BAB II

KAJIAN PUSTAKA KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka dalam penelitian ini ditekankan pada teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi dan akan dijadikan landasan teoritis dalam melaksanakaan penelitian. Dimulai dari pengertian secara umum sampai pada pengertian yang fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang akan diteliti.

2.1.1 Manajemen

Secara etimologi, dalam bahasa Indonesia belum ada keseragaman mengenai terjemahan terhadap istilah *"management"* hingga saat ini terjemhannya sudah banyak dengan alasan-alasan tertentu seperti pembinaan, pengurus, pengelola ketatalaksanaan, dan manajemen.

Robbins dan Coulter (2015:7) adalah "*Management involves the activities of coordination and supervision of the work of others, so that the work can be completed efficiently and effectively"*.

Pengertian Manajemen menurut Rivai (2016:2) :

> "Ilmu dan seni mengatur proses pendayagunaan sumber daya lainnya secara efisien, efektif, dan produktif merupakan hal yang paling penting untuk mencapai suatu tujuan".

Menurut Stoner dan Freeman (2015:44) adalah :"*Manajement is the process of planning, organizing, and controlling the work of organization*

members and using all available organizational resources to reach stated organizational goals."

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan kegiatan untuk mengatur suatu perencanaan supaya tujuan organisasi tercapai dengan baik. Kegiatan manajemen, terdiri dari adanya proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, penempatan, dan motivasi, sehingga dapat tercipta koordinasi yang baik sesama anggota yang melaksanakan organisasi tersebut.

2.1.1.1 Fungsi-Fungsi Manajemen

Menurut Robbins dan Mary Coulter (2015:37) fungsi manajemen meliputi: Perencanaan (*Planning*), koordinasi (*Organizing*), kepemimpinan (*Leading*), pengawasan (*Controlling*).

1. Perencanaan (*Planning)*

   Mengidentifikasikan tujuan-tujuan organisasi dan strategi-strategi organisasi dan mengalokasikan sejumlah sumber daya dalam organisasi yang dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi tersebut.

2. Koordinasi (*Organizing)*

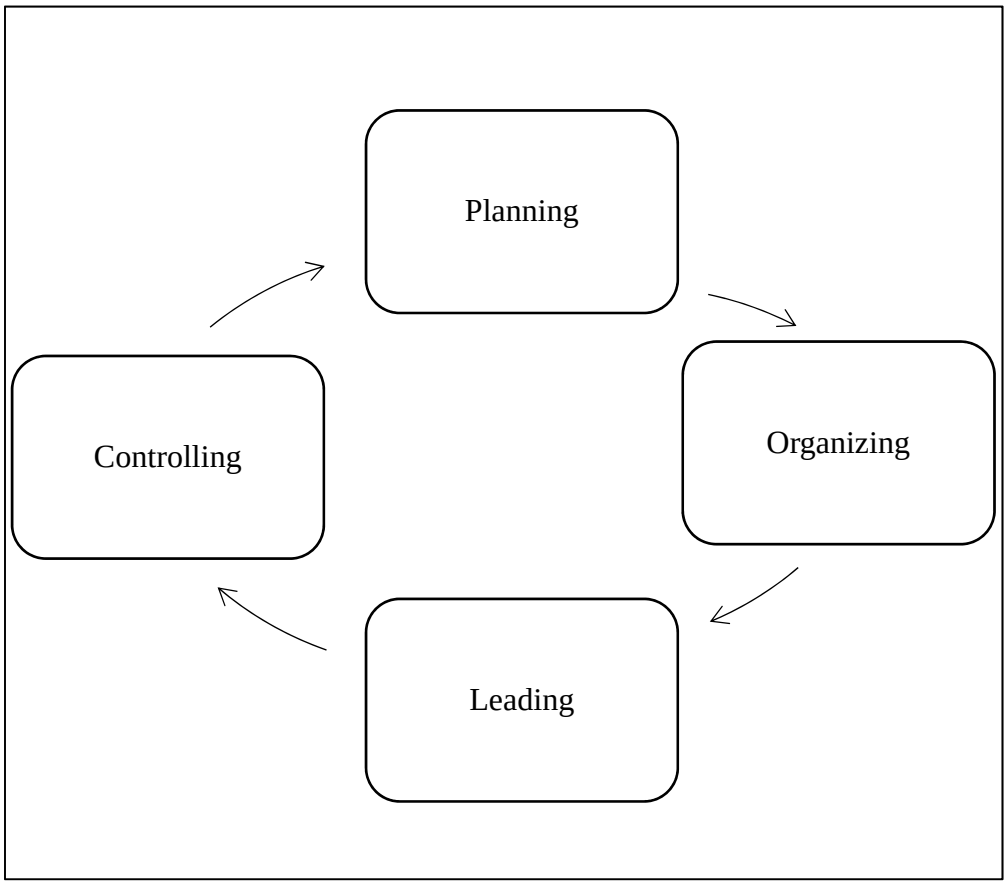
   Memastikan bahwa tugas-tugas yang telah diberikan terlaksana dengan baik sesuai dengan struktur organisasi dalam hubungannya mencapai tujuan organisasi. Serta untuk mengurangi tingkat kesalahan yang terjadi dalam melaksanakan koordinasi kerja.

3. Kepemimpinan (*Leading)*

Fungsi manajemen *leading* berbicara tentang pentingnya interpersonal skill yang dimiliki oleh seorang manajer karena dalam fungsi manajemen yang satu ini berfungsi untuk menghubungkan sesuatu hal dengan hal-hal lain sehinggapekerjaan mereka menghasilkan sebuah pencapaian yang jelas dan terkait dengan pencapaian tujuan organisasi agar terarah.

4. Pengendalian (*Controlling)*

   Melakukan pengawasan terhadap proses bekerja dan membuat perubahan yang dibutuhkan, secara singkat fungsi control dapat diartikan sebagai evaluasi.



Gambar 2.1
Fungsi – Fungsi Manajemen

2.1.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia adalah segala sesuatu yang merupakan asset perusahaan untuk mencapai tujuannya, karena perkembangan perusahaan sangat bergantung pada produktivitas tenaga kerja yang ada diperusahaan.

Menurut Badriyah (2015:15)

> "Sumber daya manusia merupakan asset organisasi yang sangat vital, sehingga peran dan fungsinya tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya".

Menurut Sutrisno (2016:3)

> "Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa).

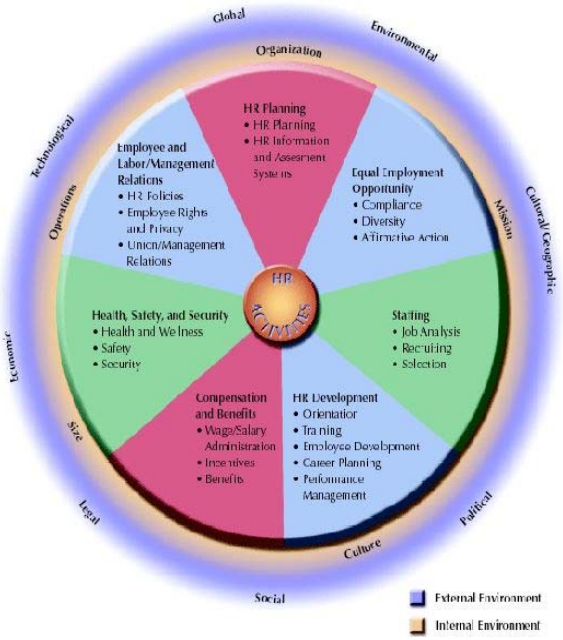
Menurut Handoko (2015:3), manajemen sumber daya manusia adalah:

> "Penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu maupun organisasi".

Berdasarkan defenisi-defenisi yang telah dijelaskan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa SDM merupakan suatu proses dalam perencanaan untuk mengatur SDM yang dimiliki supaya bisa dipergunakan dan dimanfaatkan secara baik sehingga memberikan kualitas dan nilai tambah bagi perusahaan.

2.1.1.3 Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Mathis dan Jackson (2015:43-46) mengatakan Manajemen SDM terdiriatas beberapa kelompok aktivitas yang saling berhubungan yang terjadi dalam konteksorganisasi. Berikut adalah tinjauan singkat tujuh aktivitas SDM :



Gambar 2.2 Tujuh Aktivitas SDM
(Sumber :Mathis dan Jackson, 2015:43-46)

Berdasarkan Gambar 2.1 dapat dijelaskan aktivitas dari Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai berikut :

1. Perencanaan dan Analisis SDM

   Dengan adanya perencanaan SDM, manajer-manajer berusaha untuk mengantisipasi kekuatan yang akan mempengaruhi persediaan dan tuntutan para karyawan dimasa depan. Hal yang sangat penting untuk memiliki sistem informasi sumber daya manusia (SISDM) guna memberikan informasi yang akurat dan tepat pada waktunya untuk perencanaan SDM. Karyawan juga harus dimotivasi dengan baik dan bersedia untuk tinggal bersama organisasi tersebut selama jangka waktu yang pantas.

2. Kesetaraan Kesempatan Kerja

   Pemenuhan hukum dan peraturan tentang kesetaraan kesempatan kerja (EEO)

mempengaruhi semua aktivitas SDM yang lain dan integral dengan manajemen SDM.

3. Pengangkatan Pegawai

   Tujuan dari pengangkatan pegawai adalah memberikan persediaan yang memadai atas individu-individu yang berkualifikasi untuk mengisi lowongan pekerjaan disebuah organisasi.

4. Pengembangan SDM

   Dimulai dengan orientasi karyawan baru, pengembangan SDM juga meliputi pelatihan keterampilan pekerjaan. Ketika pekerjaan-pekerjaan berkembang dan berubah, diperlukan adanya pelatihan ulang yang dilakukan terus-menerus untuk menyesuaikan perubahan teknologi.

5. Kompensasi dan Tunjangan

   Kompensasi memberikan penghargaan kepada karyawan atas pelaksanaan pekerjaan melalui gaji, insentif dan tunjangan. Para pemberi kerja harus mengembangkan dan memperbaiki sistem upah dan gaji dasar. Selain itu, program insentif seperti pembagian keuntungan dan pengahargaan produktivitas mulai digunakan. Kenaikan yang cepat dalam hal biaya tunjangan, terutama tunjangan kesehatan, akan terus menjadi persoalan utama.

6. Kesehatan, keselamatan dan keamanan

   Jaminan atas kesehatan fisik dan mental serta keselamatan para karyawan adalah hal yang sangat penting. Secara global, berbagai hukum keselamatan

dan kesehatan telah menjadikan organisasi lebih responsive terhadap persoalan kesehatan dan keselamatan. Program peningkatan kesehatan yang menaikkan gaya hidup karyawan yang sehat menjadi lebih meluas.

7. Hubungan karyawan dan Buruh/ Manajemen

   Hubungan antara para manajer dan karyawan mereka harus ditangani secara efektif apabila para kayawan dan organisasi ingin sukses bersama. Beberapa karyawan diwakili oleh satu serikat pekerja atau tidak, hak karyawan harus disampaikan. Merupakan suatu hal yang penting untuk mengupdate kebijakan dan prosedur SDM.

2.1.1.4 Tujuan dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut Rivai (2016:8) adalah sebagai berikut :

a. Menentukan kualitas dan kuntitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
b. Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
c. Menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
d. Mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
e. Menghindari kekurangan dan kelebihan karyawan.

f. Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

g. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal)

h. Menjadi dasar dalam penilaian karyawan.

Fungsi manajemen sumber daya manusia terbagi menjadi dua, yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Adapun fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2016:21) adalah sebagai berikut :

1. Fungsi manajerial

a. Perencanaan (*Planning*)

Proses penentuan tujuan dan pedoman pelaksanaan dengan memilih yang terbaik dari alternatif-alternatif yang ada. Perencanaan dalam proses manajemen sumber daya manusia adalah rekrutmen tenaga kerja yang dibutuhkan oleh perusahaan. Perencanaan dalam proses perekrutan karyawan sangat penting untuk menganalisis jabatan yang perlu diisi dan jumlah karyawan yang dibutuhkan.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Suatu proses penentuan, pengelompokan, dan pengaturan berbagai aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan menempatkan karyawan sesuai dengan bidang keahlian dan menyediakan alat-alat yang diperlukan oleh karyawan dalam menunjang pekerjaan. Adapun prinsip-prinsip pengorganisasian meliputi :

a) Memiliki tujuan yang jelas.

b) Adanya kesatuan arah sehingga dapat terwujud kesatuan tindakan dan pikiran.

c) Adanya keseimbangan antara wewenang dengan tanggung jawab.

d) Adanya pembagian tugas atau pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan, keahlian dan bakat masing-masing, sehingga dapat menimbulkan kerjasama yang harmonis dan kooperatif.

e) Bersifat relatif permanen dan terstruktur sesederhana mungkin, sesuai kebutuhan, koordinasi, pengawasan dan pengendalian.

f) Adanya jaminan keamanan pada anggota.

g) Adanya keseimbangan antara jasa dan imbalan.

h) Adanya tanggung jawab serta tata kerja yang jelas dalam struktur organisasi.

c. Penggerakan

Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi pergerakan justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi. Penggerakan dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.

d. Pengawasan (*Controlling*)

Proses pengaturan berbagai faktor dalam perusahaan agar sesuai dengan ketetapan-ketetapan dalam rencana. Pengawasan dapat diartikan sebagai proses monitoring kegiatan-kegiatan, tujuannya untuk menentukan harapan-harapan yang akan dicapai dan dilakukan perbaikan-perbaikan terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Harapan-harapan yang dimaksud adalah tujuan-tujuan yang telah ditetapkan untuk dicapai dan program-program yang telah direncanakan untuk dilakukan dalam periode tertentu. Tujuan utama dari pengawasan ialah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan.

e. Motivasi (*Motivating*)

Karakteristik psikologi manusia yang memberi kontribusi pada tingkat komitmen seseorang. Motivasi termasuk faktor-faktor yang menyebabkan, menyalurkan, dan mempertahankan tingkah laku manusia dalam arah tekad tertentu. Motivasi juga dapat diartikan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai kinerja yang tinggi.

f. Evaluasi (*Evaluating*)

Evaluasi atau disebut juga pengendalian merupakan kegiatan system pelaporan yang serasi dengan struktur pelaporan keseluruhan, mengembangkan standar perilaku, mengukur hasil berdasarkan kualitas yang diinginkan dalam kaitannya dengan tujuan, melakukan tindakan koreksi, dan memberikan ganjaran. Dengan evaluasi yang dilakukan perusahaan dapat mengukur tingkat keberhasilan suatu organisasi.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengembangan (*Development*)

Proses peningkatan keterampilan, teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikam dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak, artinya sesuai dengan prestasi kerja karyawan, layak artinya memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman

pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

d. Integrasi *(Integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan (*Maintanance*)

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mntal dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan.

f. Kedisiplinan (*Discipline*)

Fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

g. Pemberhentian (*Separation)*

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak

kerja yang berakhir, pensiun dan sebab – sebab lainnya.

Melalui fungsi- fungsi tersebut, manajemen sumber daya manusia berusaha menangani masalah-masalah yang berhubungan dengan karyawan sehingga

mereka selalu dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya secara efektif dan efisien.

2.1.2 Pengembangan Karir Karyawan

Karir merupakan sejarah pekerjaan seseorang atau serangkaian posisi yang dipegangnnya selama kehidupan kerja, karir merupakan suatu urutan promosi atau pemindahan (transfer) ke jabatan-jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab atau ke lokasi-lokasi yang lebih baik dalam hierarki hubungan kerja selama kehidupan kerja seseorang. Untuk lebih jelasnya berikut ini akan dikemukakan pengertian karir menurut beberapa ahli, diantaaranya :

Menurut Marwansyah (2015:170) terdapat dua perspektif tentang karir sebagaimana diuraikan sebagai berikut.

> Dari satu perspektif, karir adalah serangkaian pekerjaan yang dijalani seseorang selama hidupnya yang disebut dengan karir obyektif. Sedangkan dari perspektif lain, karir meliputi perubahan nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi seiring dengan bertambahnya usia yang disebut dengan karir subyektif. Kedua perspektif ini meletakkan fokus pada individu. Keduanya juga menganggap bahwa orang-orang memiliki kendali atas nasibnya, sehingga mereka dapat memanfaatkan peluang peluang untuk memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan dari karir mereka.

Menurut Rivai dan Sagala (2016:266), karier adalah seluruh pekerjaan yang dimiliki atau dilakukan oleh individu selama masa hidupnya.

Berdasarkan berbagai defenisi di atas dapat disimpulkan bahwa karir adalah rangkaian urutan posisi pekerjaan yang dipegang seseorang dalam riwayat hidup pekerjaannya. Pengembangan karir sangat dibutuhkan dan setiap pegawai dalam perjalanan kehidupan kerjanya.

Menurut Siagian (2015:68) pengembangan karir adalah perubahan-perubahan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir.

Menurut Widodo (2015:53) “Pengembangan karier adalah serangkaian aktivitas sepanjang hidup yang berkontribusi pada eksplorasi, pemantapan, keberhasilan dan pemenuhan karier seseorang”.

Menurut Rivai dan Sagala (2016:274), mengemukakan bahwa, pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.

Menurut Hani Handoko (2015:165) pengertian karier ada tiga, yakni:

1. Karier sebagai suatu urutan promosi atau pemindahan (transfer) lateral ke jabatan-jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab atau lokasi-lokasi yang lebih baik dalam atau menyilang hirarki hubungan kerja selama kehidupan kerja seseorang.
2. Karier sebagai penunjuk pekerjaan-pekerjaan yang membentuk suatu pola kemajuan sistematik yang jelas kariernya.
3. Karier sebagai sejarah pekerjaan seseorang atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah aktivitas yang membantu pegawai merencanakan masa depan karir mereka di perusahaan agar pegawai dan perusahaan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Untuk pengembangan karirnya, pegawai dituntut untuk memenuhi kriteria yang dibutuhkan untuk peningkatan karir seperti

berprestasi dalam pekerjaan, keefektifan dan keefisienan dalam bekerja dan sebagainya.

2.1.2.1 Kegiatan Pengembangan Karir

Titik awal pengembangan karir dimulai dari diri pegawai. Setiap orang bertanggung jawab atas pengembangan atau kemajuan karirnya. Setelah komitmen pribadi dibuat, beberapa kegiatan pengembangan karir dapat dilakukan. Menurut Bianca, dkk (2016:173) pengembangan karir meliputi aktivitas-aktivitas untuk mempersiapkan seorang individu pada kemajuan jalur karir yang direncanakan. Ada beberapa prinsip pengembangan karir yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pengembangan karir. Bila setiap hari pekerjaan menyajikan suatu tantangan yang berbeda, apa yang dipelajari di pekerjaan jauh lebih penting daripada aktivitas rencana pengembangan formal.

2. Bentuk pengembangan *skill* yang dibutuhkan ditentukan oleh permintaan pekerjaan yang spesifik. Tentunya akan berbeda *skill* yang dibutuhkan untuk menjadi *supervisor* dengan *skill* yang dibutuhkan untuk menjadi *middle manager*.

3. Pengembangan akan terjadi hanya jika seorang individu belum memperoleh *skill* yang sesuai dengan tuntutan pekerjaa. Jika tujuan tersebut dikembangkan lebih lanjut oleh seorang individu maka individu yang telah memiliki *skill* yang dituntut pekerjaan akan menempati pekerjaan yang baru.

4. Waktu yang digunakan untuk pengembangan dapat direduksi/dikurangi dengan mengidentifikasi rangkaian penempatan pekerjaan individu yang rasional. Untuk pengembangan karir karyawan tidak hanya tergantung pada usaha individu saja, organisasi harus juga berperan aktif misalnya mengadakan program-program pelatihan dan pengembangan karyawan. Dengan demikian usaha pengembangan karir akan menguntungkan karyawan dan organisasinya.

2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karir

Tujuan utama pengembangan karir adalah untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan pekerjaan oleh karyawan agar memberikan hasil yang memuaskan untuk mencapai tujuan organisasi dimana tempat ia bekerja. Menurut Mangkunegara (2015:77-78) tujuan pengembangan karir adalah:

1. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan
2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan karyawan
3. Membantu karyawan menyadari kemampuan potensi mereka
4. Memperkuat hubungan antara karyawan dan perusahaan
5. Membuktikan tanggung jawab social
6. Membantu memperkuat pelaksanaan program perusahaan
7. Mengurangi turn over dan biaya kekaryawanan
8. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial
9. Menggiatkan analisis dari keseluruhan karyawan
10. Menggiatkan suhu pemikiran jarak waktu yang panjang

Manfaat pengembangan karir adalah untuk karyawan dan organisasi. Untuk karyawan, pengembangan karir yang didapatnya membuka kesempatan bagi dirinya untuk berkarya lebih baik dalam pekerjaannya. Untuk organisasi, manfaat yang diperolehnya adalah peningkatan kinerja karyawannya dan banyak manfaat lain yang didapat organisasidalam meningkatkan potensi-potensi untuk meraih tujuan dari organisasi tersebut.

Menurut Widodo (2015:54) ada lima manfaat dalam pengembangan karir, yaitu:

1. Pengembangan karier memberi petunjuk siapa diantara para pekerja yang pantas untuk dipromosikan.
2. Perhatian yang lebih besar dari bagian kepegawaian terhadap pengembangan karier menumbuhkan loyalitas di kalangan pegawai. dalam diri setiap manusia masih terdapat *reservoir* kemampuan yang perlu dikembangkan agar berubah sifatnya dari potensi menjadi kekuatan nyata.
3. Perencanaan karier mendorong para pekerja untuk bertumbuh dan berkembang, tidak hanya secara mental intelektuil, akan tetapi juga professional.
4. Perencanaan karier dapat mencegah terjadinya penumpukan tenaga-tenaga yang terhalang pengembangan kariernya.
5. Pengembangan karir bagaimanapun juga akan memberikan manfaat bagi karyawan dan organisasi itu sendiri berdasarkan tujuan-tujuan pengembangan yang telah ditetapkan.

2.1.2.3 Bentuk Pengembangan Karir

Bentuk pengembangan karir pada dasarnya bergantung pada jalur karir menurut tiap-tiap organisasi yang ada, dan sesuai dengan kebutuhan. “Jalur karir adalah serangkaian posisi yang digunakan oleh organisasi untuk memindahkan seorang pegawai”. Bentuk pengembangan karir yang dapat dilaksanakan menurut Nitisemito (2016:74) yaitu:

a. Pembinaan dari pimpinan

   Pimpinan adalah orang yang mempunyai tugas mengarahkan dan membimbing bawahan dan mampu memperoleh dukungan bawahan sehingga dapat menggerakkan mereka mencapai tujuan perusahaan.

b. Pendidikan dan pelatihan

   Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia.

c. Promosi

   Promosi dalam manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai kemajuan seorang pegawai pada suatu tugas yang lebih baik, dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik dan terutama tambahan pembayaran upah atau gaji.

d. Mutasi

   Mutasi atau pemindahan adalah kegiatan untuk memindahkan pegawai dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sejajar.

2.1.2.4 Dimensi dan Indikator Pengembangan Karir

Menurut Siagian (2015:207) berbagai dimensi dan indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karir adalah sebagai berikut:

1. Perlakuan yang adil dalam berkarir

   Perlakuan yang adil itu hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara luas dikalangan pegawai.

2. Keperdulian para atasan langsung

   Para karyawan pada umumnya mendambakan keterlibatan atasan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk keperdulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para pegawai tersebut mengetahui potensi yang perlu diatasi. Pada gilirannya umpan balik itu merupakan bahan penting bagi para pegawai mengenai langkah awal apa yang perlu diambilnya agar kemungkinannya untuk dipromosikan menjadi lebih besar.

3. Informasi tentang berbagai peluang promosi

   Para pegawai pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif . Jika akses demikian tidak ada atau sangat terbatas para pekerja akan mudah beranggapan bahwa prinsip keadilan dan kesamaan dan kesempatan untuk dipertimbangkan, untuk dipromosikan tidak diterapkan dalam organisasi.

4. Adanya minat untuk dipromosikan.

   Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pekerja untuk pengembangan karir ialah pendekatan yang fleksibel dan proaktif. Artinya, minat untuk mengembangkan karir sangat individualistik sifatnya. Seorang pekerja memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang, pendidikan dan pelatihan yang ditempuh, jumlah tanggungan dan berbagai variabel lainnya. Berbagai faktor tersebut dapat berakibat pada besarnya minat sesorang mengembangkan karirnya.

5. Tingkat kepuasaan.

   Meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karir, ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda. Perbedaan tersebut merupakan akibat tingkat kepuasaan, dan dalam konteks terakhir tidak selalu berarti keberhasilan mencapai posisi yang tinggi dalam organisasi, melainkan pula berarti bersedia menerima kenyataan bahwa, karena berbagai faktor pembatasan yang dihadapi oleh seseorang, pekerja puas apabila ia dapat mencapai tingkat tertentu dalam karirnya meskipun tidak banyak anak tangga karir yang berhasil dinaikinya.

2.1.3 Komitmen Organisasi

Komitmen sering dikaitkan dengan keadaan dimana seorang pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaaan dalam organisasi tersebut. Dibawah ini merupakan beberapa pengertian komitmen organisasi menurut para ahli :

Luthans (2015:249) menyatakan bahwa komitmen organisasional adalah :

> “Sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekpresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan”.

Menurut Robbin and Judge (2015:215) bahwa :

> “Komitmen organisasi didefinisikan sebagai kekuataan yang bersifat relative dari individu dalam mengindentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi yang dicirikan oleh penerimaan nilai dan tujuan organisasi, kesediaan berusaha demi organisasi dan keinginan mempertahankan keanggotaan dalam organisasi”

Umam (2016:259) bahwa :

> “Komitmen organissi memiliki arti penerimaan yang kuat dalam diri individu terdapat tujuan dan nilai-nilai organisasi, sehingga individu tersebut akan berkarya serta memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan di organisasi”

Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli di atas, dapat dikatakan komitmen organisasi merupakan rasa kepercayaan akan nilai-nilai organissi, serta kesetiaan terhadap organisasi untuk berkarya dan memiliki keinginan yang kuat untuk bertahana di organisasi. Dengan kata lain komitmen merupakan suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi ditandai dengan adanya :

1. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi.
2. Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi.
3. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Rendahnya komitmen mencerminkan kurangnya tanggung jawab seseorang dalam menjalankan tugasnya. Mempersoalkan komitmen sama dengan mempersoalkan tanggung jawab.

2.1.3.1 Manfaat Komitmen Organisasi

Menurut Luthans (2015:249) organisasi menginginkan agar seluruh pegawai memiliki komitmen organisasi yang tinggi, manfaat komitmen pegawai bagi organisasi, yaitu :

1. Menghindari biaya pergantian pegawai yang tinggi

   Seseorang yang berkomitmen tidak menyukai untuk berhenti dari pekerjaannya dan menerima pekerjaan lainnya. Ketika seorang pegawai berkomitmen maka tidak akan terjadi pergantian pegawai yang tinggi. Komitmen organisasi mempengaruhi apakah seorang pegawai akan tetap bertahan sebagai anggota organisasi atau meninggalkan organisasi untuk mencari pekerjaan lain. Keluarnya seorang pegawai dari suatu organisasi dapat dilakukan secara sukarela atau dikeluarkan secara paksa oleh organisasi. Seorang pegawai yang memiliki komitmen yang kuat maka dia akan bertahan untuk anggota organisasi. Pegawai yang tidak memilki komiten terhadap

organisasi maka dia akan mudah untuk menarik diri atau keluar dari suatu organisasi.

2. Mengurangi atau meringankan supervise pegawai

   Pegawai yang berkomitmen dan memiliki keahlian yang tinggi akan mengurangi keperluan supervise terhadapnya. Supervise yang ketat dan pengawasan yang melekat akan membuang-buang waktu dan biaya.

3. Meningkatkan efektifitas organisasi

   Penelitian menunjukan bahwa ketiadaan komitmen dapat mengurangi efektivitas organisasi. Sebuah organisasi yang pegawainya memiliki komitmen organisasi akan mendapatkan hasil yang diinginkan seperti kinerja tinggi, tingkat pergantian pegawai rendah dan tingkat ketidak hadiran yang rendah. Selain itu juga akan menghasilkan hal lain yang diinginkan yaitu iklim organisasi yang hangat, mendukung menjadi anggota tim yang baik dan siap membantu.

2.1.3.2 Menciptakan Komitmen Organisasi

Menurut Mangkunegara (2015:176) ada tiga pilar dalam menciptakan Komitmen organisasi, yaitu :

1. Adanya perasaan menjadi bagian dari organisasi. Untuk menciptakan rasa memiliki tersebut, maka salah satu pihak dalam manajemen harus mampu membuat pegawai :

   a. Mampu mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi.

b. Merasa yakin bahwa apa yang dilakukan atau pekerjaannya adalah berharga bagi organisasi.

c. Merasa nyaman dengan organisasi.

d. Merasa mendapat dukungan yang penuh dari organisasi dalam bentuk misi yang jelas (apa yang direncanakan untuk dilakukan), nilai-nilai yang ada (apa yang diyakini sebagai hal yang penting oleh manajemen), norma-norma yang berlaku (cara-cara berperilaku yang bisa diterima oleh organisasi).

2. Adanya keterikatan atau kegairahan terhadap pekerjaan. Perasaan seperrti itu dapat dimunculkan dengan cara :

   a. Mengenali faktor-faktor motivasi dalam mengatur desain pekerjaan (*job design*).

   b. Kualitas kepemimpian.

   c. Kemampuan dari manajer dan supervisor untuk mengenali bahwa komitmen pegawai bisa mengingkatkan jika ada perhatian terus menerus, memberi delegasi atas wewenang serta memberi kesempatan dan ruang yang cukup bagi pegawai untuk menggunakan keterampilan dan keahlian secara maksimal.

3. Pentingnya rasa memiliki

   Rasa memiliki bisa muncul jika pegawai merasa bahwa mereka benar-benar diterima menjadi bagian atau kunci penting dari organisasi. Ikut sertakan keterlibatan pegawai dalam memuat keputusan dan jika mereka merasa ide-idenya di dengar dan merasa telah memberikan kontribusi pada hasil yang

dicapai, maka mereka akan cenderung menerima keputusan-keputusan atau perubahan yang dimiliki, hal ini dikarenakan mereka merasa dilibatkan dan bukan karena dipaksa.

Menurut Luthans (2015:250), komitmen organisasi memiliki tiga aspek utama yaitu :

1. Identifikasi

   Identifikasi terlaksanakan dalam bentuk kepercayaan karyawan terhadap organisasi jika dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi. Sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para karyawan atau organisasi memasukkan pula kebutuhan dan keinginan mereka dalam tujuan organisasi. Hal ini dibutuhkan untuk saling mendukung diantara para karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Lebih lanjut, suasana tersebut akan membawa karyawan dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi karena karyawan yang dipercaya menerima tujuan organisasi tersebut telah dipilih dan direncanakan untuk memenuhi kebutuhan pribadi mereka pula.

2. Keterlibatan

   Keterlibatan karyawan dalam semua aktivitas kerja penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan karyawan mendorong mereka saling bekerjasama dengan baik antar sesama rekan kerja. Salah satu cara yang dapat dipakai untuk melibatkan semua karyawan adalah dengan mendorong partisipasi mereka dalam berbagai pembuatan keputusan yang dapat menimbulkan

keyakinan pada karyawan bahwa apa yang telah diputuskan merupakan keputusan secara bersama.

3. Loyalitas

   Loyalitas karyawan terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk mempererat hubungan dengan organisasi, dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun. Kesediaan karyawan untuk mempertahankan diri bekerja dalam organisasi merupakan hal yang penting dan menunjang komitmen mereka terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Hal ini dapat dilakukanapabila karyawan merasakan adanya keamanan dan kepuasan dalam organisasi.

2.1.3.3 Dimensi dan Indikator Komitmen Organisasi

Robbins dan Judge (2015:101) menjelaskan 3 item yang digunakan untuk mengukur komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

1. Komitmen Afektif

   Komitmen Afektif (*affective commitment*), merupakan keterikatan emosional terhadap organisasi dan kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi.

   a. Keinginan berkarir di organisasi.

   b. Rasa percaya terhadap organisasi

   c. Pengabdian kepada organisasi

2. Komitmen Berkelanjutan

Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) yang tinggi akan bertahan di organisasi, bukan karena alasan emosional, tetapi karena adanya kesadaran dalam individu tersebut akan kerugiaan yang akan dialami jika meninggalkan organisasi.

a. Kecintaan pegawai kepada organisasi
b. Keinginan bertahan dengan pekerjaannya
c. Bersedia mengorbankan kepentingan pribadi
d. Keterikatan pegawai kepada pekerjaan
e. Tidak nyaman meninggalkan pekerjaan saat ini

3. Komitmen Normatif

a. Komitmen normatif (*normative commitment*) merupakan suatu keharusan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena alasan moral atau alasan etika.
b. Kesetiaan terhadap organisasi
c. Kebahagiaan dalam bekerja
d. Kebanggaan bekerja pada organisasi

2.1.4 Kinerja Pegawai

Kinerja adalah sesuatu yang penting bagi perusahaan, khususnya kinerja karyawan yang bisa membawa perusahaan pada pencapaian tujuan yang diharapkan. Baik atau buruknya kinerja karyawan dapat berpengaruh pada baik buruknya kinerja perusahaan. Kinerja dapat mempengaruhi berlangsungnya

kegiatan suatu organisasi perusahaan, semakin baik kinerja yang ditunjukan oleh para karyawan akan sangat membantu dalam perkembangan organisasi atau perusahaan tersebut.

Kinerja di organisasi sangat dipengaruhi dan bahkan tergantung pada kualitas dan kemampuan kompetitif sumber daya manusia yang dimilikinya. Kinerja seorang pegawai merupakan tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Banyak pemimpin dalam suatu organisasi tidak mengerti akan pentingnya kinerja seorang individu dalam suatu organisasi. Berikut ini pengertian kinerja pegawai menurut para ahli, yaitu :

Menurut Robbins dan Coulter (2015:492), kinerja adalah hasil akhir dari sebuah aktifitas. Pengertian tersebut bermakna bahwa, kinerja adalah hasil akhir dari suatu kegiatan.

Armstrong (2016:248) mengemukakan bahwa:

> “Kinerja berarti baik perilaku dan hasil perilaku berasal dari pelaku dan mengubah kinerja dari abstraksi untuk bertindak, bukan hanya instrument untuk hasil, perilaku juga hasil-hasil di mereka sendiri baik dari produk usaha mental dan fisik diterapkan pada tugas dan dapat dinilai dari hasil”.

Smith (2014:196) menyatakan bahwa *“perfomance is output derives from processes, human otherwise, ”*yang artinya kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia.

Berdasarkan pengertian di atas maka dalam melakukan dan menyempurnakan suatu kegiatan harus di dasari dengan rasa tanggung jawab agar tercapai hasil seperti yang diharapkan.

2.1.4.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2015:67) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah :

1. Faktor kemampuan

   Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality (knowledge skill).* Artinya, pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari- hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi yang diharapkan. Oleh sebab itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor motivasi

   Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai kinerja secara maksimal (sikap mental yang siap secara psikofisik) artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dalam mencapai situasi kerja.

2.1.4.2 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil sebelumnya diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil. Di dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)

komponen yang dinilai adalah kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakasa, dan kepemimpinan bagi PNS yang menduduki jabatan struktural. *The hallo effect* (kesan sesaat yang dapat menyesatkan dalam memberikan penilaian), *the error of central tendency* (kecenderungan untuk membuat penilaian rata-rata), *the leniency and swictness biases* (yang terjadi apabila standar penilaiannya sendiri tidak jelas) dan *personal prejudice* (ketidaksenangan penilai terhadap seseorang yang dapat mempengaruhi penilaian) menjadi empat alasan pelaksanaan penilaian yang menggunakan azas tertutup ini sering dipertanyakan objektivitasnya, disamping lebih menekankan aspek perilaku PNS dan tidak dapat mengukur secara langsung produktivitas dan hasil akhir kerja PNS.

Penilaian kinerja merupakan kesempatan periodik untuk melakukan komunikasi antara atasan langsung dengan bawahan, mendiskusikan peningkatan produktivitas serta untuk mengevaluasi pengembangan apa saja yang dibutuhkan agar kinerja semakin meningkat. Berbeda dengan DP3 penilaian prestasi kerja terdiri dari dua unsur yaitu Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kerja dimana bobot nilai unsur SKP sebesar 60% dan perilaku kerja sebesar 40%. Prinsip pelaksanaannya objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan.

Tabel 2.1
Unsur-unsur Penilaian SKP dan Perilaku Kerja

No.	SKP	Perilaku Kerja
	Unsur-unsur	**Unsur-unsur**
1	Kualitas kerja	Orientasi Pelayanan
2	Kuantitas kerja	Integritas
3	Waktu	Komitmen

4	Biaya	Disiplin
5	-	Kerjasama
6	-	Kepemimpinan
Bobot 60%		**Bobot 40%**

Sumber : Peraturan Pemerintah No.10Tahun 1979dalam Simanjuntak (2015:24)

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu telah banyak dilakukan yang bekaitan dengan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Resume penelitian-penelitian sebelumnya dapat dilihat pada Tabel 2.2:

Tabel 2.2
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti/thn/judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1	Eddy M. Sutanto dan Athalia Ratna (2015) Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Berdasarkan Karakteristik Individual	Komitmen organisasional mempengaruhi kinerja karyawan	Sama-sama menggunakan variabel komitmen dan kinerja	Memasukan variabel pengembangan karir dengan motode analisis data yang berbeda
2	Arina Nurandini dan Eisha Lataruva (2014) Analisis pengaruh komitmen organisasi Terhadap kinerja karyawan (Studi Pada Pegawai Perum PERUMNAS Jakarta)	Komitmen organisasional mempengaruhi kinerja karyawan	Sama-sama menggunakan variabel komitmen dan kinerja	Memasukan variabel pengembangan karir dengan motode analisis data yang berbeda
3	Jajang Adiftiya (2014) Pengaruh komitmen organisasi terhadap Kinerja karyawan pada pt. Bukit makmur Mandiri utama site kideco jaya agung Batu kajang kabupaten paser	Terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan	Sama-sama menggunakan variabel komitmen dan kinerja	Memasukan variabel pengembangan karir dengan motode analisis data serta unit nalisis yang berbeda
4	Alfi Hasan Fauzan dan Sumiyati (2016) Pengaruh komitmen	Komitmen organisasi memiliki pengaruh sebesar	Sama-sama menggunakan variabel	Memasukan variabel pengembangan

No	Peneliti/thn/judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan
	organisasi terhadap kinerja karyawan pt. Bank mandiri. Tbk. Area Cirebon (Yos Sudarso)	61,3% terhadap kinerja karyawan	komitmen dan kinerja	karir dengan motode analisis data serta unit nalisis yang berbeda
5	Salim Musabah Bakhit Al Zefeiti**,**Noor Azmi Mohamad (2017) *The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees' Work Performance*	Komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan	Sama-sama menggunakan variabel komitmen dan kinerja	Memasukan variabel pengembangan karir dengan motode analisis data serta unit nalisis yang berbeda
6	Bett Chepkosgey Charity (2015) *Effect Of Training And Career Development On Employee Performance: A Case Of Kcb Branches In The North Rift Region, Kenya*	Pengembangan karir memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan	Sama-sama menggunakan variabel pengembangan karir dan kinerja	Memasukan variabel komitmen dengan motode analisis data serta unit nalisis yang berbeda
7	Wahidatus Sarifah, dkk (2016) Pengaruh Pengembangan karir terhadap kinerja karyawan	Pengembangan karir memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan	Sama-sama menggunakan variabel pengembangan karir dan kinerja	Memasukan variabel komitmen dengan motode analisis data serta unit nalisis yang berbeda
8	Mitha Risnawati dan Suryalena (2018) Pengaruh Pengembangan Karir dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Mutiara Merdeka Pekanbaru	Pengembangan karir dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan.	Sama-sama menggunakan variabel komitmen, pengembangan karir dan kinerja	Unit nalisis yang berbeda
9	Meina Eka Efriyaningsih (2017) Pengaruh pengembangan karir dan komitmen kerja Terhadap kinerja karyawan PT Bank BRI Kantor cabang teluk betung Kota bandar lampung	Pengembangan karir dan komitmen kerja bersama-samaberpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan	Sama-sama menggunakan variabel komitmen, pengembangan karir dan kinerja	Unit nalisis yang berbeda
10	Angga Rahyu Shaputra	Kompetensi,	Sama-sama	Tidak

No	Peneliti/thn/judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan
	dan Susi Hendriani (2015) Pengaruh kompetensi, komitmen dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Wilayah Pekanbaru	komitmen dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan	menggunakan variabel komitmen, pengembangan karir dan kinerja	menyertakan variabel kompetensi dan unit nalisis yang berbeda
11	Gainer Frisky Lakoy (2013) Motivasi Kerja, Kompensasi, Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Utara	Motivasi kerja, kompensasi dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja dan kompensasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sedangkan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawa	Sama-sama menggunakan variabel pengembangan karir dan kinerja	Tidak menyertakan variabel motivasi dan kompensasi sebagai variabel independen tetapi memasukan variabel komitmen dan unit nalisis yang berbeda
12	Abdul Haeba Ramli dan Rizki Yudhistira (2018) Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi pada PT. Infomedia Solusi Humanika di Jakarta	Komitmen organisasi berdampak secara signifikan pada kinerja karyawan. Dan akhirnya hasil uji tidak langsung pada pengembangan karir dapat meningkatkan kinerja karyawan	Sama-sama menggunakan variabel komitmen, pengembangan karir dan kinerja	Tidak menyertakan variabel kompetensi dan metode serta unit nalisis yang berbeda
13	Arfindy Parerung, dkk (2014) Disiplin, Kompensasi Dan Pengembangan Karir Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Lingkungan Hidup Provinsi Sulawesi Utara	Disiplin, kompensasi, dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Disiplin dan Kompensasi secara parsial tidak berpengaruh.	Sama-sama menggunakan variabel pengembangan karir dan kinerja	Tidak menyertakan variabel disiplin dan kompensasi serta unit nalisis yang berbeda

No	Peneliti/thn/judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan
		Pengembangan Karir secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai		
14	Muazzan Alamsyah & Seno Andri (2016) Pengaruh pengembangan karir dan komitmen organisasi terhadap Kinerja karyawan pada PT. Indah Logistik Cargo Pekanbaru	Kinerja karyawan pada PT. Indah Logistik Cargo Pekanbaru sangat dipengaruhi oleh pengembangan karir dan komitmen organisasi.	Sama-sama menggunakan variabel pengembangan karir, komitmen dan kinerja	Dimensi kinerja karyawan dan unit nalisis yang berbeda
15	Novitri Nilam Sari (2016) Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) Wilayah Kalimantan Utara Sektor Pembangkit Mahakam Samarinda	Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Sama-sama menggunakan variabel pengembangan karir dan kinerja	Memasukan variabel komitmen sebagai variabel independen dengan metode dan unit nalisis yang berbeda

2.2 Kerangka Pemikiran

Unsur manusia dalam suatu organisasi maupun perusahaan merupakan sumber daya yang sangat penting, karena manusia adalah faktor penggerakan utama dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Tanpa adanya dukungan sumber daya manusia yang dapat bekerja dengan baik, maka organisasi akan sulit mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja dalam menjalankan fungsi tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan secara langsung dengan pengembangan karir dan komitmen. Berdasarkan uraian dari landasan konseptual model hubungan antara

pengembangan karir dan komitmen organisasi dengan kinerja pegawai dapat dijelaskan sebagai berikut :

1.2.1 Pengaruh Pengembangan Karir dan Kinerja Pegawai

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Faktor-faktor tersebut dapat berupa faktor internal maupun eksternal. Pengembangan karir berpusat pada sekitar kebutuhan yang dihubungkan dengan kegiatan dan minat karyawan sehingga karyawan tersebut dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan lebih baik. Pengembangan karir menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam jalur karir yang telah ditetapkan. Sehingga dengan adanya pengembangan karir ini dapat memberikan dorongan kepada karyawan dalam mengembangkan karir dalam pekerjaannya dengan cara meningkatkan pengetahuan, sikap dan keterampilan sehingga pada gilirannya akan meningkatkan kinerja mereka.

Pengembangan karir adalah upaya yang dilaksanakan dalam rangka pengembangan potensi pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi dalam usaha mencapai tujuan perusahaan. Tentunya pentingnya pengembangan karir ini erat hubungannya dengan kinerja pegawai. Semakin jelas pelaksanaan pengembangan karir dalam suatu instansi akan meningkatkan kinerja pegawai karena pegawai merasa puas, meningkatnya semangat kerja, loyalitas, dan kreativitas pegawai. Pengembangan karir berpusat pada sekitar kebutuhan yang dihubungkan dengan kegiatan dan minat karyawan sehingga karyawan tersebut dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan lebih baik.

Pengembangan karir menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam jalur karir yang telah ditetapkan. Sehingga dengan adanya pengembangan karir ini dapat memberikan dorongan kepada karyawan dalam mengembangkan karir dalam pekerjaannya dengan cara meningkatkan pengetahuan, sikap dan keterampilan sehingga pada gilirannya akan meningkatkan kinerja mereka. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Charity (2015);Sarifah, dkk (2016) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh pengembangan karir karyawan terhadap kinerja karyawan. Hal yang sama penelitian yang dilakukan oleh Asriningtyas (2016) yaitu terdapat pengaruh pengembangan karir karyawan terhadap kinerja karyawan.

2.2.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Komitmen organisasi memiliki peran penting dalam sebuah organisasi karena tanpa adanya komitmen di sebuah organisasi tidak akan terstruktur dan tidak akan teratur, pegawai akan keluar masuk pekerjaan dengan bebasnya. Komitmen organisasi mengikat antara pegawai dan organisasi, komitmen seperti rasa kepercayaan akan nilai-nilai yang ada di organisasi, serta setia terhadap organisasi untuk berkarya dan memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan diorganisasi.

Komitmen organisasi ialah sikap pegawai yang tertarik dengan tujuan, nilai dan sasaran organisasi yang ditunjukan dengan adanya penerimaan individu atas nilai dan tujuan organisasi serta memiliki keinginan untuk berhubungan dengan organisasi kesediaan bekerja keras sehingga membuat individu betah dan

tetap ingin bertahan di organisasi tersebut demi mencapai tujuan dan kelangsungan organisasi.

Komitmen mengekspresikan baik dalam pikiran maupun tindakan danusaha untuk identifikasi kepentingan orang yang loyal terhadap obyek-obyek tersebut. Kinerja sangat penting untuk kelangsungan perusahaan untuk mencapai keberhasilan tujuan perusahaanya, terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Komitmen organisasi terdiri dari komitmen karyawan terhadap perusahaan dan komitmen perusahaan terhadap karyawan. Komitmen organisasi adalah tingkat sampai dimana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasi, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi.

Individu dengan komitmen organisasi yang tinggi akan bangga menjadi suatu anggota dalam organisasi dan akan bekerja dengan kinerja tinggi untuk organisasinya. Didukung oleh Robbins dan Judge (2015:543) yang mengungkapkan bahwa:terdapat hubungan yang kuat antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Karyawan yang berkomitmen tinggi akan memiliki kinerja yang tinggi dan loyalitas untuk perusahaan. sebaliknya, karyawan yang cenderung memiliki komitmen rendah, kinerjanya pun rendah dan loyalitas yang kurang terhadap perusahaan.

Penelitian tentang komitmen organisasi yang dilakukan oleh Al Zefeiti**,** dkk(2017); Sutanto dan Ratna (2015): Nurandini dan Lataruva (2014)menghasilkan kesimpulan bahwakomitmen organisasi meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat kinerja yang

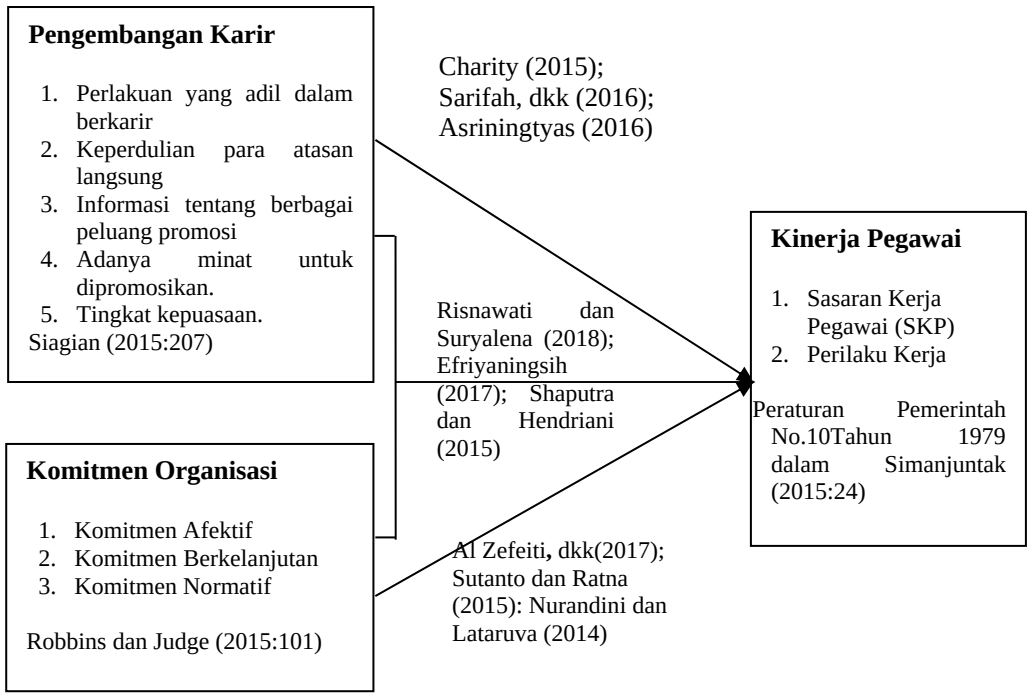
tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Komitmen organisasional memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan, sehingga semakin tinggi komitmen organisasional karyawan menyebabkan semakin meningkatnya kinerja karyawan.

2.2.3 Pengaruh Pengembangan Karir dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Pengembangan karir merupakan faktor yang mendorong tercapainya kinerja karyawan dan dapat memberikan peningkatan produktivitas pada organisasi atau perusahaan. Program pengembangan karir dapat meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman karyawan terhadap pekerjaanya. Faktor pendukung untuk terciptanya manajemen kinerja yang baik diperlukan komitmen organisasional. Komitmen organisasional dapat tercipta apabila individu dalam organisasi sadar akan hak dan kewajibannya dalam organisasi tanpa melihat jabatan dan kedudukan masing-masing individu, karena pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja semua anggota organisasi yang bersifat kolektif.

Karyawan yang mempunyai komitmen tinggi maka akan berpengaruh terhadap tingginya kinerja karyawan. Komitmen organisasi dalam beberapa penelitian dihubungkan dengan kinerja. Semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Penelitian Angga Rahyu Shaputra dan Susi Hendriani (2015); Risnawati dan Suryalena (2018); Efriyaningsih (2017)menunukkan pengembangan karir dan komitmen secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraiankan di atas, maka dapat digambarkan paradigma penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.3
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka dapat diberikan kesimpulan sementara (hipotesis), sebagai berikut :

1. Pengembangan karir dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai
2. Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai
3. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai