

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja

2.1.1 Definisi Kinerja

Menurut Desitawati & Widjanarko, (2020) menyatakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam sebuah organisasi atau institusi, sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab masing-masing individu untuk mencapai tujuan organisasi, yang tidak melanggar hukum, legal dan sesuai etika atau moral. Kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan.

Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) adalah istilah yang berasal dari kata *Actual Performance* atau *Job Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Definisi kinerja karyawan adalah hasil kerja kuantitas dan kualitas yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawabnya. Kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik melaksanakan tugas kerjanya sesuai tanggung jawabnya (Mangkunegara, 2018).

Berdasarkan pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kualitas dan kuantitas yang dihasilkan atau jasa yang diberikan seseorang yang melakukan pekerjaan (Hartini & Habibi, 2023; Sopian & Hartini, 2023). Sedangkan menurut Fachrezi & Hazmanan (2020) memaparkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja karyawan dalam suatu periode.

Kinerja karyawan memegang peran penting dalam instansi sebab dalam konsep mencapai tujuan instansi dibutuhkan dukungan karyawan yang kompeten.

Kinerja adalah suatu ukuran prestasi atau hasil dalam mengelola dan menjalankan organisasi yang berhubungan dengan segala hal yang dilakukan organisasi tersebut dalam waktu tertentu. Kinerja instansi adalah hasil dari proses pekerjaan berdasarkan waktu dan tempat tertentu secara terencana dari karyawan (Rahman *et al.*, 2017). Dalam lingkup kepegawaian, kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya secara kuantitas dan kualitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Juliati, 2021).

Menurut Robbins (2015), menyatakan kinerja merupakan hasil yang dicapai pekerja pada pekerjaan sesuai kriteria tertentu yang berlaku untuk sebuah pekerjaan. Kualitas kinerja karyawan yang baik sangat dibutuhkan instansi untuk meningkatkan mutu pelayanan, agar kinerja tercapai maka karyawan harus mendapat kepuasan bekerja terlebih dahulu. Kinerja adalah fungsi dari kemampuan dan motivasi. Untuk menyelesaikan pekerjaan atau tugas seseorang, seharusnya memiliki derajat kesediaan dan kemampuan tertentu (Firmansyah *et al.*, 2023; Sari & Hartini, 2023; Simarmata & Hartini, 2023).

2.1.2 Definisi Kinerja Karyawan

Menurut Fachrezi & Hazmanan (2020) menjelaskan definisi kinerja karyawan adalah “suatu hasil pekerjaan yang dicapai dalam waktu tertentu”. Kinerja karyawan merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada pencapaian serta pelaksanaan pekerjaan seorang karyawan atau pekerjaan dalam unit yang diminta atasan, kinerja juga dapat dikatakan sebagai suatu fungsi dari kemauan untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab dan kewenangan seseorang dengan tidak melanggar hukum dan secara legal sesuai moral dan etika.

Kinerja karyawan adalah perilaku seorang karyawan dalam menjalankan tugas, peran serta bagaimana mereka bersikap di tempat kerja. Pengukuran kinerja meliputi efisiensi, kuantitas, dan kualitas. Ketika atasan memantau kinerja karyawan, mereka dapat memberikan gambaran tentang proses dan kegiatan operasional kerja supaya bisa berjalan dengan baik. Informasi tentang kinerja karyawan sangat penting bagi perusahaan sebagai bahan masukan dalam meningkatkan kinerja perusahaan pada saat ini maupun masa depan (Sihombing & Batoebara, 2019).

Kinerja adalah perilaku nyata yang dilakukan individu sebagai prestasi kerja yang dihasilkan pegawai sesuai fungsi dan perannya dalam organisasi. Kinerja setiap karyawan bersifat personal karena setiap karyawan punya kemampuan, hasil usaha dan pencapaian yang berbeda-beda dalam menjalankan perannya dalam rumah sakit. Kepala unit atau pejabat setingkat diatas karyawan berwenang melakukan penilaian kinerja berdasarkan ketentuan yang berlaku di masing-masing rumah sakit. Hasil penilaian kinerja tersebut diserahkan kepada kepala bagian sumber daya insani untuk dilakukan pemberian insentif berdasarkan *performance based* (Audenaert *et al.*, 2019).

Perkembangan kinerja karyawan tidak hanya menguntungkan perusahaan, tetapi juga membantu karyawan dalam meningkatkan potensi mereka secara optimal, sehingga memberikan dampak positif pada moral dan kualitas pekerjaan. Kinerja karyawan rendah bisa membuat pelanggan tidak puas. Perusahaan akan terpengaruh oleh kinerja karyawan yang tidak baik dalam memberikan pelayanan. Supaya perusahaan berjalan dengan baik maka harus bisa menemukan strategi yang tepat untuk menghasilkan dan mempertahankan kinerja terbaik dari karyawan (Hartini, 2020, 2021, 2022).

Pentingnya perencanaan ketenagaan, mulai dari rekrutment, orientasi, penempatan, pemeliharaan, pemberian kompensasi perlu diperhatikan dalam memilih karyawan yang memiliki keterampilan dan bakat yang berguna untuk kemajuan perusahaan. Karyawan akan menyadari tanggung jawab dan peran mereka kepada perusahaan untuk mencapai kesuksesan dalam jangka panjang. Peningkatan kinerja karyawan didapat melalui proses yang berkelanjutan dalam waktu lama dengan melibatkan perencanaan, pengukuran dan evaluasi. Pentingnya melalui tahapan tersebut demi tercapai tujuan perusahaan (Perkbox, 2021).

Penjelasan diatas dapat ditemukan bahwa kinerja merupakan hasil kerja individu untuk melaksanakan kewajiban dan tanggung jawab dengan baik sebagai upaya mewujudkan tujuan, visi, misi perusahaan yang dituangkan dalam perencanaan strategis suatu organisasi. Keberhasilan organisasi dipengaruhi oleh kinerja (*job performance*) karyawan sehingga setiap organisasi akan berusaha meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.3 Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja bertujuan untuk memperbaiki kualitas pekerjaan, keputusan penempatan, perencanaan dan pengembangan karir, kebutuhan pelatihan, analisis kompetensi pegawai, penyesuaian kompetensi, kesempatan kerja, pengembangan, komunikasi efektif dengan kolega atau atasan, pelaksanaan budaya organisasi dan menerapkan *punishment*. Penilaian kinerja dapat disimpulkan merupakan rangkaian evaluasi pekerjaan atau hasil pelaksanaan tugas karyawan untuk memudahkan atasan untuk menentukan kebijakan selanjutnya dan memberikan umpan balik kepada karyawan supaya dapat menjadi lebih baik lagi dalam bekerja (Kasmir, 2018).

Menurut Nurpatricia *et al* (2020) ada beberapa tujuan yang diharapkan dengan melakukan perbaikan kinerja karyawan antara lain:

a. Tercapainya Efektivitas dan Efisiensi

Ukuran baik buruknya kinerja instansi dilihat dari efektivitas dan efisiensi. Dengan perbaikan kinerja karyawan maka akan terjadi efektivitas dan efisiensi dalam instansi.

b. Otoritas dan Tanggung Jawab

Dengan kinerja karyawan yang baik maka tanggung jawab dan wewenang akan dilaksanakan dengan baik, tanpa ada tumpang tindih tugas. Setiap karyawan dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi tanggung jawab dan hak dalam rangka mencapai tujuan instansi.

c. Disiplin

Perbaikan kinerja karyawan akan meningkatkan kedisiplinan karyawan dalam bekerja. Disiplin adalah sikap hormat terhadap aturan perusahaan. Kinerja instansi akan tercapai apabila kinerja individu maupun kelompok ditingkatkan.

d. Inisiatif

Peningkatan kinerja karyawan akan memberikan inisiatif dalam daya pikir, kreativitas, ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan instansi merupakan daya dorong kemajuan yang akan mempengaruhi kinerja.

2.1.4 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Kasmir (2018) pada kenyataannya tidak selamanya kinerja karyawan seperti yang diinginkan organisasi atau karyawan itu sendiri. Ada beberapa kendala yang mempengaruhi kinerja baik dari kinerja organisasi ataupun kinerja individu karyawan. Sebaiknya seorang pemimpin bisa terlebih dulu mengkaji hal-hal

yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Sebagai atasan langsung harus bisa menilai bawahannya dan harus mengetahui perbedaan kinerja antar karyawan yang berada di bawahnya. Meskipun karyawan bekerja di tempat yang sama, tetapi produktivitasnya tidak selalu sama. Perbedaan produktivitas akan mengakibatkan perbedaan kinerja karyawan.

Kinerja karyawan adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas dari pimpinannya berdasarkan pengalaman, kemampuan, kecakapan dan kesungguhannya (Muna & Isnawati, 2022). Menurut Kasmir (2018) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah 1) kompensasi, 2) pengetahuan, 3) rancangan kerja, 4) kepribadian, 5) motivasi kerja, 6) kepemimpinan, 7) gaya kepemimpinan, 8) budaya kerja, 9) kepuasan kerja, 10) lingkungan kerja, 11) loyalitas, 12) komitmen, 13) stress kerja, dan 14) disiplin kerja.

Sedangkan menurut Sari & Rahmaningtyas (2024) dalam penelitian menggunakan *literatur review* dari beberapa jurnal didapatkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dikelompokkan menjadi dua kategori utama yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

a. Faktor Internal (faktor yang berasal dari dalam individu), antara lain:

- 1) Motivasi
- 2) Kompetensi dan keterampilan
- 3) Kepuasan Kerja
- 4) Kedisiplinan
- 5) Stres Kerja

b. Faktor Eksternal (faktor yang berasal dari luar individu), antara lain:

- 1) Lingkungan kerja
- 2) Budaya kerja

- 3) Kepemimpinan
- 4) Kompensasi

Dari beberapa literatur terkait faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diatas, pada penelitian ini menggunakan hasil penelitian *literatur review* yang dilakukan oleh Sari & Rahmaningtyas (2024) untuk membuat kerangka konseptual dikarenakan hasil *literatur review* ini sangat lengkap dengan berbagai sumber jurnal terkini terkait faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

2.1.5 Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja kerja individu memegang peranan penting dalam persaingan antar perusahaan atau perumahsakitan yang memberikan kontribusi terhadap produktifitas dan daya saing perusahaan. Menurut Robbins (2015) indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana capaian kinerja karyawan secara individu. Berikut adalah indikator dalam mengukur kinerja pegawai:

a. Indikator Kualitas

Kualitas kerja diukur dari presepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap kemampuan karyawan.

b. Indikator Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah aktivitas yang diselesaikan.

c. Indikator Ketepatan waktu

Ketepatan waktu merupakan aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu, dilihat dari output serta memaksimalkan waktu yang ada untuk aktivitas lain.

d. Indikator Efektivitas

Efektifitas merupakan upaya memaksimalkan tingkat penggunaan sumber daya instansi (uang, teknologi, tenaga, bahan baku) dengan maksud menaikkan hasil dalam penggunaan sumber daya.

e. Indikator Kemandirian

Kemandirian adalah tingkat seorang karyawan yang dapat menjalankan fungsi komitmen kerja. Kemandirian merupakan tingkat komitmen kerja dengan instansi dalam menjalankan tanggung jawab sebagai karyawan terhadap kantor.

f. Indikator Komitmen kerja

Komitmen kerja adalah suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap instansi.

Menurut Mangkunegara (2018) definisi kinerja karyawan adalah hasil kualitas dan kuantitas kerja yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya. Beberapa indikator dari kinerja karyawan, yaitu:

- a. Kualitas yaitu mutu kerja yang dihasilkan. Menurut Champion Paper and Fibre Compony kualitas berkaitan dengan ketepatan, keterampilan, ketelitian dan kerapian (Darma & Supriyanto, 2017).
- b. Kuantitas yaitu jumlah dan waktu pekerjaan yang harus diselesaikan. Pengukuran ini melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan (jumlah yang dihasilkan) serta kecepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan (Darma & Supriyanto, 2017).
- c. Kerjasama yaitu kemampuan seorang karyawan untuk bekerja sama dengan karyawan lain dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang ditetapkan, sehingga tercapai hasil guna yang sebesar-besarnya (Siswanto, 2015).
- d. Pengetahuan karyawan tentang tugas menjadi tanggung jawab instansi untuk mendesain, membangun, memelihara, menguji dan mengoperasikan infrastruktur

dan aplikasi organisasi dengan menggunakan teknologi informasi dan komunikasi sehingga dapat tercapai tujuan organisasi efektif, efisien (Siswanto, 2015).

- e. Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang tenaga kerja dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani mengambil risiko atas keputusan atau tindakan yang yang dilakukannya (Siswanto, 2015).

Menurut Widyastuti *et al* (2024) terkait kinerja karyawan berdasarkan buku Linda Koopmans membagi *Individual Work Performance* (IWP) menjadi tiga dimensi utama yang mampu menangkap berbagai macam perilaku karyawan berupa kinerja kerja individu antara lain sebagai berikut :

- 1) *Task Performance* (TP)

Dimensi *Task Performance* mengacu pada keterampilan atau kemampuan individu dalam melaksanakan tugas utama di tempat kerja. Perilaku yang termasuk dalam dimensi *Task Performance* meliputi kemampuan karyawan dalam merencanakan dan mengatur tugas, fokus pada hasil, mampu menentukan prioritas pekerjaan, kemampuan bekerja secara efektif dan efisien dengan memanfaatkan waktu dengan maksimal.

- 2) *Contextual Performance* (CP)

Dimensi *Contextual Performance* (CP) adalah perilaku positif dan ekstra di luar tugas utama yang berkontribusi secara tidak langsung terhadap kinerja organisasi. Perilaku dalam dimensi *Contextual Performance* meliputi mengambil tugas tambahan, mampu bekerja *team work*, memiliki inisiatif, mengambil tugas yang menantang, *open minded* dalam menerima masukan dan mengembangkan keterampilan yang berhubungan dengan tanggung jawab.

3) *Counterproductive Work Behavior* (CWB)

Dimensi *Counterproductive Work Behavior* (CWB) adalah perilaku negatif yang bertentangan dengan tujuan organisasi, yang dapat berdampak buruk pada organisasi dan menghambat produktivitas. *Counterproductive Work Behavior* meliputi perilaku yang dapat merugikan organisasi seperti *complaining*, penyalahgunaan informasi, waktu, ketidakpedulian akan kualitas dan kuantitas pekerjaan, suka dengan konflik dan hasil kerja yang buruk.

Berkembangnya pengetahuan tentang kinerja menghasilkan beberapa alat ukur kinerja yang digunakan untuk menggambarkan kinerja individual. Alat ukur kinerja ada berbagai macam yang salah satunya dalam bentuk kuesioner penilaian kinerja individu atau *Individual Work Performance Questionnaire* (IWPQ) dalam penelitian Koopmans sebagai alat ukur kinerja kerja yang valid untuk diaplikasikan (Widyastuti & Hidayat, 2018). IWPQ dikembangkan sebagai skala generik untuk kemudahan administrasi dan kemudahan penelitian guna membandingkan karyawan dengan latar belakang pekerjaan yang beragam. IWPQ diuji dalam sebuah studi dengan sampel representative yang terdiri dari 1.181 pekerja di Belanda (Koopmans, 2015).

Berdasarkan beberapa teori terkait kinerja karyawan diatas, pada penelitian ini menggunakan teori Koopmans yang diambil dari penelitian Widyastuti *et al* (2024) untuk pengukuran kinerja karyawan menggunakan IWPQ dikarenakan telah memenuhi validitas konstruksi yang baik, berdasarkan validitas konvergen dengan keterlibatan kerja, dan juga memenuhi validitas diskriminan. Menurut Amran *et al* (2022) dalam penggunaannya di Indonesia, IWPQ versi bahasa Inggris telah diadaptasi ke dalam bahasa Indonesia dan sudah teruji validitas serta reliabilitasnya. IWPQ versi

bahasa Indonesia telah banyak digunakan dalam berbagai penelitian di Indonesia dengan topik kinerja kerja dengan melibatkan responden Indonesia.

2.2 Budaya Kerja

2.2.1 Definisi Budaya

Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (2022) mendefinisikan budaya sebagai keseluruhan sistem gagasan, tindakan, dan hasil karya manusia dalam kehidupan masyarakat yang dijadikan milik bersama melalui proses pembelajaran. Pandangan ini menegaskan bahwa budaya bersifat dinamis dan dapat dibentuk oleh interaksi sosial dalam masyarakat. Matsumoto dan Juang (2023) menjelaskan bahwa budaya adalah kumpulan aturan atau norma sosial yang berkembang melalui pembelajaran dan diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Budaya memberikan kerangka kognitif dan emosional yang membantu individu dalam menavigasi kehidupan sosial mereka.

Pengertian dalam kamus besar bahasa Indonesia menyatakan bahwa budaya (*cultural*) adalah pikiran, adat istiadat, sesuatu yang telah berkembang, dan menjadi kebiasaan yang sulit untuk diubah. Dalam penggunaan sehari-hari, biasanya pengertian budaya sama dengan tradisi (*tradition*). Tradisi diartikan sebagai ide umum, kebiasaan dan sikap masyarakat yang terlihat dari perilaku keseharian yang mengakibatkan kebiasaan dari kelompok masyarakat tersebut (Sukartini & Porman, 2022).

Menurut Spencer-Oatey (2021) budaya tidak selalu memiliki batasan yang jelas (*fuzzy*), tetapi mencakup berbagai aspek nilai, kepercayaan, dan kebiasaan yang dimiliki bersama oleh sekelompok orang. Budaya memengaruhi cara individu bertindak, berinteraksi, serta menafsirkan perilaku orang lain dalam konteks sosial atau

organisasi tertentu. Definisi ini menekankan bahwa budaya adalah konstruksi kolektif yang memengaruhi cara individu memahami dan bereaksi terhadap lingkungannya. Dalam konteks organisasi, pemahaman terhadap budaya ini sangat penting karena menjadi dasar terbentuknya pola pikir kolektif yang pada akhirnya mempengaruhi motivasi, komunikasi, pengambilan keputusan, dan kinerja karyawan. Budaya bukan hanya tentang apa yang terlihat secara kasat mata (seperti simbol atau ritual), tetapi juga menyangkut pola berpikir dan nilai-nilai yang mendasarinya.

2.2.2 Definisi Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah suatu kepercayaan serta nilai yang menjadi falsafah utama yang dipegang teguh anggota organisasi dalam menjalankan atau mengoperasikan kegiatan organisasi. Karakteristik budaya organisasi (*corporate culture*) dipersepsikan bermacam-macam oleh pegawai sebagai suatu istilah deskriptif. Budaya organisasi harus disepakati bersama dan dianut oleh semua anggota organisasi. Budaya organisasi bagian dari norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima lingkungannya. Budaya kerja adalah manifestasi dari budaya organisasi dalam konteks pekerjaan (Tran, 2020).

Budaya organisasi adalah nilai serta keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan (Szydło & Grzes, 2020). Budaya organisasi merupakan filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma, dan nilai bersama menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan pelayanan dalam organisasi. Keyakinan, norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua anggota dalam melaksanakan kinerjanya (Tirtayasa, 2019).

Budaya organisasi adalah sistem nilai yang dianut organisasi yang merupakan hasil interaksi antara karyawan satu dengan yang lain dalam organisasi, dengan pengawasan untuk menjalankan norma-norma perilaku karyawan (Ahmad, 2019). Berdasarkan penjelasan diatas, dapat diketahui bahwa konsep dari budaya organisasi merupakan alat asumsi, norma, nilai yang dianut setiap individu organisasi yang dipakai pedoman untuk membangun perilaku dan mengarahkan karyawan untuk bersikap dan mampu mengatasi permasalahan dan perubahan.

Budaya kerja merupakan bagian integral dari budaya organisasi yang lebih spesifik mengarah pada sikap, etos, dan perilaku kerja yang berkembang dalam lingkungan organisasi. Budaya kerja mencerminkan nilai-nilai kerja yang diinternalisasi dan diwujudkan oleh individu dalam menjalankan tugasnya sehari-hari (Mangkunegara, 2021). Budaya kerja berfungsi sebagai perwujudan konkret dari budaya organisasi yang terlihat dalam disiplin kerja, loyalitas, integritas, tanggung jawab, dan semangat kerja karyawan (Handoko, 2020).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa budaya kerja merupakan ekspresi operasional dari budaya organisasi yang menuntun cara individu bekerja dan berinteraksi dalam lingkungan kerja. Budaya kerja merupakan nilai-nilai yang menjadi kebiasaan seseorang dan menentukan kualitas seseorang dalam bekerja. Nilai berasal dari adat istiadat, ajaran agama, norma hukum dan kaidah yang mengatur masyarakat, dari pengertian tersebut terlihat bahwa seseorang yang memiliki sikap baik dan taat dalam prinsip beribadah akan memiliki kinerja yang baik, mau bekerja keras, jujur, mencegah korupsi, suap dan nepotisme, serta berupaya meningkatkan kualitas kerjanya demi kemajuan organisasi (Sukartini & Porman, 2022).

2.2.3 Model Budaya Organisasi

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kuantitatif dan kualitatif yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Kinerja dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, salah satunya adalah budaya organisasi tempat individu tersebut bekerja. Model Denison dikembangkan oleh Daniel R. Denison dan berfokus pada hubungan antara budaya organisasi dan kinerja organisasi. Model ini dirancang untuk menilai sejauh mana elemen-elemen budaya dalam suatu organisasi mendukung efektivitas dan keberhasilan bisnis.

Salah satu pendekatan yang populer dalam menjelaskan pengaruh budaya terhadap kinerja adalah Model Budaya Organisasi Denison. Model Denison terdiri dari empat dimensi utama, masing-masing dengan tiga indikator, yaitu:

1. Dimensi *Involvement* (keterlibatan) dengan indikator *Empowerment*, *Team Orientation*, *Capability Development*.
2. Dimensi *Consistency* (konsistensi) dengan indikator *Core Values*, *Agreement*, *Coordination* dan *Integration*.
3. Dimensi *Adaptability* (adaptabilitas) dengan indikator *Creating Change*, *Customer Focus*, *Organizational Learning*.
4. Dimensi *Mission* (misi) dengan indikator *Strategic Direction* dan *Intent*, *Goals* dan *Objectives*, *Vision*.

Setiap dimensi menggambarkan bagaimana nilai-nilai budaya memengaruhi proses internal maupun penyesuaian eksternal organisasi. Keempat dimensi budaya tersebut terbukti memiliki korelasi positif dengan indikator kinerja seperti *return on assets*, *sales growth*, *employee satisfaction*, dan *quality*. Model Denison relevan untuk menilai bagaimana budaya kerja diinternalisasi oleh karyawan dan bagaimana hal tersebut bisa berdampak pada motivasi, produktivitas, kepuasan kerja, serta komitmen

organisasi. Dengan demikian, Model Denison dapat digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan budaya kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan di suatu organisasi, termasuk di rumah sakit, instansi pendidikan, atau lembaga pelayanan publik (Denison & Mishra, 1995).

Hasil studi Jafari *et al.* (2024) menekankan bahwa ketimpangan antar dimensi budaya organisasi dapat berdampak negatif terhadap kinerja pegawai, terutama dalam sektor layanan publik seperti kesehatan. Lemahnya nilai pada dimensi *involvement* (misalnya rendahnya pemberdayaan dan pengembangan kompetensi) mengindikasikan keterbatasan dalam partisipasi dan kepemilikan kerja. Pada sisi lain, rendahnya skor *adaptability* menunjukkan organisasi belum mampu merespons perubahan eksternal atau berinovasi dengan cepat, yang berpotensi menurunkan produktivitas dan efisiensi layanan. Oleh karena itu, penguatan nilai-nilai budaya kerja menjadi strategi penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, baik secara individu maupun kolektif. Keseimbangan antar dimensi budaya ini diyakini dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendorong keterlibatan, integrasi, inovasi, dan keselarasan visi dalam melakukan pekerjaan sehari-hari.

2.2.4 Manfaat Budaya Kerja

Manfaat budaya kerja yaitu untuk meningkatkan produktivitas kinerja karyawan. Penerapan budaya kerja yang ada di organisasi harus sesuai dengan tujuan, visi dan misi yang ada di organisasi. Suwanto (2019) menyatakan kepatuhan pelaksanaan budaya kerja dapat memudahkan pegawai untuk melaksanakan tanggung jawab dan fokus pada produktivitas kerja institusi.

Menurut Purnamasari (2019) manfaat dari penerapan budaya kerja yang baik adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan keinginan gotong royong
2. Meningkatkan kekompakan
3. Meningkatkan keterbukaan antar karyawan
4. Meningkatkan kedekatan
5. Meningkatkan kekeluargaan
6. Komunikasi menjadi lebih baik
7. Meningkatkan efektifitas dan produktivitas
8. Responsif dengan perkembangan terkini

2.2.5 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Kerja

Menurut Suwanto (2019) mengungkapkan bahwa kekuatan budaya kerja ditentukan oleh dua faktor utama yang mempengaruhi budaya kerja, yaitu kebersamaan dan intensitas:

1. Faktor Kebersamaan

Kebersamaan merupakan penilaian individu terhadap aturan yang dilaksanakan bersama-sama. Unsur orientasi dan imbalan mempengaruhi derajat kebersamaan. Orientasi dimaksudkan pembinaan kepada anggota organisasi khususnya anggota baru maupun melalui program pelatihan awal. Melalui program orientasi, anggota baru organisasi diberi nilai-nilai budaya yang harus dianut secara bersama oleh semua anggota organisasi. Yang memperkuat komitmen terhadap kepatuhan nilai budaya kerja adalah orientasi kebersamaan, pengaruh terhadap imbalan dapat berupa kenaikan jasa, jabatan atau promosi, hadiah dan tindakan lainnya.

2. Faktor Intensitas

Intensitas adalah derajat komitmen dari anggota organisasi kepada nilai budaya kerja. Derajat intensitas dapat berupa hasil dari struktur imbalan. Oleh karena itu,

pimpinan perlu memperhatikan dan mendesain struktur imbalan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan nilai budaya kerja. Dalam konteks rumah sakit bisa dalam bentuk sistem remunerasi.

2.2.6 Indikator Pembentuk Budaya Kerja

Indikator-indikator yang membentuk budaya kerja menurut Putranti, *et al* (2018) dapat dikategorikan menjadi tiga yaitu:

1. Kebiasaan di tempat kerja

Kebiasaan dapat dilihat dari cara membentuk perilaku berorganisasi pada karyawan, perilaku membangun kesadaran terhadap hak dan kewajiban, kewenangan, kebebasan dan tanggung jawab pribadi atau kelompok dalam ruang lingkup pekerjaan.

2. Peraturan di Tempat Kerja

Dalam memberikan ketertiban serta kenyamanan dalam melakukan tugas pekerjaannya, maka karyawan membutuhkan adanya peraturan yang tertulis di tempat bekerja.

3. Nilai dasar budaya kerja di tempat kerja.

Nilai dasar budaya kerja adalah pemahaman karyawan mengenai apa yang menjadi prioritas atau bukan prioritas, apa yang baik atau tidak, dan apa yang benar atau tidak benar.

2.2.7 Budaya Kerja SIAP

Rumah sakit sebagai pemberi pelayanan kesehatan tingkat lanjutan kepada publik saat ini mengalami berbagai tantangan, tercipta dari lingkungan global yang berjalan sangat dinamis melahirkan VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity,*

Ambiguity) dan *disruption era* yang sulit untuk dikendalikan. Rumah sakit dituntut mampu beradaptasi, mengelola risiko, melakukan inovasi dengan pendekatan yang responsif dan fleksibel. Rumah sakit membutuhkan transformasi untuk menghasilkan efektifitas, efisiensi, adaptif, terukur, dan memberikan respon cepat yang dilakukan dalam pelayanan. Transformasi bukan hanya perubahan terhadap *hard skill* tetapi juga *soft skill* supaya selalu memberikan kualitas pelayanan yang lebih baik (Hakim *et al*, 2024).

Budaya kerja merupakan seperangkat nilai, norma, keyakinan, dan cara berpikir yang menjadi landasan perilaku kerja di suatu organisasi. RSM Ahmad Dahlan Kediri memerlukan budaya kerja yang kuat dan konsisten untuk mendukung kualitas pelayanan kesehatan, keselamatan pasien, dan kinerja karyawan. Budaya kerja yang baik tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, tetapi juga meningkatkan efisiensi dan kepuasan pasien. Penerapan budaya kerja di setiap instansi berbeda disesuaikan dengan masalah yang muncul pada instansi tersebut. Budaya kerja yang diterapkan di RSM Ahmad Dahlan Kediri beberapa tahun sebelumnya berbeda-beda, tergantung pimpinannya masing-masing sehingga metode yang diberlakukan tidak sama bahkan sering berubah seiring dengan pergantian pimpinan. Hal tersebut menyebabkan konsistensi karyawan terhadap penerapan budaya kerja di RSM Ahmad Dahlan Kediri kurang dikarenakan belum adanya pedoman, sistem yang sama dan belum adanya monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan budaya kerja.

Landasan terbentuknya budaya kerja Solusi, Islami, Aman dan Profesional (SIAP) merupakan cerminan dari kebutuhan dan karakteristik RSM Ahmad Dahlan Kediri yang memerlukan kemampuan *problem solving*, pembiasaan kerja berbasis nilai Islami, pelayanan aman serta profesionalisme pelayanan. Nilai budaya Solusi muncul sebagai respon terhadap kompleksitas dan dinamika pelayanan di RSM

Ahmad Dahlan Kediri dengan banyaknya keluhan terhadap persoalan medis, administrasi hingga sosial kemasyarakatan. Untuk itu dibutuhkan budaya kerja yang menekankan kemampuan berfikir kritis, inovatif, responsif terhadap permasalahan. Setiap karyawan RSM Ahmad Dahlan Kediri harus siap menjadi *problem solver* bukan hanya pelaksana tugas. Pelayanan berorientasi pada solusi akan mempercepat identifikasi masalah, mempercepat pengambilan keputusan, mempercepat selesainya konflik dan meningkatkan kepuasan pasien. Hal tersebut sejalan dengan prinsip *continuous improvement* (perbaikan berkelanjutan) yang menjadi bagian dari manajemen mutu RSM Ahmad Dahlan Kediri.

Nilai Islami dalam budaya kerja Islami selaras dengan visi RSM Ahmad Dahlan Kediri yaitu menjadi rumah sakit Islami dan profesional. Nilai Islami sebagai landasan utama dalam setiap aspek pelayanan dan manajemen yang tidak hanya tercermin dalam aktifitas ibadah melainkan etika kerja dengan memberikan pelayanan *Shiddiq, Istiqomah, Fathanah, Amanah* dan *Tabligh*. Penerapan budaya kerja Islami di RSM Ahmad Dahlan Kediri akan memperkuat integritas moral karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang berakhlak mulia, serta menghidupkan semangat kerja sebagai bentuk ibadah yang penting untuk menjaga kepercayaan masyarakat terhadap rumah sakit.

Nilai aman dalam budaya aman menjadi prioritas utama dalam penyelenggaraan pelayanan kesehatan di RSM Ahmad Dahlan Kediri dikarenakan keamanan sifatnya sangat krusial. Budaya kerja aman menekankan pentingnya kepatuhan terhadap standar prosedur operasional (SPO), pelatihan budaya keselamatan serta mitigasi risiko. Dengan menerapkan budaya kerja yang aman di RSM Ahmad Dahlan Kediri diharapkan dapat meminimalkan kesalahan medis, menjaga kenyamanan pasien, dan melindungi tenaga kesehatan.

Nilai profesional dalam budaya kerja profesional diambil dari visi RSM Ahmad Dahlan Kediri menjadi rumah sakit profesional sebagai rujukan masyarakat. Budaya kerja profesional menjadi landasan penting dalam pelayanan rumah sakit yang mencakup tanggung jawab, kemampuan, kualitas, potensi, kemahiran dalam menggunakan teknologi informasi serta keandalan dalam menjalankan tugas. Karyawan RSM Ahmad Dahlan Kediri dari berbagai bidang baik medis atau non medis dituntut untuk menjalankan pekerjaannya secara disiplin, tepat waktu, serta berdasarkan standar profesi pelayanan. Budaya kerja profesional yang diterapkan secara konsisten di RSM Ahmad Dahlan Kediri diharapkan dapat meningkatkan kepercayaan pasien terhadap mutu kinerja pelayanan kesehatan yang tinggi.

Budaya kerja SIAP menjadi *urgen* untuk diterapkan di RSM Ahmad Dahlan Kediri karena mencerminkan sinergi antara nilai inovatif *problem solving*, nilai spiritualitas, keamanan yang terjamin dan profesionalisme yang tinggi sehingga saling melengkapi dalam menyelesaikan permasalahan kinerja secara holistik di rumah sakit. Budaya kerja SIAP RSM Ahmad Dahlan Kediri diharapkan dapat menghasilkan kualitas pelayanan yang unggul, lingkungan kerja yang sehat dan produktif, karakter karyawan yang religious, solutif dan inovatif sehingga menjadi daya saing institusi di tengah tantangan pelayanan kesehatan modern.

Pelaksanaan inovasi budaya kerja SIAP di RSM Ahmad Dahlan Kediri dimulai dengan membentuk Tim Budaya Kerja dengan trainer yang mencakup seluruh unit di rumah sakit sebagai pelatih serta pengawas. Implementasi budaya kerja dilakukan kepada seluruh karyawan dengan pelatihan secara berkala kepada semua unit untuk mendorong terciptanya budaya kerja yang lebih efektif, efisien, inovatif, kolaboratif dan berorientasi pada pelayanan sehingga karyawan memiliki kemampuan dalam menerapkan budaya yang sama di rumah sakit. Budaya kerja yang diterapkan

kepada seluruh karyawan meliputi kemampuan *problem solving*, perilaku Islami, budaya keselamatan, perilaku profesional dan memberikan pelayanan *Friendly Hospital* sebagai motto RSM Ahmad Dahlan Kediri.

Implementasi budaya kerja di RSM Ahmad Dahlan Kediri tidak mudah karena membutuhkan waktu yang tidak sebentar dan *effort* yang cukup besar untuk memberikan semangat kepada seluruh karyawan supaya tetap konsisten dalam menerapkan budaya kerja. Deklarasi budaya kerja dilakukan mulai tanggal 1 Oktober tahun 2023 dalam milad RSM Ahmad Dahlan Kediri dan dilaksanakan sampai sekarang serta terus dilakukan upaya perbaikan dalam pelaksanaannya.

Sebagai instansi pelayanan kesehatan karyawan harus proaktif dan responsif dengan usaha terbaik (*best effort*) dalam memberikan solusi dan layanan terbaik kepada pelanggan. Permasalahan utama di RSM Ahmad Dahlan Kediri adalah kinerja pelayanan yang belum baik dengan adanya keluhan pelanggan, rendahnya kedisiplinan, tingginya angka insiden keselamatan pasien berulang, budaya Islami yang luntur dan ketidakpatuhan karyawan dalam pelaksanaan budaya kerja maka RSM Ahmad Dahlan Kediri melakukan perbaikan kinerja dengan menggunakan inovasi baru yaitu pelaksanaan budaya kerja SIAP yang dijabarkan sebagai berikut :

2.2.7.1 Budaya Kerja Solusi “S”

Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) menyatakan bahwa solusi adalah penyelesaian atau pemecahan sebuah masalah yang diharapkan dapat menghasilkan jalan keluar. Solusi juga dapat diartikan sebagai langkah-langkah yang diambil untuk mencapai tujuan tertentu atau memperbaiki situasi yang kurang ideal (<https://kbbi.web.id/solusi>, diakses tanggal, 26-10-2024). Budaya kerja “Solusi” berasal dari kata “*solve problem*” yang merupakan istilah dalam bahasa Inggris yang

berarti penyelesaian masalah. *Problem solving* bisa diartikan sebagai kemampuan mengembangkan visualisasi dari suatu masalah dengan berbagai proses pemecahan masalah yang berkaitan namun dari perspektif yang berbeda (Shu, 2020).

Problem solving adalah kemampuan untuk menemukan dan memecahkan masalah dengan baik. Solusi adalah langkah-langkah yang diambil untuk mencapai tujuan tertentu atau memperbaiki situasi yang kurang ideal. *Problem solving* merupakan salah satu soft skill yang penting untuk dimiliki, terutama dalam dunia kerja. Kemampuan ini dapat membantu dalam pengambilan keputusan dan peningkatan efisiensi. Kemampuan menyelesaikan masalah merupakan runtutan perilaku individu untuk menyelesaikan hal-hal yang dianggap masalah (Shodiqin *et al.*, 2020).

Budaya kerja “Solusi” diperlukan untuk karyawan RSM Ahmad Dahlan Kota Kediri dikarenakan karyawan harus bisa menerapkan *problem solving* dalam memberikan penyelesaian semua permasalahan pekerjaan di rumah sakit. Kemampuan memecahkan masalah merupakan keterampilan penting yang harus dimiliki karyawan di tempat kerja. Keterampilan ini dapat menentukan keberhasilan dan kegagalan, serta membantu organisasi menavigasi kompleksitas lingkungan yang serba cepat. Metode *problem solving* dinilai potensial untuk melatih berfikir kreatif ketika menghadapi masalah organisasi untuk dipecahkan sendiri atau secara bersama-sama. Di dalam *problem solving*, seseorang harus belajar secara mandiri untuk mengidentifikasi penyebab masalah dan solusi pemecahan masalahnya (Atika, 2021).

Beberapa langkah yang efektif dalam memecahkan masalah atau *problem solving* adalah: mendefinisikan masalah, menentukan penyebab masalah, menentukan prioritas masalah, mengembangkan solusi alternatif, mengimplementasikan solusi dan melakukan pemantauan serta mengevaluasinya (Maini, 2023). Mencari solusi dalam

menyelesaikan masalah merupakan proses *problem solving*. Kemampuan tersebut sangat berharga bagi setiap orang karena membutuhkan pemikiran dan konsentrasi yang baik. Semua karyawan harus memiliki kemampuan untuk memecahkan masalah (*problem solving*). Langkah-langkah dalam pemecahan masalah adalah sebagai berikut :

1. Mendefinisikan permasalahan (*define the problem*)

Dalam melakukan analisis masalah diperlukan ketelitian dan kecermatan. Masalah yang terlihat sederhana ketika dianalisis secara mendalam dan terjadi salah penanganan bisa menjadi masalah yang kompleks. Seseorang harus melakukan identifikasi masalah yang sedang dihadapi, tahap ini dilakukan untuk memahami bagaimana cara menyelesaikannya. Indikator pertama dalam penyelesaian masalah yang efektif adalah memahami masalah dengan jelas. Sangat penting untuk mengidentifikasi penyebab masalah dan dampaknya terhadap organisasi. Pemecahan masalah dalam prosesnya perlu adanya pengukuran. Dalam melaksanakan hal tersebut terdapat hal-hal yang harus diperhatikan antara lain:

- a. Membedakan masalah berupa opini atau fakta
 - b. Menentukan proses penyebab masalah
 - c. Menganalisis kebijakan dan prosedur organisasi
 - d. Melakukan diskusi dengan unit yang terlibat untuk mengumpulkan lebih banyak informasi
 - e. Melakukan definisi masalah dalam istilah tertentu
 - f. Mengumpulkan semua informasi yang diperlukan untuk memecahkan masalah
2. Mencari solusi alternatif untuk pemecahan masalah (*brainstorming*)

Salah satu cara memecahkan masalah adalah dengan melakukan brainstorming.

Perlu dilakukan pertimbangan setiap aspek yang dapat mempercepat penyelesaian

masalah. Pastikan solusi yang dihasilkan konsisten dengan tujuan dan sasaran yang relevan. Melibatkan setiap orang untuk berpartisipasi dalam proses pembuatan solusi yang menghasilkan berbagai perspektif solusi. Pengambilan solusi harus diperhitungkan alternatif jangka pendek dan jangka panjang.

3. Mengevaluasi Solusi

Perlunya mempertimbangkan konsekuensi baik dan buruk dari setiap pilihan pemecahan masalah yang dilaksanakan. Dilakukan analisis dan evaluasi solusi, dipertimbangkan semua kemungkinan solusi yang telah dilaksanakan dari segi sumber daya, anggaran, waktu, data, sumber daya insani.

4. Memilih solusi untuk memecahkan masalah

Penting mempertimbangkan solusi yang dipilih dengan matang dari beberapa alternatif, diperhitungkan juga solusi yang dipilih apakah sanggup memecahkan masalah dengan baik tanpa mendapatkan masalah baru. Pertimbangan lain adalah solusi dapat diterima oleh semua orang yang terlibat, solusi sesuai dengan kebijakan dan peraturan yang berlaku. Penting untuk mempertimbangkan pro dan kontra dari setiap solusi sebelum memilih yang paling tepat. Kemungkinan solusi tidak sempurna, tetapi harus menjadi yang terbaik yang tersedia mengingat sumber daya dan kendala yang ada. Dengan mempertimbangkan berbagai pilihan dapat meningkatkan peluang untuk menemukan solusi paling efektif untuk mengatasi masalah. Penting untuk mempertimbangkan penerapan saat memilih solusi sebagai berikut:

- a. Karyawan yang bertanggung jawab untuk melaksanakan solusi
- b. Bagaimana karyawan akan menerapkan solusi
- c. Jumlah waktu dan sumber daya yang dibutuhkan

Pilih solusi yang paling mungkin untuk menyelesaikan masalah. Pertimbangkan sejauh mana solusi tersebut memenuhi tujuan berikut:

- a. Solusi tersebut menyelesaikan masalah dengan lancar tanpa menimbulkan masalah lain.
 - b. Solusi tersebut dapat diterima oleh semua pihak yang terlibat
 - c. Solusi tersebut praktis dan mudah diterapkan
 - d. Sesuai dengan kebijakan dan prosedur perusahaan
5. Menerapkan dalam pilihan solusi
- Pelaksanaan pemecahan masalah terdapat alur yang harus dilakukan untuk implementasi, yaitu:
- a. Membangun rencana aksi (*action plan*) terhadap solusi yang terpilih.
 - b. Buat objektif dan pisahkan dalam beberapa penilaian yang terukur untuk mencapai target.
 - c. Buat jadwal atau timeline dalam menjalankan pemecahan solusi agar dapat terukur.
 - d. Komunikasikan hal-hal di atas kepada tim agar pelaksanaan berjalan lancar.
 - e. Terbuka terhadap masukan selama proses implementasi berlangsung.
6. Monitoring perkembangan dan buat penyesuaian

Ketika proses penyelesaian masalah, harus memonitoring dan melihat hasil dari keputusan yang telah dilaksanakan. Umpan balik atau *feedback* harus didapatkan untuk terus mengawasi permasalahan supaya tidak terjadi lagi berikutnya. Mampu melaksanakan tindakan sesuai rencana yang telah dirumuskan melalui diskusi, merevisi dan memodifikasi rencana sesuai kebutuhan, membuat rencana baru jika diperlukan (Yunizha, 2024).

Dalam kehidupan manusia selalu dihadapkan dengan berbagai masalah yang tidak disadari datangnya. Masalah selalu membuat orang terdorong untuk menyelesaikannya namun tidak banyak yang tahu bagaimana cara yang tepat dalam menyelesaikan masalah. Oleh karena itu penting sekali kita tahu cara tepat dalam memecahkan masalah. Adapun beberapa langkah untuk memecahkan masalah menurut ilmu pemikiran George Polya dalam penelitian yang dilakukan oleh Purba *et al* (2021) yaitu:

1. Memahami masalah (*to understand the problem*), yang artinya kemampuan untuk menentukan apa permasalahan yang diketahui dan ditanyakan.
2. Merencanakan penyelesaian masalah (*to make a plan*), yang artinya mampu mengidentifikasi masalah dan mencari cara yang tepat untuk menyelesaikan masalah tersebut.
3. Melaksanakan penyelesaian masalah (*carry out a plan*), yang artinya melakukan langkah penyelesaian permasalahan sesuai rencana yang dibuat.
4. Memeriksa kembali hasil (*looking back*), yaitu memeriksa apakah penyelesaian masalah sudah tepat dan tidak menimbulkan permasalahan lainnya.

Problem solving adalah proses transformasi dari satu situasi ke situasi lainnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Berkaitan dengan hal tersebut, dalam penelitian yang dilakukan oleh Suhadianto *et al* (2021) indikator *problem solving* individu sebagai berikut:

1. Melakukan Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah merupakan sesuatu yang sulit dan membutuhkan kreativitas. Kendala dalam pencarian masalah; 1) tidak berusaha mencari masalah secara aktif; 2) kurangnya pengetahuan yang relevan terkait dengan masalah; 3) kurangnya waktu yang tersedia untuk memahami suatu masalah, penyelesaian masalah terkait

jumlah waktu yang dihabiskan; 4) tidak menggunakan cara berpikir *divergen* (mencari berbagai alternatif).

2. Melakukan Interpretasi masalah

Interpretasi terhadap suatu masalah dapat dilakukan melalui berbagai cara. Karyawan harus bisa menginterpretasi dan mempersepsi inti persoalan yang meliputi: apa yang menjadi pokok permasalahan, apa yang bisa menjadi kriteria pemecahan, adanya keterbatasan untuk memecahkan masalah, kemampuan mencari alternatif memecahkan masalah. Mengelompokkan masalah ke dalam suatu kategori yang sama juga dapat mempermudah dalam memahami dan menyelesaikan suatu persoalan.

3. Memilih Strategi yang Tepat

Strategi dalam memecahkan suatu masalah dapat dikategorikan menjadi dua, menggunakan *trial & error* dan menggunakan pendekatan *means-ends analysis* yaitu pendekatan yang mengharuskan: 1) mengkategorikan masalah berdasarkan jenis solusi; 2) membagi masalah menjadi bagian-bagian kecil; 3) menyelesaikan setiap bagian secara berurutan.

4. Melakukan Penerapan Strategi

Strategi dalam menyelesaikan suatu masalah menjadi penentu keberhasilan. Para ahli menyediakan waktu lebih banyak untuk menganalisis suatu masalah sebelum menentukan suatu strategi penyelesaian masalah yang digunakan.

5. Mengevaluasi Solusi

Mengevaluasi strategi penyelesaian masalah juga perlu dilakukan untuk mengetahui sejauh mana suatu strategi efektif digunakan untuk menyelesaikan suatu persoalan. Evaluasi penting dilakukan sebagai bahan pertimbangan apakah

solusi yang ada masih relevan untuk digunakan di kemudian hari atau membutuhkan penyempurnaan.

Berdasarkan beberapa literatur terkait pentingnya *problem solving* yang harus dimiliki karyawan untuk menyelesaikan masalah, oleh karena itu di RSM Ahmad Dahlan Kediri membuat suatu budaya untuk menyelesaikan masalah secara menyeluruh yaitu budaya kerja Solusi. Budaya kerja “Solusi” atau *problem solving* diatas, pada penelitian ini menggunakan teori dalam penelitian Suhadianto *et al* (2021) untuk pengukuran budaya kerja “Solusi” menggunakan lima indikator *problem solving* individu. Teori ini telah memenuhi validitas yang baik dalam penggunaannya di Indonesia, versi bahasa Inggris telah diadaptasi ke dalam bahasa Indonesia dan sudah teruji validitas serta reliabilitasnya. Teori *problem solving* ini telah banyak digunakan dalam berbagai penelitian di Indonesia dengan melibatkan responden karyawan perusahaan atau pelajar di Indonesia.

2.2.7.2 Budaya Kerja Islami “I”

Budaya kerja Islami adalah budaya kerja yang memprioritaskan produktivitasnya dengan memaknai nilai - nilai syariat Islam. Menurut Mukhsin (2017) bahwa budaya kerja Islami merupakan budaya kerja yang mengutamakan produktivitas dengan menerapkan nilai-nilai syari’at Islam. Budaya kerja Islami ini seharusnya bisa memotivasi serta melatih sifat untuk memimpin. Karakteristik budaya Islami antara lain: bekerja adalah ibadah, bekerja mengedepankan kemaslahatan masyarakat, bekerja harus menggunakan seluruh kemampuan, bekerja dengan keyakinan dan kepercayaan diri, bekerja dengan meninggalkan larangan Allah SWT.

Budaya kerja “Islami” diperlukan karyawan RSM Ahmad Dahlan Kediri dikarenakan karyawan rumah sakit harus menerapkan perilaku Islami dalam memberikan pelayanan pasien dan dalam melakukan tanggungjawabnya. Menurut Haryanto (2021) apabila budaya kerja Islami dapat diterapkan maka karyawan mampu menjadi pondasi organisasi karena sudah menaati segala aturan yang telah ditetapkan secara baik. Dalam penelitian sebelumnya budaya kerja Islami mampu meningkatkan kinerja karyawan sehingga ketika budaya kerja Islami naik maka kinerja karyawan akan naik serta sebaliknya (Indiana, 2022).

Budaya kerja Islami RSM Ahmad Dahlan Kediri terdiri dari lima indikator yang disingkat “SIFAT” yaitu kepanjangan dari “*Shiddiq, Istiqomah, Fathanah, Amanah, Tabligh*”. Budaya kerja tersebut dapat diartikan sebagai berikut:

- 1) *Shiddiq*, artinya karyawan harus mempunyai sikap yang jujur, apa adanya serta selalu melandasi ucapan, keyakinan, dan perbuatannya sesuai dengan nilai syariat Islam, tidak mengandung pertentangan baik dalam ucapan maupun perbuatan. Seorang karyawan harus mempunyai sifat *shiddiq* supaya senantiasa menjaga kejujuran dalam lingkungan pekerjaan dan dalam mengemban tanggungjawabnya. Hal ini terdapat firman Allah pada surat At-Taubah ayat 119 yang artinya “Hai orang-orang yang beriman bertakwalah kepada Allah, dan hendaklah kamu bersama orang-orang yang benar” (Kementerian Agama RI, 2022).
- 2) *Istiqomah*, adalah konsisten dalam menjaga keimanan serta kebaikan dalam berbagai situasi. Hal tersebut sesuai firman Allah di dalam Al Quran surat Al Ahqaf ayat 13 yang artinya “Tuhan kami ialah Allah, kemudian mereka tetap *istiqomah* maka tidak ada kekhawatiran terhadap mereka dan mereka tiada (pula) berduka cita” (Kementerian Agama RI, 2022). Setiap karyawan harus *istiqomah*

dalam melakukan kebaikan yang tercermin dalam sifat kesabaran, keuletan serta kegigihan dalam bekerja sehingga menciptakan hasil pekerjaan yang memuaskan. *Istiqomah* dihasilkan melalui ketekunan dan konsistensi dalam bekerja. Budaya *istiqomah* dalam menjalankan tanggungjawabnya ketika bekerja akan mengembangkan sistem yang baik dalam organisasi.

- 3) *Fathanah*, berarti kecerdasan dan pemahaman yang mendalam. Karyawan yang *fathanah* akan memiliki pemahaman, serta mengerti secara terstruktur terhadap sesuatu yang telah diamanahkan kepadanya. Sikap *fathanah* mampu melahirkan jiwa yang penuh kreativitas dan inovatif. Hal tersebut sesuai firman Allah di dalam Al Quran surat Yusuf ayat 55 yang artinya “Yusuf berkata: “Jadikanlah aku bendaharawan negara (Mesir), sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga, lagi berpengetahuan” (Kementerian Agama RI, 2022).
- 4) Amanah, merupakan sifat tanggung jawab besar dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Karyawan yang amanah akan tercermin dalam sifat dan perilaku yang penuh kejujuran, keterbukaan, pelayanan yang layak, memuaskan, dan ingin berbuat baik khususnya apabila pekerjaannya adalah pelayanan masyarakat. Setiap karyawan diharuskan memiliki sifat amanah sebagaimana firman Allah di dalam surat An Nisa’ ayat 58 yang artinya “Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkannya dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat” (Kementerian Agama RI, 2022).
- 5) *Tabligh*, merujuk pada penyampaian pesan atau pemberitahuan. Hal tersebut sesuai firman Allah di dalam Al Quran surat Al Ahzab ayat 39 yang artinya

“Orang-orang yang menyampaikan risalah-risalah Allah, mereka takut kepada-Nya dan mereka tiada merasa takut kepada seorang (pun) selain kepada Allah. Dan cukuplah Allah sebagai Pembuat Perhitungan” (Kementerian Agama RI, 2022). Seorang karyawan harus selalu menyampaikan kebenaran dan mengajak orang lain dengan cara memberikan contoh dalam kehidupan sehari-hari agar menjalankan aturan sesuai syariat Islam. Dengan menyampaikan *tabligh* dengan penuh hikmah dan kebijaksanaan, akan menumbuhkan hubungan yang semakin kuat dan solid antara sesama karyawan (Haryanto, 2021).

Terdapat beberapa literatur terkait budaya kerja “Islami”, pada penelitian ini menggunakan konsep budaya kerja “Islami” menurut Haryanto (2021) untuk pengukuran budaya kerja “Islami” menggunakan lima indikator yaitu SIFAT kepanjangan dari “*Shiddiq, Istiqomah, Fathanah, Amanah, Tabligh*”. Pengukuran budaya kerja Islami menggunakan lima indikator ini telah memenuhi kriteria sebagai seorang muslim yang baik dalam berperilaku dan bekerja sesuai tuntunan Al Quran. Penggunaannya sudah beberapa kali digunakan dalam penelitian sehingga sudah teruji validitas serta reliabilitasnya dengan melibatkan responden karyawan perusahaan atau organisasi di Indonesia.

2.2.7.3 Budaya Kerja Aman “A”

Keselamatan pasien dalam pelayanan kesehatan merupakan hal yang harus dilaksanakan dan menjadi kewajiban rumah sakit sesuai dengan instrument akreditasi rumah sakit. Penerapan pelayanan dengan mengutamakan keselamatan pasien harus diterapkan secara menyeluruh dan berkesinambungan sampai terbentuk budaya keselamatan yang kuat. *Joint Commission International* (JCI), (2016) menetapkan instrument akreditasi yang berfokus pada pasien. Standar yang berfokus kepada

pasien terdapat enam sasaran keselamatan pasien yaitu identifikasi pasien dengan benar, meningkatkan komunikasi efektif, meningkatkan keamanan obat yang harus diwaspadai, memastikan lokasi operasi benar, prosedur benar, pembedahan pasien benar, mengurangi risiko infeksi karena perawatan, dan upaya mengurangi risiko pasien cedera akibat terjatuh.

Enam sasaran keselamatan pasien merupakan salah satu upaya untuk membangun budaya keselamatan pasien. Membangun kesadaran pegawai terhadap nilai keselamatan pasien merupakan langkah pertama dalam mencapai upaya keselamatan pasien. Penerapan budaya keselamatan pasien tidaklah mudah dan terdapat beberapa hambatan. Hambatan paling besar untuk memperbaiki keamanan pelayanan kesehatan adalah budaya kerja organisasi yang belum mendukung budaya keselamatan (Kementerian Kesehatan RI, 2017).

Budaya kerja “Aman” perlu diterapkan di RSM Ahmad Dahlan Kediri karena karyawan rumah sakit harus mampu memberikan pelayanan yang aman dan bermutu, peduli terhadap keamanan diri sendiri, pasien dan lingkungan kerja. Dalam penerapan keselamatan pasien tidak hanya sebatas membuat peraturan saja, namun diperlukan komitmen semua karyawan dan peranan pemimpin dalam melaksanakannya. Sinergitas yang tinggi di RSM Ahmad Dahlan Kediri harus didapatkan oleh semua lapisan manajemen sampai pelaksana sehingga budaya keselamatan pasien yang kuat dapat tercapai. Bentuk monitoring terlaksananya budaya keselamatan tersebut diperlukan adanya pengukuran capaian budaya keselamatan pasien sebagai upaya perbaikan yang berkesinambungan.

Instrumen untuk mengukur budaya keselamatan pasien salah satunya dapat menggunakan instrument *Hospital Survey on Patient Safety Culture (HSOPSC)* yang telah dikeluarkan oleh *Agency for Healthcare Research and Quality (AHRQ)*.

Instrumen ini didesain untuk mengukur opini staf rumah sakit terkait keselamatan pasien. Budaya keselamatan pasien diukur dengan menggunakan instrument HSOPSC. Berikut adalah penjelasan mengenai indikator budaya keselamatan pasien dari AHRQ:

1. Keterbukaan dalam komunikasi

Keterbukaan komunikasi pada staf harus dilakukan dengan baik dan benar dengan kebebasan untuk bertanya. Keterbukaan komunikasi harus dilakukan antara staf dengan manager selain diantara para staf sebagai upaya untuk meningkatkan keselamatan pasien. Staf bisa berbicara secara terbuka tanpa ada rasa takut bila melihat sesuatu yang dapat berdampak negatif pada pasien. Staf bebas bertanya kepada mereka yang memiliki otoritas lebih tinggi.

2. Umpan balik serta komunikasi tentang kesalahan

Staf akan diinformasikan tentang IKP yang terjadi di unitnya. Staf juga akan diberikan umpan balik tentang implementasi perubahan, dan mendiskusikan cara untuk mencegah kesalahan supaya tidak terulang kembali.

3. Respons tidak menghukum (*non-punitive*) terhadap kesalahan

Rumah sakit harus menciptakan lingkungan yang *non punitive* terhadap pelaporan IKP. Tujuannya *non punitive* adalah supaya staf tidak takut melaporkan kejadian. Karyawan akan enggan melaporkan insiden apabila ada *punishment*. Rumah sakit tidak akan belajar dari kesalahan apabila tidak ada laporan insiden dan kejadian kesalahan akan terus berulang.

4. Pembelajaran organisasi serta perbaikan berkelanjutan

Rumah sakit harus mempunyai budaya belajar terus menerus terhadap insiden atau kesalahan. *Organizational learning* adalah kegiatan proaktif dengan tujuan untuk menciptakan serta mentransfer pengetahuan dan nilai-nilai organisasi. Kesalahan

yang telah dipelajari harus membawa perubahan positif dan dilakukan evaluasi terhadap efektifitasnya sehingga mendapatkan perbaikan yang berkelanjutan.

5. *Staffing*

Dalam implementasi *patient safety* di rumah sakit harus memperhatikan faktor manusia dalam mendesain pekerjaan. Terkait penugasan staf harus diperhitungkan rasio staf, tingkat beban kerja, sistem *shift*, jam kerja, dengan selalu memperhatikan siklus tidur dan tingkat kelelahan. Mendesain pekerjaan dengan *safety* termasuk *training*, memposisikan pada posisi yang tepat, memberi tugas kepada orang yang tepat.

6. Harapan dan tindakan supervisor atau manajer dalam mendorong Keselamatan Pasien (KP)

Supervisor atau manajer harus bersikap positif terhadap upaya keselamatan pasien dengan mempertimbangkan saran staf terhadap upaya peningkatan keselamatan pasien, manajer atau supervisor tidak mengabaikan adanya pelaporan insiden keselamatan pasien dan memberikan pujian atau penghargaan kepada staf yang menerapkan pelaksanaan budaya keselamatan pasien.

7. Kerjasama dalam unit

Dalam rumah sakit penting kerjasama yang baik antar staf. Staf harus bekerjasama dan mendukung satu sama lain dalam unit sebagai tim untuk pelaksanaan keselamatan pasien. Dengan kerjasama dalam unit akan meringankan pekerjaan dan meningkatkan kekompakan staf.

8. Dukungan manajemen terhadap upaya keselamatan pasien

Manajemen rumah sakit harus menyediakan iklim budaya kerja yang mendukung dan mempromosikan keselamatan pasien. Manajemen rumah sakit berpedoman bahwa keselamatan pasien merupakan prioritas utama dalam pelayanan pasien.

9. Serah terima (*handoff*) dan transisi

Informasi yang penting tentang asuhan pasien harus dilakukan proses serah terima atau transfer dengan baik yang memuat penyampaian informasi penting dalam satu unit atau antar unit yang berkaitan dengan keselamatan pasien dengan staf yang lain.

10. Kerjasama antar unit

Setiap unit dalam rumah sakit harus saling berkoordinasi dan bekerjasama antar unit dengan tujuan memberikan pelayanan terbaik untuk pasien. Staf antar unit harus saling menghargai dan membantu dalam pelayanan pasien.

11. Frekuensi untuk pelaporan kejadian

Waktu pelaporan IKP harus dilaporkan maksimal 2x24 jam. Kesalahan yang ditemukan harus segera diperbaiki sebelum mempengaruhi pasien dan terjadi kesalahan yang berulang. Kesalahan yang harus dilaporkan meliputi kejadian potensial cedera (KPC), kejadian nyaris cedera (KNC), kejadian tidak diharapkan (KTD).

12. Persepsi keseluruhan tentang *patient safety*

Seluruh staf rumah sakit harus mengerti keselamatan pasien termasuk pemahaman tentang prosedur dan sistem yang baik yang berpotensi untuk mencegah kesalahan (Agency for Healthcare Research and Quality, 2018).

Terdapat beberapa literatur terkait budaya kerja “Aman”, pada penelitian ini menggunakan konsep budaya keselamatan menurut *Agency for Healthcare Research and Quality* (2018) dengan menggunakan instrument *Hospital Survey on Patient Safety Culture (HSOPSC)*. Pengukuran budaya kerja “Aman” menggunakan 12 indikator ini telah mewakili perilaku budaya keselamatan menurut *Joint Commission International*. HOSPSC versi bahasa Inggris telah diadaptasi ke dalam bahasa

Indonesia dan sudah teruji validitas serta reliabilitasnya dengan melibatkan responden dari Indonesia.

2.2.7.4 Budaya Kerja Profesional “P”

Profesionalisme adalah keterampilan dan kemampuan yang dimiliki individu dalam melaksanakan tugas menurut bidang serta tingkatan (Gandura *et al.*, 2021). Profesionalisme melibatkan kecocokan atas kemampuan yang dimiliki institusi dengan syarat terpenuhinya kemampuan dengan kewajiban merupakan salah satu syarat dinyatakan seorang pegawai profesional (Utomo, 2020). Profesionalisme juga melihat pada komitmen dan sikap individu profesi untuk bekerja berdasarkan etik profesi dan standar yang tinggi (Siregar, 2020).

Budaya kerja profesional bukan sekadar slogan atau motivasi tetapi cerminan dari nilai dan perilaku terpuji yang harus dilaksanakan seluruh karyawan rumah sakit sehingga pelanggan merasa puas. Budaya kerja profesional adalah sistem keyakinan, nilai, norma dan praktik yang harus dilaksanakan secara konsisten dalam keseharian kerja. Budaya kerja menjadi moral yang mengarahkan seseorang menuju puncak kinerja dan pencapaian luar biasa. Ciri-ciri utama budaya kerja profesional menurut Academy (2024) adalah sebagai berikut:

- a. Integritas: memiliki komitmen tinggi pada etika, moralitas, selalu jujur, adil.
- b. Disiplin: patuh terhadap norma dan peraturan yang berlaku, menyelesaikan tugas dengan tepat waktu dan berkualitas.
- c. Tanggung jawab: menyadari kewajiban dan peran, siap mengambil tanggung jawab atas tindakan dan hasil kerja.
- d. Kolaborasi: bekerja sama baik dalam tim, saling mendukung dan menghargai perbedaan.

- e. Inovasi: terus mencari ide baru dan kreatif untuk meningkatkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Tuntutan *good governance* mengatur karakteristik profesionalisme kerja menurut Tamrin *et al* (2017), diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. *Equality* (kesetaraan atau kesamaan), adalah sikap memperlakukan hal yang sama terhadap pelayanan yang diberikan.
- b. *Equity* (keadilan), adalah sikap memperlakukan hal yang sama kepada masyarakat, juga memperlakukan secara adil dan sama.
- c. *Loyalty* (loyalitas), adalah sikap kesetiaan yang diberikan kepada konstitusi hukum, pimpinan, bawahan, dan rekan kerja.
- d. *Accountability* (akuntabilitas), adalah karyawan harus siap menerima tanggung jawab atas sesuatu yang dikerjakan.

Pengukuran profesionalisme kerja karyawan menurut Kadir *et al* (2023) dapat dilihat dari :

- a. *Creativity*, adalah kemampuan pegawai dalam merencanakan pekerjaan, menciptakan pekerjaan dan memberikan umpan balik.
- b. *Innovation*, adalah kemampuan menyelesaikan pekerjaan oleh karyawan.
- c. *Responsiveness*, adalah kemampuan terampil dalam berkomunikasi.

Indikator profesional menurut penelitian yang dilakukan oleh Adri (2017) memiliki lima elemen yaitu :

1. Dedikasi terhadap profesi (*dedication*) dapat ditunjukkan melalui penerapan keterampilan dan ilmu pengetahuan yang telah dimiliki.
2. Komitmen sosial dapat ditunjukkan melalui peran profesional dalam dirinya.
3. Syarat independensi dapat ditunjukkan melalui kemampuan dalam mengambil keputusan sendiri tanpa adanya tekanan dari pihak lain.

4. Percaya pada pengaturan diri dapat ditunjukkan dengan kepercayaan untuk siap dilakukan evaluasi oleh profesional yang kompeten di bidangnya.
5. Hubungan dengan mitra profesional (milik komunitas profesional), yaitu mampu menggunakan referensi dari tautan profesional termasuk kelompok rekan kerja, organisasi resmi sebagai sumber utama ide terkait pekerjaan.

Indikator profesionalisme kerja menurut Ramadhan (2018) adalah:

1. Kemampuan merupakan potensi atau kecakapan menguasai keahlian yang merupakan hasil latihan atau bakat dan digunakan sesuai tanggungjawabnya.
2. Kualitas adalah kondisi yang berhubungan dengan layanan, manusia, proses, produk, lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.
3. Kemampuan menggunakan sarana prasarana, adalah kemampuan yang digunakan dalam proses pekerjaan menggunakan peralatan pembantu maupun peralatan utama untuk mewujudkan tindakan yang akan dicapai.
4. Potensi SDM adalah kemampuan yang ada dalam seseorang yang bermanfaat untuk menyokong organisasi sesuai kemampuan yang dimiliki.
5. Teknologi informasi merupakan seperangkat alat yang membantu pekerja dalam melaksanakan tugas yang berhubungan dengan pemrosesan informasi.
6. Keandalan adalah konsistensi dari serangkaian pengukuran atau serangkaian alat ukur. Dalam hal ini dapat berupa pengukuran menggunakan alat ukur yang sama (tes dengan tes ulang) yang akan memberikan hasil sama.

Budaya kerja “Profesional” sangat penting diterapkan di RSM Ahmad Dahlan Kediri karena karyawan harus berkomitmen melakukan pekerjaan dengan standar tinggi sesuai kode etik profesinya. Terdapat beberapa literatur terkait budaya kerja “Profesional” pada pembahasan diatas. Pada penelitian ini menggunakan konsep budaya profesional menurut Ramadhan (2018) dengan menggunakan enam indikator

budaya kerja “Profesional”. Pengukuran budaya kerja “Profesional” menggunakan indikator ini telah dipakai dalam banyak penelitian dan telah mewakili perilaku budaya profesional yang sudah teruji validitas serta reliabilitasnya dengan melibatkan responden karyawan perusahaan atau instansi di Indonesia.



2.3 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian & Analisis Data	Perbedaan	Hasil
1	Asniwati, Oktaviani, A.R. (2023)	Pengaruh Budaya Kerja dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Budaya kerja (X1), Etos Kerja (X2), Kinerja Karyawan (Y)	Metode Kuantitatif Analisis Regresi Linier Berganda	Perbedaan penelitian ini dapat dilihat dari variabel (X) pada penelitian dan objek penelitian yang digunakan yaitu karyawan PT Anugerah Teknik Mandiri.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa a. Variabel budaya kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan b. Variabel etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Adila & Aribowo H (2023)	Pengaruh Budaya Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Pelindo Multi Terminal Branch Jamrud Nilam Mirah Kota Surabaya	Budaya kerja (X1), Motivasi Kerja (X2), Kinerja Karyawan (Y)	Metode Kuantitatif Analisis Regresi Linier Berganda	Perbedaan penelitian ini dapat dilihat dari variabel penelitian (X) dan objek penelitian yang digunakan yaitu Karyawan PT Pelindo Multi Terminal Branch Jamrud Nilam Mirah Kota Surabaya.	Hasil penelitian : a. Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara budaya kerja terhadap kinerja karyawan. b. Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. c. Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara simultan antara budaya kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian & Analisis Data	Perbedaan	Hasil
3	Biongan, A (2023)	Budaya Kerja, Pengalaman, Lingkungan Kerja Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Gorontalo	Budaya Kerja (X1), Pengalaman (X2), Lingkungan Kerja (X3) Kinerja Pegawai (Y)	Metode penelitian korelasional (<i>Correlational Studies</i>) & Analisis Regresi Linier Berganda	Perbedaan penelitian ini dapat dilihat dari variabel penelitian (X), metode penelitian dan objek penelitian yang digunakan yaitu Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Gorontalo	Hasil penelitian : b. Budaya kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai c. Pengalaman berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai d. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai e. Variabel yang memberikan pengaruh besar atau yang dominan terhadap kinerja adalah variabel pengalaman
4	Dudija N., Naibaho S. & Wibowo, S.B. (2024).	Enhancing Performance : The Role of Organization Culture, Commitment, and Support In Indonesian Paper Industry	Organization Culture (X1), Organization Commitment (X2), Preceived Organizational Support (X3), Employee Performance (Y)	Descriptive data and SEM analyzed using The Jeffreys's Amazing Statistics Program (JASP) method	Perbedaan penelitian ini dapat dilihat dari variabel penelitian (X) dan objek penelitian yang digunakan adalah karyawan pada Industri Kertas di Indonesia	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh paling kuat dibandingkan dengan komitmen organisasi dan dukungan organisasi yang dirasakan terhadap kinerja karyawan.

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian & Analisis Data	Perbedaan	Hasil
5	Sukartini & Gaol Lumban Porman. (2022)	Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kelurahan Pejagalan Kota Administrasi Jakarta Utara	Budaya Kerja (X) Kinerja Pegawai (Y)	Metode Kuantitatif	Perbedaan penelitian ini dapat dilihat dari variabel penelitian (X) dan objek penelitian yang digunakan yaitu pegawai Kelurahan Pejagalan Kota Administrasi Jakarta Utara.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel budaya kerja terhadap kinerja pegawai.
6	Sianturi, E.I.P., Halin,H., Handayani, S. (2021)	Pengaruh penerapan budaya kerja (<i>Corporate Culture</i>) terhadap Kinerja Pegawai PT BPR Puskopat Palembang	Budaya Kerja (X) Kinerja Pegawai (Y)	Metode kualitatif dan kuantitatif Analisis Regresi Linier Berganda	Perbedaan penelitian ini dapat dilihat dari variabel penelitian (X), metode penelitian dan objek penelitian yang digunakan yaitu Pegawai PT BPR Puskopat Palembang	Hasil penelitian : Membuktikan bahwa variabel budaya kerja (X) berpengaruh secara simultan terhadap variabel kinerja pegawai (Y).
7	Lutfauziah A, Handriyan A, Fitriyah F.K. (2023).	Assessment Of Problem Solving Skills In the Topic Of Environment: Its Validity And Reliability	Problem Solving Skills	Uji validitas dengan uji koefisien korelasi product moment dari Pearson. Uji reliabilitas menggunakan uji alpha Cronbach.	Perbedaan penelitian ini dapat dilihat dari variabel penelitian (X) dan objek penelitian yang digunakan yaitu santri di pondok pesantren Jagad 'Alimussirry Surabaya.	Hasil penelitian menunjukkan semua item kuesioner valid dan reliabel dengan kategori tinggi dan sangat layak untuk digunakan dalam mengukur keterampilan memecahkan masalah. Instrumen berisi lima tahap pemecahan masalah yaitu mengidentifikasi masalah, menentukan solusi, merencanakan solusi, mengimplementasikan solusi dan mengevaluasi hasil pemecahan masalah.

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian & Analisis Data	Perbedaan	Hasil
8	Firawati, Holili, Rohmah M, Rohman H, Haryanto R (2023)	Pengaruh Budaya Kerja Islami, Komunikasi, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderating Pada PT. Bawang Mas	Budaya kerja Islami (X1), Komunikasi (X2), Kompensasi (X3), Lingkungan Kerja (X4), Motivasi (M), Kinerja karyawan (Y)	Metode deskriptif kuantitatif Analisis : <i>Moderating Regresion Analisis</i>	Perbedaan penelitian ini dapat dilihat dari variabel penelitian (X), metode penelitian, analisis penelitian dan objek penelitian yang digunakan yaitu karyawan PT Bawang Mas	Hasil penelitian : a. Secara individual budaya kerja islami, komunikasi, kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. b. Budaya kerja islami, komunikasi, kompensasi dan lingkungan kerja yang dimoderasi motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
9	Maryam S.S, Muhardi, Nurhayati N (2019)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Keselamatan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT. Gerbang Mas Bersama Bandung)	Kepemimpinan Trasformasional (X) Budaya Keselamatan (X) Kinerja Karyawan (Y)	Metode kuantitatif deskriptif dan verifikatif.	Perbedaan penelitian ini dapat dilihat dari variabel penelitian (X), metode penelitian, analisis penelitian dan objek penelitian yang digunakan adalah karyawan PT. Gerbang Mas Bersama Bandung	Hasil penelitian : ▪ Kepemimpinan transformasional, Budaya Keselamatan dan Kinerja Karyawan secara keseluruhan dari berbagai aspek berada pada kategori sangat baik. ▪ Kepemimpinan transformasional mempunyai dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. ▪ Budaya keselamatan berpengaruh positif namun tak signifikan terhadap kinerja karyawan. ▪ Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Keselamatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian & Analisis Data	Perbedaan	Hasil
10	Maryam H, Prakosowati E.E (2023)	Pengaruh Budaya Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) terhadap Kinerja Karyawan PT. Angkasa Pura Logistik pada Masa Pandemi COVID-19 di Bandar Udara Internasional Yogyakarta, Kulon Progo	Budaya Kesehatan dan keselamatan (X1) Kinerja Karyawan (X2)	Metode penelitian kuantitatif, Uji regresi Linear Sederhana	Perbedaan penelitian ini dapat dilihat dari variabel penelitian (X), analisis penelitian dan objek penelitian yang digunakan adalah karyawan PT. Angkasa Pura Logistik	Hasil penelitian : a. Budaya kesehatan dan keselamatan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada masa pandemi b. Pengaruh dari budaya kesehatan dan keselamatan kerja terhadap kinerja karyawan tidak begitu kuat
11	Widyanty W (2019)	Budaya Keselamatan Kerja Sebagai Faktor Kunci Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Tambang Emas	Budaya Keselamatan Kerja (X1), Motivasi (X2), Kepuasan kerja (X3) Kinerja Karyawan (Y)	Penelitian kuantitatif	Perbedaan penelitian ini dapat dilihat dari variabel penelitian (X) dan objek penelitian yang digunakan adalah karyawan pada Perusahaan Tambang Emas	Hasil penelitian : Menunjukkan bahwa budaya keselamatan menjadi faktor kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan karena budaya keselamatan kerja dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja pada karyawan. a. Budaya Keselamatan (X1) : koefisien α reliabilitas 0,90. b. Motivasi (X2) : koefisien α reliabilitas 0,82. c. Kepuasan Kerja (X3) : koefisien α reliabilitas 0,85.

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian & Analisis Data	Perbedaan	Hasil
12	Firdaus A, Rodiah E & Chandra (2022).	Pengaruh Budaya Profesional Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Disiplin dan Loyalitas Karyawan PT. ABC Cikarang Kabupaten Bekasi	Budaya Profesional (X) Kinerja Karyawan (Y) Disiplin (M) Loyalitas (M)	Metode kuantitatif Analisa data menggunakan metode <i>Partial Least Square</i> (PLS). Pengolahan data menggunakan Smart PLS 3.0	Perbedaan penelitian ini dapat dilihat dari variabel penelitian (X), analisis penelitian dan objek penelitian yang digunakan adalah Karyawan PT. ABC Cikarang Kabupaten Bekasi	Hasil Penelitian : a. Budaya profesional berpengaruh positif terhadap disiplin dan loyalitas. b. Disiplin dan loyalitas berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. c. Disiplin dan loyalitas berperan sebagai pemediasi budaya profesional terhadap kinerja karyawan. d. Kebiasaan bersikap profesional akan meningkatkan disiplin dan loyalitas yang pada akhirnya meningkatkan kinerja.
13	Asgaruddin (2021)	Pengaruh Profesionalisme Kerja dan Budaya Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia)	Profesionalisme (X1) Budaya Kerja (X2) Disiplin Kerja (M) Kinerja (Y)	Metode deskriptif dan verivikatif. Pengujian <i>Partial Least Square</i> (PLS) model persamaan <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) berbasis komponen atau varian	Perbedaan penelitian ini dapat dilihat dari variabel penelitian (X), metode penelitian, analisis penelitian dan objek penelitian yang digunakan	Hasil dari library risearch : 1) profesionalisme berpengaruh terhadap disiplin kerja; 2) budaya kerja berpengaruh terhadap disiplin kerja; 3) profesionalisme berpengaruh terhadap kinerja pegawai; 4) budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai; dan 5) disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

