiri.

Keyakinan dan praktek yang ada dalam budaya suatu organisasi bisa berasal dari satu orang, kelompok kerja, departemen, atau divisi yang berpengaruh. Sedangkan menurut sumber lain mengungkapkan bahwa budaya organisasi adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang dan sudah menjadi budaya bagi suatu organisasi, Pegawai secara moral menyepakati kebiasaan tersebut sehingga harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan (Kawiana, 2020: 243). Proses terbentuknya budaya organisasi dapat di lihat pada Gambar 2.2, yaitu.



Sumber : Kawiana, 2020

Gambar 2. 2
Proses Terbentuknya Budaya Organisasi

Sifat-sifat budaya organisasi dikemukakan oleh (Indrastuti, 2020: 115), meliputi.

- 1) Menyeluruh dan menjangkau dimensi waktu yang panjang;
- 2) Ditentukan atau mencerminkan catatan historis perusahaan (*historically determined*);
- 3) Berhubungan dengan sesuatu yang bersifat ritual dan simbolik;
- 4) Dihasilkan dan dipertahankan oleh kelompok-kelompok yang secara bersama-sama membentuk organisasi (*social constructed*);
- 5) Halus;
- 6) Sukar berubah (*Hard to Change*).

Selanjutnya menurut Hofstide dalam (Marbawi, 2016: 30–31), mengungkapkan bahwa budaya organisasi dalam sebuah organisasi mempunyai 5 (lima) ciri-ciri, antara lain.

- 1) Budaya organisasi merupakan satu kesatuan yang integral dan saling terkait;
- 2) Budaya organisasi merupakan refleksi sejarah dari organisasi yang bersangkutan;

- 3) Budaya organisasi berkaitan dengan hal-hal yang dipelajari oleh para antropolog, seperti ritual, simbol, ceritera, dan ketokohan;
- 4) Budaya organisasi dibangun secara sosial, dalam pengertian bahwa budaya organisasi lahir dari sekelompok orang yang mendirikan organisasi tersebut;
- 5) Budaya organisasi sulit diubah.

2.1.5.2 Manfaat dan Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang kuat memberikan berbagai manfaat bagi karyawan maupun perusahaan (Hariyanto, Indrawati, dan Muninghar, 2021: 78), manfaat tersebut antara lain.

1) Meningkatkan Loyalitas dan Komitmen Karyawan

Karyawan cenderung merasa lebih nyaman, dihargai, dan terikat dengan organisasi ketika nilai-nilai tempat kerja selaras dengan nilai pribadi mereka;

2) Meningkatkan Produktivitas dan Kinerja

Budaya yang positif mendorong motivasi, kerja sama, tanggung jawab, serta semangat untuk mencapai tujuan bersama;

3) Menciptakan Identitas dan Ciri Khas Perusahaan

Budaya organisasi membuat perusahaan memiliki karakter unik yang membedakannya dari kompetitor (*company identity*);

4) Meningkatkan Kepuasan Kerja

Lingkungan kerja yang sehat dan sesuai dengan nilai bersama dapat menurunkan stres dan meningkatkan kebahagiaan dalam bekerja;

5) Memudahkan Adaptasi terhadap Perubahan

Perusahaan dengan budaya adaptif lebih mudah menyesuaikan diri dengan teknologi baru, kebijakan baru, atau tantangan pasar;

6) Mengurangi Konflik Internal

Nilai dan aturan yang jelas membantu karyawan memahami batasan, standar perilaku, serta penyelesaian masalah secara konstruktif;

7) Meningkatkan Reputasi Perusahaan

Perusahaan dengan budaya kerja yang baik lebih menarik bagi calon karyawan (*employer branding*) dan meningkatkan kepercayaan pelanggan.

Disamping manfaat, budaya organisasi juga memiliki fungsi, fungsi budaya organisasi bagi karyawan atau perusahaan (Adrianti dan Amanah, 2024: 47), sebagai berikut.

1) Pedoman Perilaku

Budaya berperan sebagai “aturan tidak tertulis” yang membimbing cara karyawan bekerja, berinteraksi, dan mengambil keputusan;

2) Mekanisme Pengendalian Sosial

Budaya menciptakan standar perilaku, norma, dan etika sehingga menjadi alat kontrol internal tanpa harus selalu menggunakan aturan formal;

3) Memberikan Makna dan Arti dalam Bekerja

Karyawan bekerja bukan hanya untuk tugas, tetapi juga memahami alasan dan nilai yang mendasari pekerjaan tersebut;

4) **Mempererat Kebersamaan**

Budaya organisasi memperkuat rasa kekeluargaan, solidaritas, dan identitas kelompok;

5) **Membangun Stabilitas Sistem**

Budaya membantu organisasi tetap konsisten dan stabil dalam menjalankan aktivitas operasional, meskipun terjadi pergantian karyawan;

6) **Mempermudah Koordinasi dan Kerja Sama**

Nilai dan tujuan yang sama membuat koordinasi antar departemen lebih efektif dan meminimalkan kesalahpahaman.

2.1.5.3 Karakteristik Budaya Organisasi

Setiap organisasi mempunyai budaya organisasi yang berbeda-beda, yang mana budaya organisasi tergantung dari kebiasaan yang timbul dari organisasi tersebut. Karakteristik budaya organisasi pada hakekatnya merupakan pondasi bagi suatu organisasi (Marbawi, 2016: 33). Jika pondasi yang dibuat tidak cukup kokoh, maka betapapun bagus suatu bangunan, tidak akan cukup kokoh untuk menopangnya.

Organisasi bisa mengarahkan masyarakat untuk memperhatikan satu atau dua aspek terkait dengan budaya yang akan dibangun. Budaya itu mengemukakan kepada pegawai hal-hal seperti ketidakhadiran yang dapat diterima diungkapkan oleh Nicholson dan Johns. Beberapa budaya mendorong karyawannya untuk menggunakan hari-hari sakitnya untuk bekerja/lembur dan melakukan pengurangan absensi kerja demi optimalisasi produktivitas.

Karakteristik dari budaya suatu organisasi menurut (Marbawi, 2016: 33–34), antara lain.

- 1) Aturan perilaku yang diamati (*Observed Behavioral Regularitie*), seperti pemakaian bahasa atau terminologi yang sama;
- 2) Norma (*Norms*), seperti standar perilaku yang ada pada suatu organisasi atau komunitas;
- 3) Nilai yang dominan (*Dominant Values*), seperti mutu produk yang tinggi, efisiensi yang tinggi;
- 4) Filosofi (*Philosophy*), seperti kebijakan bagaimana pekerja diperlakukan;
- 5) Aturan (*Rules*), seperti tuntunan bagi pekerja baru untuk bekerja didalam organisasi.

Karakteristik budaya organisasi diungkapkan juga oleh (Indrastuti, 2020: 118), antara lain.

- 1) Inovasi dan pengambilan risiko, sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko;
- 2) Perhatian kerincian, Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian kepada rincian;
- 3) Orientasi hasil, Sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu;
- 4) Orientasi orang, Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang didalam organisasi itu;
- 5) Orientasi tim, Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu;

- 6) Keagresifan, Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai;
- 7) Kemantapan. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *status quo* sebagai kontras dari pertumbuhan.

2.1.5.4 Faktor Yang Memengaruhi Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan suatu perilaku yang muncul dan menjadi kebiasaan, yang mana kebiasaan ini akan berbeda-beda antar setiap organisasi. Kebiasaan yang muncul dari setiap organisasi dan menjadi budaya organisasi banyak dipengaruhi beberapa faktor. Faktor-faktor yang menjadi pengaruhnya (Indrastuti, 2020: 119–21), antara lain.

1) Karakteristik Sosial Masyarakat

Karakteristik sosial masyarakat dimana perusahaan beroperasi merupakan faktor mendasar yang mempengaruhi pembentukan budaya organisasi;

2) Tipe Masyarakat Bisnis

Tipe masyarakat bisnis juga mempengaruhi pembentukan budaya organisasi. Perilaku perusahaan yang hidup ditengah masyarakat bisnisnya sedikit banyak dipengaruhi karakteristik industri dan masyarakat bisnisnya. Semakin *homogen* suatu masyarakat bisnis semakin besar pengaruhnya terhadap pembentukan budaya organisasi;

3) Kapabilitas dan Kemampuan Kendali Perusahaan

Pembentukan budaya organisasi juga dipengaruhi oleh sejarah berdiri dan berkembangnya perusahaan tersebut. Para pendiri perusahaan misalnya memiliki peran penting dalam meletakkan pondasi perusahaan dengan

menanamkan visi dan nilai-nilai serta norma-norma yang harus diikuti oleh para pekerja agar mereka mampu menjalankan dan memacu kegiatan usaha mereka dengan penuh gairah sebagaimana yang diharapkan oleh para pendirinya.

Para eksekutif senior juga turut berperan dalam pembentukan budaya perusahaan melalui pemilihan dan penyusunan sistem dan struktur administrasi perusahaan yang baku dan menurut mereka paling tepat untuk diimplementasikan di dalam mengarahkan dan mengendalikan jalannya perusahaan. Selain itu sistem *reward* dan *punishment* yang mereka terapkan juga turut memberikan kontribusi dalam pembentukan budaya perusahaan mereka. Semua sistem dan struktur ini pada akhirnya mempengaruhi pembentukan kapabilitas dan daya kendali perusahaan.

2.1.5.5 Budaya Organisasi Aparatur Sipil Negara

Nilai-nilai dasar ASN “BerAKHLAK” yang merupakan akronim dari Berorientasi pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Nilai-nilai ini diharapkan akan dapat menjadi fondasi budaya kerja ASN yang profesional. Menurut Surat Edaran No. 14 tahun 2022 tentang Nilai-Nilai *Core Values* ASN Berakhlak dan Perwujudan Perilaku Insan BKN di Lingkungan Badan Kepegawaian Negara yang dimuat dalam (Badan Kepegawaian Negara 2022), mengungkapkan bahwa Panduan Perilaku *Core Values* ASN BerAKHLAK, sebagai berikut.

1) Berorientasi Pelayanan

Seorang ASN dituntut untuk dapat memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat. Selalu bersikap ramah kepada siapa saja, terutama kepada

masyarakat. Dapat diandalkan serta cekatan dan dapat memberikan solusi atas masalah-masalah yang ada di masyarakat;

- a) Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat;
- b) Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan;
- c) Melakukan perbaikan tiada henti;

2) Akuntabel

Akuntabilitas merupakan pertanggungjawaban atau keadaan yang dapat dimintai pertanggungjawaban. Merujuk dari pengertian tersebut, akuntabel dapat dipahami sebagai sikap jujur dan bertanggung jawab, memiliki disiplin dan berintegritas yang tinggi dalam setiap pelaksanaan tugas;

- a) Melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat, serta disiplin dan berintegritas tinggi;
- b) Menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif dan efisien;
- c) Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan;

3) Kompeten

Seiring perkembangan waktu, dalam melaksanakan pelayanan publik, setiap ASN harus selalu dapat meningkatkan potensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah;

- a) Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah;
- b) Membantu orang lain belajar;
- c) Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik;

4) Harmonis

Berakar dari Semboyan Negara Indonesia yakni Bhinneka Tunggal Ika, yang berarti “Berbeda-beda Namun Tetap Satu Jua”, seorang pelayan publik harus dapat menghargai setiap orang apapun latar belakangnya;

- a) Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya;
- b) Suka menolong orang lain;
- c) Membangun lingkungan kerja yang kondusif;

5) Loyal

Loyalitas dan kesetiaan ASN terletak pada ideologi dan dasar negara Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, NKRI serta pemerintahan yang sah. Dan tidak pada satu sosok atau pihak tertentu;

- a) Memegang teguh ideologi Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;
- b) Setia kepada NKRI serta pemerintahan yang sah;
- c) Menjaga nama baik sesama ASN, pimpinan, instansi dan negara, serta menjaga rahasia jabatan dan negara;

6) Adaptif

Situasi dan zaman yang senantiasa berkembang, membuat seorang aparatur harus dapat dengan cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan yang ada. Harus selalu diingat, istilah yang sering kita dengar yaitu “Yang Abadi adalah Perubahan itu sendiri”, membuat siapapun yang tidak dapat beradaptasi akan semakin tertinggal;

- a) Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan;

- b) Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas;
 - c) Bertindak proaktif;
- 7) Kolaboratif

Dalam pelaksanaan tugas, kolaborasi di antara setiap aparatur mutlak harus dilaksanakan. Bersinergi dan memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi dalam pembangunan, akan dapat mempercepat pencapaian suatu visi dan cita-cita;

- a) Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi;
- b) Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah;
- c) Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama.

2.1.5.6 Indikator Budaya Organisasi

Indikator-indikator yang dapat digunakan untuk mengukur budaya organisasi dalam suatu organisasi, dikemukakan oleh Desmond Graves dalam (Kawiana, 2020: 246), antara lain:

- 1) Jaminan diri (*self assurance*);
- 2) Ketegasan dalam bersikap (*decisiveness*);
- 3) Kemampuan dalam pengawasan (*supervisor ability*);
- 4) Kecerdasan emosi (*intelligence*);
- 5) Inisiatif (*initiative*);
- 6) Kebutuhan akan mencapai prestasi (*need for achivement*).

Sedangkan sumber lain yang dikemukakan oleh Amnuai dalam (Kawiana, 2020: 245), indikator-indikator budaya organisasi antara lain.

- 1) Aspek kualitatif (*basic*);
- 2) Aspek kuantitatif (*shared*) dan aspek pembentuknya;
- 3) Aspek komponen (*assumption and beliefs*);
- 4) Aspek adaptasi eksternal (*external adaptation*);
- 5) Aspek integrasi internal (*internal integration*).

2.1.6 Kinerja

2.1.6.1 Pengertian Kinerja

Dalam dunia kerja yang semakin kompetitif, kinerja menjadi indikator utama untuk menilai sejauh mana tugas dan tanggung jawab dapat diselesaikan dengan optimal. Kinerja tidak hanya menggambarkan hasil akhir, tetapi juga proses, kualitas kerja, dan konsistensi individu maupun tim dalam menjalankan perannya. Kinerja merupakan suatu ukuran seberapa banyak seorang pekerja pada suatu perusahaan memberikan keuntungan bagi perusahaan tersebut. Sedangkan menurut (Marbawi, 2016: 91–92), menyebutkan bahwa kinerja merupakan bagaimana seorang karyawan dapat memberikan kontribusi baik itu secara kualitas dan kuantitas, kehadiran dan sikap komperatif terhadap perusahaan.

Lebih lanjut menerangkan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang telah dicapai oleh seorang karyawan atau sekelompok atas tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Bangun dalam (Marbawi, 2019: 93), berpendapat sistem manajemen kinerja (*performance management system*) merupakan proses untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengevaluasi kinerja karyawan dalam perusahaan.

Kinerja merupakan konsep multidimensional yang menggambarkan tingkat pencapaian individu maupun organisasi dalam melaksanakan tugas, fungsi, dan tanggung jawab yang telah ditetapkan (Nur Azijah dkk, 2024: 27). Dalam perspektif akademik, kinerja dipahami sebagai hasil kerja yang tidak hanya dilihat dari aspek kuantitatif, tetapi juga kualitas proses serta perilaku kerja yang mendukung tercapainya tujuan organisasi. Menurut Mangkunegara dalam (Nurrohmat dan Rini Lestari, 2021: 20) mengungkapkan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan sesuai dengan tanggung jawabnya. Sementara itu, Armstrong dan Baron dalam (Kusuma dkk, 2020: 75) menekankan bahwa kinerja memiliki keterkaitan yang kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan kontribusi ekonomi yang dihasilkan

Kinerja merupakan perilaku yang relevan dengan pencapaian tujuan organisasi dan lahir dari integrasi antara pengetahuan deklaratif, keterampilan prosedural, dan motivasi individu (Muizu, Umi Kaltum, dan Ernie T. Sule, 2019: 15). Oleh sebab itu, kinerja tidak sekadar menggambarkan output, tetapi mencerminkan efektivitas proses kerja yang dijalankan. Penilaian kinerja menurut Robbins dalam (Safitri, 2019: 23) adalah hasil evaluasi terhadap pekerjaan karyawan dibandingkan dengan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya, sehingga dapat menjadi indikator keberhasilan organisasi dalam menjalankan misi dan meningkatkan produktivitas.

2.1.6.2 Manfaat dan Fungsi Kinerja

Kinerja yang baik, baik kinerja individu maupun kinerja organisasi memberikan banyak manfaat penting (Wahyuni dan Dirdjo, 2020: 56), antara lain.

1) Menilai Pencapaian Tujuan

Kinerja membantu melihat apakah target, standar, atau sasaran organisasi sudah tercapai atau belum;

2) Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi

Melalui penilaian kinerja, organisasi dapat mengetahui bagian mana yang perlu diperbaiki sehingga proses kerja bisa lebih cepat, hemat biaya, dan tepat sasaran;

3) Menjadi Dasar Pengambilan Keputusan

Disamping itu data kinerja juga dapat digunakan untuk keputusan terkait sumber daya manusia, sebagai berikut.

- a) Promosi jabatan;
- b) Mutasi atau rotasi;
- c) Pemberian penghargaan;
- d) Pelatihan dan pengembangan;

4) Mengidentifikasi Kelebihan dan Kekurangan

Penilaian kinerja membantu mengetahui potensi karyawan sekaligus area yang masih perlu diperbaiki;

5) Meningkatkan Motivasi Karyawan

Karyawan yang mengetahui hasil kinerjanya cenderung lebih termotivasi untuk memperbaiki diri atau mempertahankan performa bagus;

6) Membangun Budaya Kerja Berorientasi Hasil

Kinerja yang terukur mendorong budaya kerja profesional, disiplin, dan fokus pada *output*.

Disamping kinerja memberikan manfaat bagi karyawan dan organisasi, kinerja juga memiliki beberapa fungsi utama (Kusuma dkk, 2020: 56), sebagai berikut.

1) Fungsi Evaluasi

Kinerja menjadi alat untuk mengevaluasi proses kerja, hasil yang dicapai, serta kepatuhan terhadap standar operasional;

2) Fungsi Kontrol

Dengan adanya indikator kinerja, manajemen dapat mengontrol apakah pekerjaan berjalan sesuai rencana atau perlu penyesuaian;

3) Fungsi Perbaikan (*Improvement*)

Hasil kinerja juga memberikan informasi bagi bagian sumber daya manusia, sebagai berikut;

- a) Perbaikan sistem kerja;
- b) Pelatihan tambahan;
- c) Peningkatan kualitas produk/layanan;

4) Fungsi Perencanaan

Kinerja digunakan untuk menyusun perencanaan ke depan seperti target baru, kebutuhan SDM, dan strategi organisasi;

5) Fungsi Komunikasi

Kinerja menjadi alat komunikasi antara pimpinan dan karyawan menjelaskan ekspektasi, standar, dan *outcome* yang diharapkan;

6) Fungsi Pengembangan SDM

Data kinerja memudahkan penentuan program pelatihan, *coaching*, *mentoring*, dan pengembangan karier.

2.1.6.3 Pengukuran Kinerja

Kinerja pegawai merupakan hal yang penting, mengingat bahwa penilaian kinerja dapat menjadi tolok ukur keberhasilan sebuah perusahaan. Penilaian kinerja ialah suatu proses yang sistematis untuk menilai kinerja atau prestasi kerja seorang karyawan atau tim kerja dalam organisasi. Penilaian ini dilakukan dengan cara mengevaluasi kemampuan, perilaku dan hasil kerja yang telah dicapai oleh karyawan dalam suatu periode waktu tertentu (Darmawan dkk, 2023: 77).

Dengan penilaian kinerja dapat menjadi bahan rujukan dalam memperbaiki dan mengembangkan kinerja pegawai. Menurut (Marbawi, 2019: 98–99), untuk menilai kinerja pegawai dapat dilakukan dengan beberapa metode, sebagai berikut.

1) Metode Penilaian Umpan Balik 360-Derajat (*360 Feedback Method*)

Metode ini merupakan metode penilaian kerja populer yang melibatkan masukan evaluasi ini dan banyak level dalam perusahaan sebagaimana pula dari sumber-sumber eksternal. Dalam metode ini orang-orang disekitar karyawan yang dinilai bisa ikut serta memberikan nilai, antara lain manajer senior, karyawan itu sendiri, atasan bawahan, anggota tim dan pelanggan internal atau eksternal;

2) Metode Skala Penilaian (*Rating Scales Method*)

Metode ini adalah metode penilaian kinerja yang menilai para karyawan berdasarkan faktor-faktor yang telah ditetapkan. Menggunakan metode ini para evaluator mencatat penilaian mereka mengenai kinerja pada sebuah skala. Skala tersebut meliputi beberapa kategori, biasanya dalam angka 5 sampai 7, yang didefinisikan dengan kata sifat seperti “luar biasa”. “Memenuhi harapan”, atau “butuh perhatian”. Meskipun sistem-sistem seringkali memberikan penilaian keseluruhan, metode ini secara umum memungkinkan penggunaan lebih dari satu kriteria kinerja;

3) Metode Insiden Kritis (*Critical Incident Method*)

Metode insiden kritis adalah metode penilaian kinerja yang membutuhkan pemeliharaan dokumen-dokumen tertulis mengenai tindakan-tindakan karyawan yang sangat positif dan sangat negatif. Ketika tindakan tersebut, yang disebut insiden kritis, mempengaruhi efektivitas departemen secara signifikan, secara positif maupun negatif, manajer mencatatnya. Pada akhir periode penilaian, penilaian menggunakan catatan-catatan tersebut bersama dengan data-data lainnya untuk mengevaluasi kinerja karyawan;

4) Metode Esei (*Essay Method*)

Metode ini merupakan metode penilaian kinerja dimana penilai menulis narasi singkat yang menggambarkan kinerja karyawan. Metode ini cenderung berfokus pada perilaku ekstrim dalam pekerjaan karyawan dan bukan kinerja rutin harian. Para atasan dengan keterampilan yang sangat baik, jika mau, ia bisa membuat seorang karyawan yang biasa-biasa saja terdengar seperti seorang

berprestasi terbaik. Membandingkan evaluasi-evaluasi esei bisa menjadi sulit karena tidak ada kriteria umum. Namun, beberapa pimpinan yakin bahwa metode esei bukan hanya yang paling sederhana tetapi juga pendekatan yang dapat diterima untuk evaluasi karyawan;

5) Metode Standar Kerja (*Work Stdanards Method*)

Metode stdanar kerja adalah metode penilaian kerja yang membdaningkan kinerja setiap karyawan dengan standar yang telah ditetapkan atau tingkat out put yang diharapkan. Standar-standar mencerminkan output normal dari seorang karyawan rata-rata yang bekerja dengan kecepatan normal. Perusahaan-perusahaan bisa menerapkan stdanar kerja untuk hampir semua jenis pekerjaan, namun pekerjaan-pekerjaan produksi umumnya mendapat perhatian lebih besar. Beberapa metode tersedia untuk menentukan stdanar kerja, termasuk studi waktu (*time study*) dan pengambilan sampel pekerjaan (*work sampling*), manfaat nyata penggunaan standar sebagai kriteria penilaian adalah objektivitas. Namun agar para karyawan mempersepsikan bahwa standar-standar tersebut objektif, mereka harus memahami dengan jelas cara stdanar-stdanar tersebut diterapkan. Manajemen juga harus menjelaskan alasan dari setiap perubahan pada standar-standar;

6) Metode Peringkat (*Ranking Method*)

Metode peringkat (*ranking methode*) adalah metode penilaian kerja dimana penilai menempatkan seluruh karyawan dari sebuah kelompok dalam urutan kinerja keseluruhan. Contohnya, karyawan terbaik dalam kelompok diberi peringkat tertinggi dan yang terburuk diberi peringkat rendah;

7) Metode Distribusi Dipaksakan (*Forced Distribution Method*)

Metode ini merupakan metode penilaian kinerja yang mengharuskan penilai untuk membagi orang-orang dalam sebuah kelompok kerja ke dalam sejumlah kategori terbatas, mirip suatu distribusi frekuensi normal. Para pendukung distribusi dipaksakan yakin bahwa sistem tersebut memfasilitasi penganggaran dan mencegah para manajer yang terlalu ragu-ragu untuk menyingkirkan mereka yang berprestasi buruk. Mereka berfikir bahwa peringkat yang dipaksakan mengharuskan para manajer bersikap jujur kepada para karyawan mengenai prestasi mereka. Sistem distribusi dipaksakan cenderung didasarkan pada tiga tingkat. Dalam sistem ini seluruh eksekutif puncak diperingkat dengan para pencapaian prestasi terbaik ditempatkan pada 20 persen teratas, kelompok berikutnya pada 70 persen pertengahan, dan kelompok berprestasi terburuk pada 10 persen terbawah;

8) Metode Skala Penilaian Berjangkar berperilaku (*Behaviorally Anchored Rating Scale/BARS*)

Metode ini merupakan metode penilaian kerja yang menggabungkan unsur-unsur skala penilaian tradisional dengan metode insiden kritis, berbagai tingkat kinerja ditunjukkan sepanjang sebuah skala dengan masing-masing dideskripsikan menurut perilaku kerja spesifik seorang karyawan. Sistem ini berbeda dengan skala penilaian karena, alih-alih menggunakan istilah-istilah seperti tinggi, menengah dan rendah pada setiap poin skala, sistem tersebut menggunakan jangkar-jangkar berperilaku yang berhubungan dengan standar yang sedang diukur. Modifikasi ini memperjelas makna dari setiap poin pada

skala serta mengurangi bias dan kesalahan penilai dengan menjangkar nilai tersebut pada contoh perilaku spesifik yang didasarkan pada informasi analisis pekerjaan. Metode BARS memberikan contoh- perilaku tersebut. Pendekatan ini memfasilitasi diskusi mengenai penilaian tersebut karena mengacu pada perilaku-perilaku spesifik, dan dengan demikian mengatasi kelemahan dalam metode-metode evaluasi lainnya;

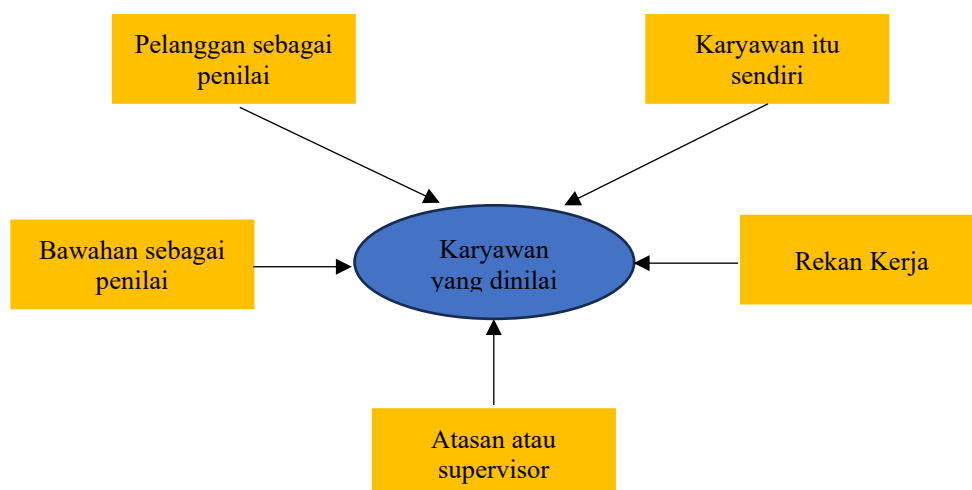
9) Sistem Berbasis-Hasil (*Result-Based System*)

Manajer dan bawahan secara bersama-sama menyepakati tujuan-tujuan untuk periode penilaian berikutnya dalam sebuah sistem berbasis hasil;

10) Manajemen Berdasarkan Tujuan (*Management by Objectives/MBO*)

Dalam sistem tersebut salah satu tujuannya misalkan saja, adalah mengurangi limbah sebesar 10 persen.

Sedangkan menurut teori bangun dalam (Kawiana, 2020: 103–104), mengungkapkan bahwa, subjek yang dapat menjadi penilai kinerja karyawan, dapat di lihat pada Gambar 2.3 di bawah ini.



Sumber: (Kawiana 2020)

Gambar 2. 3
Subjek Penilai Kinerja Karyawan

Berbagai pihak yang dapat menjadi subjek dalam melakukan pengukuran kinerja karyawan, dengan merujuk pada Gambar 2.3 di atas sebagai berikut.

1) Karyawan itu sendiri

Karyawan dapat menilai dirinya sendiri, apakah hasil pekerjaannya sudah mencapai atau belum sesuai standar pekerjaan, berdasarkan hasil analisis pekerjaan karyawan dapat menilai kinerjanya sendiri;

2) Rekan Sekerja

Selain diri sendiri rekan sekerja atau para anggota dalam satu tim dapat menilai kinerja seorang karyawan, rekan sekerja satu tim sangat banyak mengetahui kemampuan kerja seorang karyawan;

3) Atasan atau Supervisor

Seorang atasan mempunyai kewenangan atas kinerja para karyawan sebagai bawahannya, atasan atau supervisor memiliki kriteria - kriteria tertentu untuk menilain seorang karyawan;

4) Bawahan sebagai penilai

Dewasa ini sudah banyak perusahaan yang meminta bawahannya menilai kinerja atasan. Pada masa-masa lalu, penilai kinerja seperti ini sangat jarang terjadi bahkan mungkin tidak ada perusahaan yang menerapkannya;

5) Pelanggan sebagai penilai

Pihak lain diluar perusaan dapat diminta untuk melakukan penilaian atas kinerja seorang karyawan dalam perusahaan, karena pelanggan merupakan sumber informasi yang dapat dijadikan penilai kinerja dari luar perusahaan.

2.1.6.4 Faktor Yang Memengaruhi Kinerja

Tinggi rendahnya kinerja yang dilakukan oleh karyawan, sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Mengukur tingkat kinerja karyawan dapat menggunakan parameter (Marbawi, 2016: 95) berikut ini.

- 1) Jumlah Pekerjaan, dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan;
- 2) Kualitas Pekerjaan, setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu;
- 3) Ketepatan Waktu, setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya;
- 4) Kehadiran, suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan;
- 5) Kemampuan Kerja Sama, tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan sangat dibutuhkan.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang (Marbawi, 2019: 95) sebagai berikut.

- 1) *Barriers*, yaitu segala sesuatu lingkungan karyawan ditempat dia bekerja yang dapat membantu atau mempengaruhi proses bekerjanya, contohnya peralatan,

perlengkapan, keuangan, informasi, deskripsi pekerjaan karyawan dan sebagainya;

- 2) *Performance Expectations*, yaitu berkaitan dengan apakah standar kinerja sudah diketahui oleh para karyawan dengan kata lain apakah standar kinerja yang diharapkan oleh perusahaan sudah dikomunikasikan dengan para karyawan;
- 3) *Consequence*, yaitu berkaitan dengan bagaimana tindakan perusahaan terhadap para karyawan yang berkinerja buruk atau sebaliknya terhadap karyawan yang berkinerja baik, dan apakah tindakan yang dilakukan oleh perusahaan itu memang tepat untuk dilakukan dan sesuai dengan waktunya;
- 4) *Feedback*, Yaitu berkaitan dengan informasi yang diperoleh karyawan berkenaan dengan kinerjanya. Informasi tersebut berasal dari atasan karyawan;
- 5) *Knowledge/skill* dan *Individual Abilities*, yaitu berkaitan langsung dengan karyawan tersebut, apakah karyawan memiliki kemampuan dalam melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut.

2.1.6.5 Sistem Manajemen Kinerja Aparatur Sipil Negara

Menurut Surat Edaran No. 14 tahun 2022 tentang Nilai-Nilai *Core Values* ASN Berakhlak dan Perwujudan Perilaku Insan BKN di Lingkungan Badan Kepegawaian Negara yang dimuat dalam (Badan Kepegawaian Negara 2022) Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil adalah suatu proses sistematis yang terdiri dari perencanaan kinerja; pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan kinerja; penilaian kinerja; tindak lanjut; dan sistem informasi kinerja. Sasaran

Kinerja Pegawai yang selanjutnya disingkat SKP adalah rencana kinerja dan target yang akan dicapai oleh seorang Pegawai Negeri Sipil yang harus dicapai setiap tahun.

Dilain hal, sistem kinerja Pegawai Negeri Sipil mengenal istilah perilaku kerja, yang mana perilaku kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh Pegawai Negeri Sipil atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Pejabat Penilai Kinerja Pegawai Negeri Sipil adalah atasan langsung Pegawai Negeri Sipil yang dinilai dengan ketentuan paling rendah pejabat pengawas atau pejabat lain yang diberi pendelegasian kewenangan. Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan Pegawai Negeri Sipil yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier.

Sedangkan menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil yang dimuat dalam (Republik Indonesia 2019) Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil dilakukan berdasarkan prinsip.

- 1) Objektif;
- 2) Terukur;
- 3) Akuntabel;
- 4) Partisipatif;
- 5) Transparan.

Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 tentang

Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil yang dimuat dalam (Republik Indonesia 2019) dalam penjabarannya, antara lain.

1) Perencanaan kinerja

Perencanaan Kinerja terdiri atas penyusunan dan penetapan SKP dengan dilakukan dengan memperhatikan;

- a) Perencanaan strategis Instansi Pemerintah;
- b) Perjanjian kinerja;
- c) Organisasi dan tata kerja;
- d) Uraian jabatan;
- e) SKP atasan langsung;
- f) Pelaksanaan, pemantauan kinerja, dan pembinaan;

Sedangkan Indikator Kinerja Individu dalam perencanaan kinerja disusun dengan memperhatikan kriteria.

- a) Spesifik;
- b) Terukur;
- c) Realistis;
- d) Memiliki batas waktu pencapaian;
- e) Menyesuaikan kondisi internal dan eksternal organisasi.

Disamping itu menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil yang dimuat dalam (Republik Indonesia, 2019) target kinerja meliputi aspek.

- a) Kuantitas;
- b) Kualitas;

c) Waktu;

d) Biaya.

Pemantauan Kinerja dilakukan oleh Pejabat Penilai Kinerja Pegawai Negeri Sipil terhadap Pegawai Negeri Sipil secara berkala dan berkelanjutan dalam proses pelaksanaan SKP paling kurang 1 (satu) kali dalam setiap semester pada tahun berjalan. Pemantauan Kinerja dilakukan dengan mengamati Capaian Kinerja melalui dokumentasi kinerja yang terdapat dalam sistem informasi non-elektronik dan sistem informasi berbasis elektronik, dengan frekuensi pemantauan.

a) Harian;

b) Mingguan;

c) Bulanan;

d) Triwulanan;

e) Semesteran;

f) Tahunan.

2) Pengukuran Kinerja

Pegawai Negeri Sipil wajib melakukan pengukuran kinerja melalui sistem pengukuran kinerja, yang mana pengukuran kinerja dilakukan terhadap.

a) SKP dengan membandingkan Realisasi SKP dengan Target SKP sesuai dengan perencanaan kinerja yang telah ditetapkan;

b) Perilaku kerja dengan melakukan penilaian perilaku kerja.

Pengukuran kinerja dapat dilakukan setiap bulan, triwulanan, semesteran, atau tahunan serta didokumentasikan dalam dokumen pengukuran kinerja sesuai

kebutuhan organisasi. Pembinaan kinerja Pegawai Negeri Sipil bertujuan untuk menjamin pencapaian Target kinerja yang telah ditetapkan dalam SKP. Pembinaan Kinerja Pegawai Negeri Sipil dilakukan melalui Bimbingan Kinerja dan Konseling Kinerja. Bimbingan Kinerja diberikan oleh Pejabat Penilai Kinerja Pegawai Negeri Sipil atau pihak lain yang diberikan penugasan khusus oleh unit kepada Pegawai Negeri Sipil. Konseling Kinerja dilakukan terhadap Pegawai Negeri Sipil yang mempunyai permasalahan Perilaku Kerja yang dapat mempengaruhi pencapaian Target kinerja;

3) Penilaian kinerja

Penilaian SKP dilakukan dengan menggunakan hasil pengukuran kinerja dilakukan oleh pejabat penilai Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil dilakukan dengan cara menggabungkan nilai SKP. Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil dilakukan pada setiap akhir bulan Desember pada tahun berjalan dan paling lama akhir bulan Januari tahun berikutnya. Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil dilakukan dengan memberikan bobot masing- masing unsur penilaian:

- a) 70% (tujuh puluh persen) untuk penilaian SKP dan 30% (tiga puluh persen) untuk penilaian Perilaku Kerja, pembobotan ini dilakukan oleh Instansi Pemerintah yang tidak menerapkan penilaian Perilaku Kerja dengan mempertimbangkan pendapat rekan kerja setingkat dan bawahan langsung;
- b) 60% (enam puluh persen) untuk penilaian SKP, dan 40% (empat puluh persen) untuk penilaian Perilaku Kerja, pembobotan ini dilakukan oleh

Instansi Pemerintah yang menerapkan penilaian Perilaku Kerja dengan mempertimbangkan pendapat rekan kerja setingkat dan bawahan langsung.

Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil dinyatakan dengan angka dan sebutan atau predikat sebagai berikut.

- a) Sangat Baik, apabila Pegawai Negeri Sipil memiliki Nilai dengan angka 110 (seratus sepuluh) $x < 120$ (seratus dua puluh) dan menciptakan ide baru atau cara baru dalam peningkatan kinerja yang memberi manfaat bagi organisasi atau negara;
- b) Baik, apabila Pegawai Negeri Sipil memiliki nilai dengan angka 90 (sembilan puluh) $< x < \text{angka } 120$ (seratus dua puluh);
- c) Cukup, apabila Pegawai Negeri Sipil memiliki nilai dengan angka 70 (tujuh puluh) $< x < \text{angka } 90$ (sembilan puluh);
- d) Kurang, apabila Pegawai Negeri Sipil memiliki nilai dengan angka 50 (lima puluh) $< x < \text{angka } 70$ (tujuh puluh);
- e) Sangat kurang, apabila Pegawai Negeri Sipil memiliki nilai dengan angka < 50 (lima puluh).

Distribusi Pegawai Negeri Sipil yang mendapatkan predikat penilaian kinerja dengan ketentuan.

- a) Paling tinggi 20% (dua puluh persen) dari total populasi pegawai dalam satu unit kerja berada pada klasifikasi status kinerja "di atas ekspektasi";

- b) Paling rendah 60% (enam puluh persen) dan paling tinggi 70% (tujuh puluh persen) dari total populasi pegawai dalam satu unit kerja berada pada klasifikasi status kineda "sesuai ekspektasi";
- c) Paling tinggi 20% (dua puluh persen) dari total populasi pegawai dalam satu unit kerja Pegawai Negeri Sipil berada pada klasifikasi status kinerja "di bawah ekspektasi",

4) Tindak lanjut

Menurut menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil yang dimuat dalam (Republik Indonesia, 2019) penggunaan laporan dokumen penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil digunakan untuk menjadi acuan dalam.

- a) Mengidentifikasi dan merencanakan kebutuhan pendidikan dan atau pelatihan;
- b) Mengembangkan kompetensi;
- c) Mengembangkan karier;
- d) Pemberian tunjangan;
- e) Pertimbangan mutasi dan promosi;
- f) Memberikan penghargaan dan pengenaan sanksi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang- undangan;
- g) Menindaklanjuti permasalahan yang ditemukan dalam penilaian SKP dan perilaku kerja.

Disamping itu penggunaan laporan dokumen penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil digunakan untuk menjadi penghargaan, dengan ketentuan.

- a) Pegawai Negeri Sipil yang menunjukkan penilaian kinerja dengan predikat Sangat Baik berturut-turut selama 2 (dua) tahun dapat diprioritaskan untuk diikutsertakan dalam program kelompok rencana suksesi (*talent pool*) pada instansi yang bersangkutan;
- b) Pegawai Negeri Sipil yang menunjukkan penilaian kinerja dengan predikat Baik berturut-turut selama 2 (dua) tahun dapat diprioritaskan untuk pengembangan kompetensi lebih lanjut sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

5) Sistem Informasi Kinerja Pegawai Negeri Sipil

Sistem Informasi Kinerja Pegawai Negeri Sipil merupakan sarana untuk merencanakan, mengumpulkan, mengolah, menganalisis, menyajikan, mendokumentasikan data penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil, dan bahan evaluasi kinerja. Sistem Informasi Kinerja Pegawai Negeri Sipil memuat informasi, antara lain.

- a) Perencanaan Kinerja;
- b) Pelaksanaan dan Pemantauan Kinerja;
- c) Pembinaan Kinerja;
- d) Penilaian Kinerja;
- e) Tindak Lanjut.

2.1.6.6 Indikator Kinerja

Kinerja adalah serangkaian capaian hasil kerja seorang atau sekelompok orang melakukan kegiatan usaha, baik dalam mengembangkan produktivitas

maupun kesuksesan, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawabnya. Indikator kinerja menurut (Kawiana, 2020: 256) dengan indikator.

1) Semangat kerja

Sikap kegairahan pegawai akan pekerjaan yang dilakukannya, sehingga mendorong untuk dapat melakukan pekerjaannya dengan penuh rasa tanggung jawab;

2) Kualitas kerja

merupakan suatu hasil yang dapat diukur dengan efektifitas dan efisiensi suatu pekerjaan yang dilakukan oleh sumber daya manusia atau sumber daya lainnya dalam pencapaian tujuan atau sasaran perusahaan dengan baik dan berdaya guna;

3) Keunggulan

Kemampuan seorang pegawai untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan sungguh-sungguh, untuk mencapai tujuan organisasi;

4) Keberhasilan

Keberhasilan merupakan pencapaian terhadap tujuan yang telah ditetapkan atau kemampuan untuk melewati dan mengatasi suatu tantangan dalam pekerjaan;

5) Akuntabilitas

Akuntabilitas merujuk pada kewajiban setiap individu, kelompok atau institusi untuk memenuhi tanggung jawab yang menjadi amanahnya.

Penilaian kinerja merupakan sebuah proses yang digunakan oleh perusahaan untuk mengevaluasi kinerja karyawan dalam mencapai tujuan

perusahaan. Ada beberapa indikator yang dapat dipertimbangkan dalam penilaian kinerja karyawan (Darmawan dkk., 2023: 78–80) sebagai berikut.

- 1) Kualitas Kerja, Aspek ini mengacu pada seberapa baik karyawan menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Kualitas kerja bisa diukur dari kualitas produk atau layanan yang dihasilkan, efisiensi waktu dan sumber daya, serta keakuratan data yang dihasilkan;
- 2) Kuantitas Kerja, Aspek ini mengacu pada seberapa banyak karyawan menghasilkan karya. Kuantitas kerja dapat diukur dari output yang dihasilkan, umlah tugas atau proyek yang berhasil diselesaikan dalam jangka waktu tertentu, dan jumlah penjualan atau pendapatan yang dihasilkan;
- 3) Kemampuan Beradaptasi, Aspek ini mengacu kepada seberapa cepat karyawan dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja, tugas dan tanggung jawab;
- 4) Inisiatif, Aspek ini mengacu pada seberapa aktif karyawan mengambil inisiatif untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas. Inisiatif dapat diukur dari ide-ide baru yang diberikan karyawan, kontribusi terhadap perbaikan proses kerja, dan partisipasinya dalam proyek-proyek baru;
- 5) Produktivitas, Hal ini mencakup seberapa efektif dan efisien seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, seberapa banyak pekerjaan yang diselesaikan, dan apakah seseorang telah memenuhi target kinerja yang ditetapkan;
- 6) Keterampilan Interpersonal, Hal ini mencakup kemampuan seseorang untuk berkomunikasi dengan baik dengan orang lain, bekerja sama dalam tim, dan membangun hubungan kerja yang positif;

- 7) Kepemimpinan, Hal ini mencakup kemampuan seseorang untuk memimpin, mengarahkan dan memotivasi orang lain, serta mengambil keputusan yang tepat dalam situasi yang sulit;
- 8) Perencanaan dan Organisasi, Hal ini mencakup kemampuan seseorang untuk merencanakan dan mengatur tugas-tugasnya, mengelola waktu dengan efektif, dan memprioritaskan pekerjaan;
- 9) Kemampuan Belajar, Hal ini mencakup kemampuan seseorang untuk mengambil pelajaran dari pengalaman, meningkatkan keterampilan dan pengetahuan, dan terus mengembangkan diri;
- 10) Tanggung Jawab, Hal ini mencakup seberapa bertanggung jawab seseorang terhadap pekerjaannya, seberapa banyak ia mengambil inisiatif untuk menyelesaikan tugas-tugasnya, dan seberapa banyak ia berkontribusi pada kesuksesan tim atau organisasi.

2.1.7 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini, penulis memaparkan 30 penelitian terdahulu yang relevan yang akan digunakan sebagai referensi penelitian yang akan dilakukan. Selain itu, penelitian terdahulu berguna untuk mengetahui metode penelitian dan hasil penelitian dilakukan. Penelitian terdahulu juga digunakan untuk menjadi tolak ukur penulis dalam penelitian dan analisa. Adapun hasil penelitian terdahulu yaitu pada Table 2.1, sebagai berikut.

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	(Manihuruk 2023), Analisis Pengaruh Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bpjs Ketenagakerjaan Kota Jambi	Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Variabel yang digunakan komitmen organisasi dan kinerja Menggunakan n metode kuantitatif	Variabel yang tidak digunakan digitalisasi, kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual dan budaya organisasi Alat analisis yang digunakan regresi linier	Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan (Mankeu) (2023) 12(1) 115-128
2	(Hartini, Rahmawati, dan Asmin 2021), Motivasi, Komitmen Organisasi, Kompetensi dan Dampaknya Terhadap Kinerja Guru	Peningkatan kinerja pegawai dapat dilakukan salah satunya dengan melalui komitmen organisasional	Variabel yang digunakan komitmen organisasi dan kinerja Menggunakan n metode kuantitatif	Variabel yang tidak digunakan digitalisasi, kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual dan budaya organisasi Alat analisis yang digunakan regresi linier	Jurnal Manajemen (2021) 12(1) 52
3	(Hariyanto dkk. 2021), Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Rs Aisyiyah Bojonegoro	Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Variabel yang digunakan komitmen organisasi dan kinerja Menggunakan n metode kuantitatif Alat analisis yang digunakan SEM-PLS	Variabel yang tidak digunakan digitalisasi, kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual dan budaya organisasi	Jurnal Mitra Manajemen (2021) 5(4) 277-289

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
4	(Habib, Jannang, dan Soleman 2022), Pengaruh Komitmen Organisasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Maluku Utara Melalui Disiplin Kerja	Peningkatan kinerja pegawai dapat dilakukan salah satunya dengan melalui komitmen organisasional	Variabel yang digunakan komitmen organisasi dan kinerja Menggunakan metode kuantitatif Alat analisis yang digunakan SEM-PLS	Variabel yang tidak digunakan digitalisasi, kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual dan budaya organisasi	Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan (2022) 8(12)
5	(Widjaja 2023), Pengaruh Komitmen Organisasi, Stres Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Driver Maxim Di Bandar Lampung	Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Variabel yang digunakan komitmen organisasi dan kinerja Menggunakan metode kuantitatif	Variabel yang tidak digunakan digitalisasi, kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual dan budaya organisasi Alat analisis yang digunakan regresi linier	Jurnal Ekonomika E-Issn:2798-575x. P-Issn:2354-6581 (2023) 11(1) 210-220
6	(Setyorini, Santi, dan Anggiani 2021), Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di PT. Garuda Indonesia Tbk	Peningkatan kinerja pegawai dapat dilakukan salah satunya dengan melalui komitmen organisasional	Variabel yang digunakan komitmen organisasi dan kinerja Menggunakan metode kuantitatif	Variabel yang tidak digunakan digitalisasi, kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual dan budaya organisasi Alat analisis yang digunakan regresi linier	E-Jurnal Akuntansi (2021) 31(2) 427
7	(Nuraliza dan Novi Fitria Hermiati 2023), Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja	Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap	Variabel yang digunakan komitmen organisasi dan kinerja	Variabel yang tidak digunakan digitalisasi, kecerdasan emosional,	JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Elco Indonesia Sejahtera Kota Garut	kinerja pegawai	Menggunakan metode kuantitatif Alat analisis yang digunakan SEM-PLS	kecerdasan spiritual dan budaya organisasi	(2023) 9(3) 741-748
8	(Laura Angelica, Nu Graha, dan Wilujeng 2020), Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional, Dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan di Transformer Center Kota Batu	Peningkatan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan peningkatan kecerdasan emosional pekerja	Variabel yang digunakan kecerdasan emosional dan kinerja Menggunakan metode kuantitatif	Variabel yang tidak digunakan komitmen organisasi, digitalisasi, kecerdasan spiritual dan budaya organisasi Alat analisis yang digunakan regresi linier	Jurnal Riset Mahasiswa Manajemen (2020) 6(1)
9	(Adawiah dan Asmini 2023), Analisis Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Mandiri, Tbk Cabang Pembantu Soppeng	Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	Variabel yang digunakan kecerdasan emosional dan kinerja Menggunakan metode kuantitatif	Variabel yang tidak digunakan komitmen organisasi, digitalisasi, kecerdasan spiritual dan budaya organisasi Alat analisis yang digunakan regresi linier	Jurnal Ilmiah Metansi (Manajemen dan Akuntansi) (2023) 6(1) 1-7
10	(Girsang dan Syahrial 2021), Pengaruh Kepemimpinan dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan Pada Persahaan Umum Perumahan Nasional Regional I Medan Sumatera Utara	Peningkatan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan peningkatan kecerdasan emosional pekerja	Variabel yang digunakan kecerdasan emosional dan kinerja Menggunakan metode kuantitatif	Variabel yang tidak digunakan komitmen organisasi, digitalisasi, kecerdasan spiritual dan budaya organisasi Alat analisis yang	Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis (JIMBI) (2021) 2(1) 9-21

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
				digunakan regresi linier	
11	(Rahmawati 2022a), Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional Dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di Utd Pmi Kota Malang	Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	Variabel yang digunakan kecerdasan emosional dan kinerja Menggunakan metode kuantitatif Alat analisis yang digunakan SEM-PLS	Variabel yang tidak digunakan komitmen organisasi, digitalisasi, kecerdasan spiritual dan budaya organisasi	Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis (2022) 3(1) 58-72
12	(Sari dan Finthariasari 2022), Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara Cabang Bengkulu	Peningkatan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan melalui peningkatan kecerdasan emosional pekerja	Variabel yang digunakan kecerdasan emosional dan kinerja Menggunakan metode kuantitatif	Variabel yang tidak digunakan komitmen organisasi, digitalisasi, kecerdasan spiritual dan budaya organisasi Alat analisis yang digunakan regresi linier	EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis (2022) 10(1)
13	(Dewianawati, Efendi, dan Revanji Oksaputri 2022), Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kompetensi, Komunikasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	Variabel yang digunakan kecerdasan emosional dan kinerja Menggunakan metode kuantitatif	Variabel yang tidak digunakan komitmen organisasi, digitalisasi, kecerdasan spiritual dan budaya organisasi Alat analisis yang digunakan regresi linier	Jurnal Teknologi dan Manajemen Industri Terapan (2022) 1(3) 223-230
14	(Rizaldi 2021), Pengelolaan Kinerja Karyawan Melalui Kecerdasan	Peningkatan kinerja pegawai dapat dilakukan	Variabel yang digunakan kecerdasan	Variabel yang tidak digunakan komitmen	Journal Of Applied Business Administrati

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Emosional Dan Stres Kerja	dengan melalui peningkatan kecerdasan emosional pekerja	emosional dan kinerja Menggunakan metode kuantitatif	organisasi, digitalisasi, kecerdasan spiritual dan budaya organisasi Alat analisis yang digunakan regresi linier	on (2021) 5(1) 34-43
15	(Fitriani Dan Iskandar 2022), Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional Dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Organisasi Pada Eramart Timbau Tenggarong	Peningkatan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan melalui peningkatan kecerdasan spiritual pekerja	Variabel yang digunakan kecerdasan spiritual dan kinerja Menggunakan metode kuantitatif	Variabel yang tidak digunakan komitmen organisasi, digitalisasi, kecerdasan emosional dan budaya organisasi Alat analisis yang digunakan regresi linier	<i>Jurnal Ekonomi & Manajemen Indonesia</i> (2022) 20(2) 23-34
16	(Susanto, Taufiqulloh, Dan Priatin 2024), Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Guru SMK Swasta	Peningkatan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan melalui peningkatan kecerdasan spiritual pekerja	Variabel yang digunakan kecerdasan spiritual dan kinerja Menggunakan metode kuantitatif	Variabel yang tidak digunakan komitmen organisasi, digitalisasi, kecerdasan emosional dan budaya organisasi Alat analisis yang digunakan regresi linier	<i>Journal of Education Research</i> (2024) 5(4) 6321-6327
17	(Cendrawardani, Razak, Dan Asraf 2023), Pengaruh Kecerdasan Spritual Dan Sikap Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat DPRD	Peningkatan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan melalui peningkatan kecerdasan	Variabel yang digunakan kecerdasan spiritual dan kinerja Menggunakan metode kuantitatif	Variabel yang tidak digunakan komitmen organisasi, digitalisasi, kecerdasan emosional dan	<i>IJMA (Indonesian Journal of Management and Accounting)</i> (2023) 4(2) 335

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Provinsi Sulawesi Tenggara	spiritual pekerja		budaya organisasi Alat analisis yang digunakan regresi linier	
18	(Mukaroh Dan Nani 2021), Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan	Peningkatan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan melalui peningkatan kecerdasan spiritual pekerja	Variabel yang digunakan kecerdasan spiritual dan kinerja Menggunakan metode kuantitatif	Variabel yang tidak digunakan komitmen organisasi, digitalisasi, kecerdasan emosional dan budaya organisasi Alat analisis yang digunakan regresi linier	REVENUE: Jurnal Manajemen Bisnis Islam (2021) 2(1) 27-46
19	(Rahmawati 2022a), Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional Dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Utd Pmi Kota Malang	Peningkatan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan melalui peningkatan kecerdasan spiritual pekerja	Variabel yang digunakan kecerdasan spiritual dan kinerja Alat analisis yang digunakan SEM-PLS	Variabel yang tidak digunakan komitmen organisasi, digitalisasi, kecerdasan emosional dan budaya organisasi	Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis (2022) 3(1) 58-72
20	(Guna Maharani, Rika Gamayuni, Dan Widiyanti 2022) Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Spiritual, Dan Etika Profesi Terhadap Kinerja Auditor	Peningkatan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan melalui peningkatan kecerdasan spiritual pekerja	Variabel yang digunakan kecerdasan spiritual dan kinerja Menggunakan metode kuantitatif	Variabel yang tidak digunakan komitmen organisasi, digitalisasi, kecerdasan emosional dan budaya organisasi Alat analisis yang digunakan regresi linier	Jurnal Syntax Admiration (2022) 3(8) 973-989

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
21	(Hariyanto dkk. 2021), Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Rs Aisyiyah Bojonegoro	Peningkatan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan melalui peningkatan kecerdasan spiritual pekerja	Variabel yang digunakan kecerdasan spiritual dan kinerja Menggunakan metode kuantitatif	Variabel yang tidak digunakan komitmen organisasi, digitalisasi, kecerdasan emosional dan budaya organisasi	Jurnal Mitra Manajemen (2021) 5(4) 277-289
22	(Wahyudi dan Tupti 2019), Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja	Peningkatan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan melalui peningkatan budaya organisasi	Variabel yang digunakan budaya organisasi dan kinerja Menggunakan metode kuantitatif	Variabel yang tidak digunakan komitmen organisasi, kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual dan digitalisasi Alat analisis yang digunakan regresi linier	Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen (2019) 2(1) 31-44
23	(Ainanur dan Tirtayasa 2018), Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	Peningkatan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan melalui peningkatan budaya organisasi	Variabel yang digunakan budaya organisasi dan kinerja Menggunakan metode kuantitatif	Variabel yang tidak digunakan komitmen organisasi, kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual dan digitalisasi Alat analisis yang digunakan regresi linier	Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen (2018) 1(1) 1-14
24	(Andayani dan Tirtayasa 2019), Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai	Peningkatan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan melalui peningkatan budaya organisasi	Variabel yang digunakan budaya organisasi dan kinerja	Variabel yang tidak digunakan komitmen organisasi, kecerdasan emosional, kecerdasan	Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen (2019) 2(1) 45-54

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
			Menggunakan metode kuantitatif	spiritual dan digitalisasi Alat analisis yang digunakan regresi linier	
25	(Boedhi Santoso, Fiernaningsih, dan Kurniawan Murtiyanto 2020), Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi	Peningkatan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan melalui peningkatan budaya organisasi	Variabel yang digunakan budaya organisasi dan kinerja\ Menggunakan metode kuantitatif	Variabel yang tidak digunakan komitmen organisasi, kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual dan digitalisasi Alat analisis yang digunakan regresi linier	Jurnal Akuntansi Bisnis dan Humaniora (2020) 7(2) 45-48
26	(Feri, Adi Rahmat, dan Bambang Supeno 2020), Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi terhadap kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Pada Pt. Champion Kurnia Djaja Technologies	Peningkatan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan melalui peningkatan budaya organisasi	Variabel yang digunakan budaya organisasi dan kinerja Alat analisis yang digunakan SEM-PLS Menggunakan metode kuantitatif	Variabel yang tidak digunakan komitmen organisasi, kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual dan digitalisasi	Inobis: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia (2020) 4(1) 134-151
27	(Ayu Puspitas Sari, Syarwani Ahmad, dan Helmi Harris 2021), Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru	Peningkatan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan melalui peningkatan budaya organisasi	Variabel yang digunakan budaya organisasi dan kinerja Menggunakan metode kuantitatif	Variabel yang tidak digunakan komitmen organisasi, kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual dan digitalisasi	Jambura Journal of Educational Management (2021) 97-113

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
				Alat analisis yang digunakan regresi linier	
28	(Utomo dan Nugroho 2022), Kekuatan Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Komitmen Dalam Membangun Kinerja Karyawan	Peningkatan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan melalui peningkatan budaya organisasi	Variabel yang digunakan budaya organisasi dan kinerja Menggunakan metode kuantitatif	Variabel yang tidak digunakan komitmen organisasi, kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual dan digitalisasi Alat analisis yang digunakan regresi linier	Excellent (2022) 9(1) 48-57
29	(Gabriella Tambunan dan Sihombing 2022), Pengaruh Work From Home dan Komitmen dengan Penerapan Teknologi Informasi sebagai Variabel Moderasi Terhadap Kinerja Pegawai Fmipa USU	Digitalisasi mampu menjadi variabel pemoderasi pada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja	Variabel yang digunakan komitmen organisasi digitalisasi, dan kinerja Menggunakan metode kuantitatif Alat analisis yang digunakan SEM-PLS	Variabel yang tidak digunakan, kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual budaya organisasi	Journal of Social Research (2022) 1(7) 665-678
30	(Ariana 2020), Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Dengan Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Teknologi Informasi Sebagai Variabel Moderating	Digitalisasi mampu menjadi variabel pemoderasi pada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja	Variabel yang digunakan komitmen organisasi digitalisasi, dan kinerja Menggunakan metode kuantitatif Alat analisis yang digunakan SEM-PLS	Variabel yang tidak digunakan, kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual budaya organisasi	Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta, (2020)

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
31	(Dayanti dan Putra 2022), Pengaruh Kemampuan Akuntansi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan dengan SIA sebagai Variabel Moderasi	Digitalisasi mampu menjadi variabel pemoderasi pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja	Variabel yang digunakan budaya organisasi, digitalisasi dan kinerja Menggunakan metode kuantitatif Alat analisis yang digunakan SEM-PLS	Variabel yang tidak digunakan kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual dan komitmen organisasi	Owner (2022) 6(3) 1507-1516
32	(Renaldi 2024), Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen Budaya Organisasi Dan Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Teknologi Informasi Sebagai Variabel Moderating Pada Pt Teluk Luas Kota Padang	Digitalisasi mampu menjadi variabel pemoderasi pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja	Variabel yang digunakan budaya organisasi, digitalisasi dan kinerja Menggunakan metode kuantitatif Alat analisis yang digunakan SEM-PLS	Variabel yang tidak digunakan kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual dan komitmen organisasi	Universitas Putra Indonesia YPTK Padang, Padang, (2024)
33	(A'yun 2020), Peningkatan Kecerdasan Terhadap Kinerja SDM Dengan IT Sebagai Variabel Moderating	Digitalisasi mampu menjadi variabel pemoderasi pada pengaruh kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual terhadap kinerja	Variabel yang digunakan kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual, digitalisasi dan kinerja Menggunakan metode kuantitatif Alat analisis yang digunakan SEM-PLS	Variabel yang tidak digunakan komitmen organisasi budaya organisasi	<i>Jurnal Manajemen Bisnis</i> (2020) 17(4) 503-517

2.2 Kerangka Pemikiran

Dari kajian pustaka yang telah dikemukakan, maka disusun suatu kerangka pemikiran teoritis yang mana menunjukkan pengaruh antar variabel-variabel. Model ini untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi, budaya organisasi dan kecerdasan emosional terhadap kinerja dengan digitalisasi sebagai variabel moderating. Berikut ini merupakan penjelasan hubungan antar variabel dalam penelitian ini.

Komitmen mencerminkan sejauh mana individu merasa terikat secara emosional dan psikologis terhadap tujuan, nilai, dan visi organisasi. Ketika pegawai memiliki komitmen yang tinggi, mereka cenderung menunjukkan loyalitas, semangat kerja, dan tanggung jawab yang lebih besar dalam menjalankan tugasnya. Hal ini berdampak langsung pada peningkatan efisiensi, dan kualitas pelayanan. Komitmen juga menciptakan lingkungan kerja yang positif, mendorong kolaborasi, serta meminimalkan konflik dan tingkat *turnover* (Melisa dkk, 2025: 41). Dengan demikian, organisasi yang mampu menumbuhkan dan memelihara komitmen pegawainya akan lebih mudah mencapai target kinerja dan mempertahankan keunggulan kompetitif secara berkelanjutan

Tingginya komitmen afiliasi dapat membentuk lingkungan kerja yang kondusif dan saling mendukung dimana kuantitas dan kualitas kerja karyawan akan meningkat (Yusuf dan Syarif, 2019: 67). Sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan yang menyebutkan bahwa komitmen organisasi berperan dalam peningkatan kinerja karyawan (Habib dkk, 2022: 98). Dibuktikan dengan penelitian

yang telah dilakukan menyebutkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Suhardi dkk, 2021: 48).

Guru yang memiliki kecerdasan emosional tinggi mampu mengenali dan mengelola emosi diri dengan baik, sehingga dapat menjaga kestabilan emosi dalam menghadapi berbagai situasi di lingkungan sekolah. Kemampuan ini memungkinkan guru untuk tetap tenang, sabar, dan bijaksana saat menghadapi tantangan seperti siswa yang sulit diatur, tekanan administratif, atau konflik dengan rekan kerja. Selain itu, kecerdasan emosional juga membantu guru dalam memahami emosi siswa, menciptakan hubungan yang harmonis, dan membangun komunikasi yang efektif. Hal ini berdampak langsung pada suasana belajar yang kondusif dan meningkatkan motivasi siswa. Dengan demikian, guru yang cerdas secara emosional cenderung memiliki kinerja yang lebih baik (Pps dkk, 2021: 79), baik dalam aspek pengajaran, pengelolaan kelas, maupun dalam membina hubungan sosial di lingkungan sekolah.

Seseorang yang memiliki kecerdasan emosional baik cenderung sangat produktif dan efektif dalam hal apapun yang mereka hadapi. Dimana mereka mempunyai banyak cara dalam memotivasi diri sendiri antara lain dengan cara membaca buku atau artikel-artikel positif, tetapi fokus pada impian-impian, evaluasi diri dan sebagainya (Ramadhani, 2022: 8–10). Sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan menyebutkan bahwa peningkatan kinerja dipengaruhi salah satunya oleh faktor baiknya kecerdasan emosional (Elkhori dan Budianto, 2024: 87). Dibuktikan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan menyebutkan bahwa

kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Setiawan, Baihaqi, dan Beben, 2022: 57).

Peran kecerdasan spiritual adalah sebagai landasan yang diperlukan untuk memfungsikan kecerdasan intelektual dan emosional secara efektif. Saat ini dunia kerja membawa lebih banyak konsentrasi pada masalah spiritual. Para pekerja mendapatkan nilai-nilai hidup bukan hanya di rumah saja, tetapi mereka juga mencari setiap makna hidup yang berasal dari lingkungan kerja mereka. Mereka yang dapat memberi makna pada hidup mereka dan membawa spiritualitas ke dalam lingkungan kerja mereka akan membuat mereka menjadi orang yang lebih baik, sehingga kinerja yang dihasilkan juga lebih baik dibanding mereka yang bekerja tanpa memiliki kecerdasan spiritual. Kecerdasan spiritual memungkinkan seseorang untuk berpikir kreatif, berwawasan jauh, membuat atau bahkan mengubah aturan, yang membuat orang tersebut dapat bekerja lebih baik (Sari dan Finthariasari, 2022: 97).

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan bahwa kecerdasan spiritual berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Fitriani dan Iskandar, 2022: 67). Dibuktikan dengan penelitian yang telah dilakukan yang menyebutkan bahwa peningkatan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan peningkatan kecerdasan spiritual (Susanto dkk. 2024: 57).

Budaya organisasi yang kuat dan positif menciptakan lingkungan kerja yang mendukung nilai-nilai pelayanan publik, integritas, dan profesionalisme. Ketika budaya organisasi mendorong loyalitas, kolaborasi, dan adaptabilitas, guru akan lebih terdorong untuk menunjukkan komitmen tinggi terhadap tugas dan tanggung

jawabnya (Dharu dan Wahidahwati, 2021: 87). Selain itu, budaya yang mendukung inovasi dan pembelajaran berkelanjutan akan memfasilitasi penerapan digitalisasi dalam proses pembelajaran dan administrasi, sehingga meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja (Meirina dan Dewi, 2021: 47). Di sisi lain, budaya organisasi yang harmonis dan akuntabel juga memperkuat kecerdasan emosional guru, karena mereka merasa dihargai, didukung, dan mampu mengelola hubungan interpersonal dengan baik (Fatwa dan Sunarto, 2022: 87). Dengan sinergi antara budaya organisasi, komitmen, digitalisasi, dan kecerdasan emosional, kinerja guru dapat meningkat secara menyeluruh, baik dalam aspek pedagogis, sosial, maupun administratif.

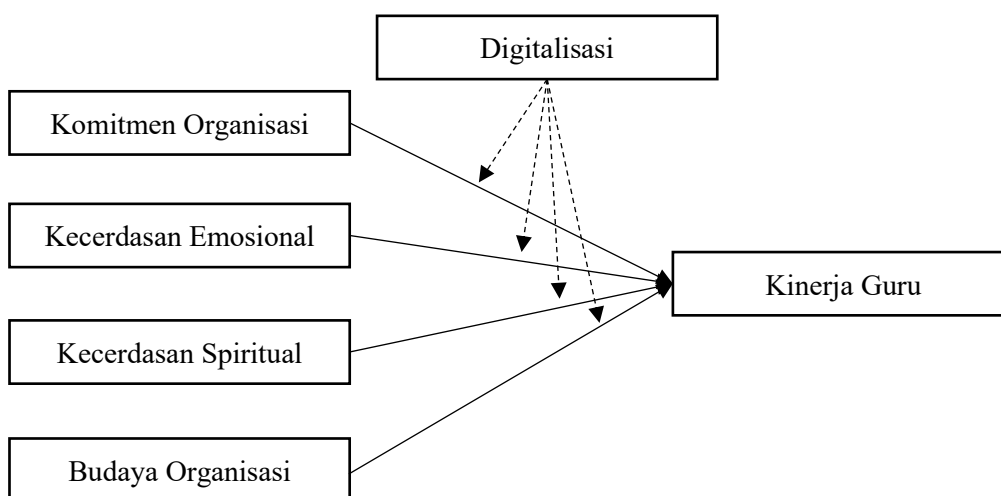
Disamping itu dengan penerapan teknologi digital, proses kerja menjadi lebih efisien, cepat, dan akurat. Sistem manual yang sebelumnya memakan waktu kini dapat digantikan oleh otomatisasi, sehingga mengurangi kesalahan dan meningkatkan produktivitas. Selain itu, digitalisasi memungkinkan akses data secara real-time, mempermudah pengambilan keputusan berbasis informasi yang akurat. Kolaborasi antar tim juga menjadi lebih mudah melalui platform digital, yang mendukung komunikasi lintas lokasi dan waktu (Br.Sinulingga dan Nasution, 2024: 81). Secara keseluruhan, digitalisasi tidak hanya mempercepat alur kerja, tetapi juga mendorong inovasi dan daya saing organisasi dalam menghadapi tantangan era *modern*.

Dampak yang muncul digitalisasi yang sangat dirasakan oleh pekerja dimana operasional pekerjaan yang dilakukan lebih cepat karena tidak memerlukan cara tradisional yang membutuhkan waktu lama (Wardhana, 2023: 67–70). Sejalan

dengan penelitian yang telah dilakukan yang menyebutkan bahwa dengan mengadopsi pekerjaan berdampak pada pekerjaan yang dilakukan lebih efisien dari sisi waktu dan biaya (Cornelia dkk, 2025: 87).

Sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan yang menyebutkan bahwa digitalisasi mampu menjadi variabel moderasi pada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja (Gabriella Tambunan dan Sihombing, 2022; Ariana, 2020). Sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan menyebutkan bahwa digitalisasi mampu menjadi variabel moderasi pada pengaruh kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual terhadap kinerja (A'yun, 2020: 87). Dibuktikan juga dengan penelitian yang telah dilakukan menyebutkan bahwa digitalisasi mampu memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai (Dayanti dan Putra, 2022: 97).

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran tersebut, dapat digambarkan keterkaitan antara komitmen organisasi, budaya organisasi, kecerdasan emosional, digitalisasi dan kinerja pada Gambar 2.4, sebagai berikut.



Gambar 2. 4
Kerangka Pemikiran

2.3 Hipotesis

Berdasarkan landasan teori, kerangka pemikiran tersebut, maka hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

- 1) Komitmen organisasi, kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru pada guru ASN Sekolah Dasar di Kota Tasikmalaya;
- 2) Komitmen organisasi, kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual dan budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja guru pada guru ASN Sekolah Dasar di Kota Tasikmalaya;
- 3) Digitalisasi mampu memoderasi pengaruh komitmen organisasi, kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual dan budaya organisasi terhadap kinerja guru pada guru ASN Sekolah Dasar di Kota Tasikmalaya.