

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Kajian Pustaka ini berisi landasan teori-teori kepustakaan yang berkaitan dengan variabel-variabel yang akan diteliti, yaitu Manajemen Sumber Daya Manusia, pengembangan karir, semangat kerja, komitmen organisasi dan kinerja pegawai. Karangan ilmiah dari penelitian sebelumnya akan digunakan sebagai acuan dasar teori untuk mengembangkan kerangka pemikiran dan hipotesis.

##### **2.1.1 Manajemen**

Manajemen adalah kegiatan yang melibatkan keterkaitan antara berbagai aktivitas. Hal ini mencakup tidak hanya pengelolaan personal dalam sebuah organisasi, tetapi juga mencakup perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia. Kualitas manajemen dipengaruhi oleh pikiran dan tindakan manusia, walaupun didukung oleh fasilitas dan keuangan yang memadai, namun yang menentukan apakah manajemen tersebut baik atau buruk adalah cara berpikir dan bertindakya. Manajemen merupakan kombinasi ilmu dan seni dalam mengatur pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien demi mencapai tujuan tertentu.

### 2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Dari segi etimologi kata manajemen berasal dari bahasa Perancis kuno, yaitu “*management*”, yang memiliki makna sebagai seni dalam mengatur dan melaksanakan. Definisi manajemen juga melibatkan serangkaian tindakan sebagai perencanaan, pengkoordinasian, pengorganisasian, dan pengontrolan sumber daya, yang bertujuan untuk mencapai sasaran dengan efisiensi dan efektivitas.

Robbins dan Coulter (2018:44) mengatakan bahwa, *management involves the activities of coordination and supervision of the work of others, so that the work can be completed efficiently and effectively*, yang memiliki arti manajemen melibatkan kegiatan-kegiatan, koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisiensi dan efektif. Sedangkan, George R. Terry (2018:5) mengemukakan bahwa, *management is the accomplishing of a predetermined objectives through the efforts of other people*, yang memiliki arti manajemen adalah pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan melalui atau bersama-sama usaha orang lain.

Selain itu Afandi (2018:1), mendefinisikan bahwa manajemen adalah proses kerja sama antar pegawai untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, personalia, pengarahan, kepemimpinan, dan pengawasan. Proses tersebut dapat menentukan pencapaian sasaran-sasaran yang telah ditentukan dengan pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya untuk mencapai hasil lebih yang efisien dan efektif. Draft & Richard (2020:4) menyatakan *management is the achievement of*

*organizational goal effectively and efficiently through planning, organizing, leading and controlling organizational resources*, yang memiliki arti bahwa manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan sumber daya organisasi.

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh para ahli diatas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa manajemen melibatkan serangkaian fungsi seperti perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan, semua itu bertujuan mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Dengan menggunakan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya, manajemen dianggap sebagai suatu ilmu pengetahuan yang sistematis, memiliki tujuan memahami konsep yang bermanfaat bagi orang lain dalam lingkup yang luas.

#### **2.1.1.2 Fungsi Manajemen**

Fungsi manajemen merupakan rangkaian aktivitas yang dilakukan dalam manajemen sesuai dengan peran masing-masing dan mengikuti serangkaian langkah-langkah tertentu selama pelaksanaannya. Robbins dan Coulter (2018:45) menjelaskan 4 fungsi manajemen yang meliputi:

##### **1. Perencanaan (*Planning*)**

Proses yang meliputi penentuan tujuan, penetapan strategi-strategi untuk pencapaian tujuan, dan pengembangan serangkaian rencana untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasi kegiatan-kegiatan.

## 2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Proses ini meliputi pengaturan dan penentuan pekerjaan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang sebelumnya telah direncanakan dan dirancang dalam struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem organisasi dan lingkungan yang kondusif dan dapat memastikan bahwa semua pihak dapat bekerja dengan efektif dan efisien.

## 3. Memimpin (*Leading*)

Suatu fungsi yang mencakup memotivasi bawahannya, mengarahkan aktivitas, memilih saluran komunikasi yang paling efektif, menyelesaikan konflik-konflik, dan mempengaruhi setiap individu maupun kelompok saat bekerja.

## 4. Pengendalian (*Controlling*)

Proses yang dilakukan untuk mengawasi dan mengevaluasi agar fungsi manajemen berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Dalam fungsi mengatur, manajer harus terus memonitoring perkembangan performa terhadap tujuan instansi untuk mengetahui seberapa efektifkah manajemen yang sudah dijalankan untuk kemudian dievaluasi kembali.

Kemudian, Terry dan Leslie (2019:8) menjelaskan 4 fungsi manajemen yang meliputi:

### 1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan sebuah proses penyusunan strategi, program, dan aktivitas penggunaan sumber daya organisasi di masa yang akan datang. Perencanaan yang baik adalah setengah dari sebuah kesuksesan organisasi.

## 2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah proses untuk mengalokasikan sumber daya dalam departemen dan unit kerja sehingga jelas pembagian kerja dan tugas masing – masing unit.

## 3. Pengarahan (*Actuating*)

Pengarahan dalam fungsi manajemen dapat dilihat sebagai pelaksanaan kerja organisasi yang bertanggung jawab setelah melakukan perencanaan dan pengorganisasian yang baik.

## 4. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang berkaitan dengan proses yang dilaksanakan secara terukur untuk memastikan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan mampu mencapai target, sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam organisasi serta dapat dijadikan sebagai *feedback* terhadap pelaksanaan tahapan-tahapan yang telah ditetapkan dalam organisasi.

Tujuan dari fungsi manajemen ini adalah untuk memastikan bahwa proses manajemen mendukung pencapaian tujuan instansi atau organisasi. Jika semua fungsi manajemen dijalankan dengan efektif dan efisien, maka tujuan instansi akan tercapai dengan baik yang pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja dan laba instansi.

### **2.1.1.3 Unsur-Unsur Manajemen**

Setiap organisasi perlu memiliki komponen-komponen yang membentuk sistem manajemen yang seimbang dan efektif. Peran dari komponen-komponen ini

berkaitan dengan pelaksanaan fungsi manajemen, dimana jika salah satu komponen tidak ada atau tidak berfungsi optimal, maka akan berpengaruh pada kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan mereka. Berikut unsur-unsur manajemen yang dikemukakan oleh George R. Terry (2019:50):

1. Manusia (*Man*)

Manusia pada elemen ini merujuk pada sumber daya manusia yang dimiliki organisasi, artinya sumber daya manusia yang sudah memiliki kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi. faktor manusia adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan.

2. Uang (*Money*)

Uang merupakan alat tukar dan alat pengukuran nilai. Besar-kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam instansi. Oleh karena itu uang merupakan alat yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dari suatu organisasi.

3. Material (*Materials*)

Material merupakan bahan mentah, bahan setengah jadi dan bahan jadi. Dalam dunia usaha untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dalam bidangnya juga harus dapat menggunakan bahan/material-material

sebagai salah satu sarana. Sebab material dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa material tidak akan tercapai hasil yang dikehendaki.

#### 4. Mesin (*Machines*)

Penggunaan mesin dalam proses produksi adalah hal yang mutlak. Penggunaan mesin akan membawa kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja.

#### 5. Metode (*Methods*)

Metode dapat diartikan sebagai suatu cara untuk melakukan kegiatan agar diperoleh hasil yang berkualitas, efektif dan efisien. Suatu tata cara kerja yang baik akan memperlancar jalannya pekerjaan.

#### 6. Pasar (*Market*)

Pasar merupakan tempat memasarkan produk atau jasa. Bagi organisasi yang bergerak di bidang industri yang motifnya adalah keuntungan, maka pasar merupakan unsur manajemen yang penting. Dengan adanya pasar, maka produk yang diproduksinya dapat terjual dengan sukses.

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan kekayaan bagi suatu instansi yang sangat penting untuk kemajuan instansi tersebut. Kelangsungan hidup instansi bergantung pada seberapa baik instansi memanfaatkan peluang dan menghadapi ancaman dari lingkungan eksternal dengan menggunakan potensi dari sumber daya yang dimilikinya. Ketersediaan sumber daya manusia yang berkualitas sangat penting dalam suatu instansi karena hal tersebut memiliki dampak besar terhadap kemajuan atau kemunduran instansi tersebut.

### 2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Pada dasarnya, sumber daya manusia adalah orang-orang yang bekerja dalam suatu organisasi sebagai penggerak menuju tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan bidang studi atau pendekatan untuk mengelola individu dengan efisien dan efektif, memastikan penggunaan yang optimal agar tujuan bersama instansi, pegawai, dan masyarakat tercapai. Konsep sumber daya manusia menekankan bahwa setiap pegawai dilihat sebagai manusia, bukan mesin dan memiliki peran yang lebih daripada sekadar menjadi sumber daya untuk kepentingan bisnis. Berikut ini merupakan pendapat mengenai pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli:

Menurut Robbins dan Coutler (2018:2) menyatakan bahwa *human resource managements means the policies and practices one needs to carry out the people or human resource aspects of management position, including, recruiting, screening, training, rewarding, and appaising*. Yang memiliki arti kurang lebih manajemen sumber daya manusia berarti kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang untuk melaksanakan aspek orang atau sumber daya manusia dari posisi manajemen, termasuk, merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan menilai. Hasibuan (2019:10) menyatakan bahwa manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni untuk mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien untuk membantu mewujudkan tujuan instansi, pegawai, dan juga masyarakat.



Menurut Kasmir (2019:6) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan kerja menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan instansi dan peningkatan kesejahteraan *stakeholder*. Veithzal Rivai (2019:4) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu bidang dari manajemen umum yang dapat meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian.

Berdasarkan beberapa definisi dari para ahli dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan langkah terencana dalam mengelola keterampilan manusia, dengan tujuan memperoleh individu yang lebih kompeten dan terampil untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh organisasi.

### **2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Berdasarkan pernyataan Menurut Hasibuan (2019: 22) bahwa fungsi Manajemen sumber daya manusia dikelompokkan menjadi dua fungsi yaitu fungsi manajerial MSDM dan fungsi operasional. Berikut penjelasan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia:

#### **1. Fungsi Manajerial**

##### **a. Perencanaan (*Planning*)**

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan instansi dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan

dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian pegawai. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan secara efektif.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi, wewenang, integritas dan bagan organisasi.

c. Pengarahan (*Actuating*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua pegawai agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan instansi, pegawai dan masyarakat.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua pegawai agar menaati peraturan-peraturan instansi dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan instansi, pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan, yang terdiri dari :

1. Perencanaan sumber daya manusia
2. Analisis jabatan
3. Penarikan pegawai
4. Penetapan kerja
5. Orientasi kerja

b. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan, teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang, yaitu terdiri dari :

1. Pendidikan dan pelatihan (*training and development*)
2. Pengembangan karier
3. Penilaian prestasi kerja
4. Sikap

c. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada instansi, yang terdiri dari :

1. Kompensasi langsung yang terdiri dari gaji/upah insentif
2. Kompensasi tidak langsung yang terdiri dari keuntungan (*benefit*) pelayanan/kesejahteraan (*service*)

d. Pengintergrasian (*Integration*)

Integrasi adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan instansi

dan kebutuhan pegawai agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan yang mencakup :

1. Kebutuhan pegawai
2. Motivasi kerja
3. Keputusan kerja
4. Disiplin kerja
5. Prestasi kerja
6. Pemeliharaan (*Maintenance*)

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun, pemeliharaan mencakup :

1. Komunikasi kerja
2. Kesejahteraan dan keselamatan kerja
3. Pengendalian konflik kerja
4. Konseling kerja

f. Pemutusan hubungan kerja (*Separation*)

Pemutusan hubungan kerja adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu instansi, pemberhentian dapat disebabkan keinginan instansi, keinginan pegawai, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Berdasarkan penjelasan di atas mengenai peran fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, peneliti menyimpulkan bahwa kedua jenis fungsi baik yang

bersifat manajerial maupun operasional, memiliki peran penting dalam mendukung usaha mencapai tujuan instansi. Dengan melaksanakan fungsi-fungsi ini manajemen sumber daya manusia berupaya menangani permasalahan yang berkaitan dengan pegawai, sehingga pegawai dapat terus berkontribusi untuk kesuksesan instansi dalam mencapai tujuannya.

### **2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia bertujuan untuk meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang berada dalam suatu organisasi atau instansi melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial.

Herman Sofyandi (2018:11) mengemukakan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Tujuan Organisasi. Ditunjukkan untuk dapat mengenal keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada atas pencapaian efektivitas.
2. Tujuan Fungsional. Ditunjukkan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.
3. Tujuan Sosial. Ditunjukkan untuk merespon kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimalisir dampak negatif terhadap organisasi.

4. Tujuan Personal. Ditunjukkan untuk membantu pegawai dalam pencapaian tujuan, setidaknya tujuan-tujuan yang dapat meningkatkan kontribusi individual terhadap organisasi.

Dari poin-poin yang telah dijelaskan sebelumnya, peneliti menyimpulkan bahwa setiap organisasi telah menetapkan tujuan khusus dalam pengelolaan sumber daya termasuk sumber daya manusia. Tujuan sumber daya manusia secara umum beragam dan tergantung pada tahapan perkembangan yang dialami oleh masing-masing organisasi.

### **2.1.3 Pengembangan Karir**

Pengembangan karir adalah suatu hal yang pasti dalam perjalanan pekerjaan seseorang di dalam suatu organisasi. Hal ini karena kebanyakan individu menginginkan pertumbuhan dan peningkatan dalam karir mereka, serta ingin merasakan kemajuan dengan situasi yang lebih baik dalam berkarir. Di sisi lain, jarang sekali ditemukan individu yang ingin mengalami kemunduran dari titik puncak karir mereka, apalagi sampai berhenti sepenuhnya.

#### **2.1.3.1 Pengertian Pengembangan Karir**

Pengembangan karir adalah upaya merencanakan langkah-langkah untuk memperbaiki karir pribadi di masa depan guna meningkatkan kualitas hidup. Pegawai perlu mengembangkan karir mereka karena mereka tidak hanya berkeinginan untuk mempertahankan posisi saat ini, tetapi juga mengharapkan perubahan, kemajuan, dan kesempatan untuk naik ke tingkat yang lebih tinggi dan lebih baik.

Andrew J. Dubrin (2018:10) mendefinisikan bahwa pengembangan karir adalah aktifitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di instansi agar instansi dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Kemudian, Busro (2018:152) mengungkapkan bahwa pengembangan karir adalah suatu upaya yang dilaksanakan setiap pegawai atau organisasi untuk memacu dirinya agar berbuat yang optimal dalam mengabdikan dan meningkatkan kemampuan/keterampilan pada pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi profit dan non profit serta seluruh pekerjaan.

Selain itu, Bernadin dan Russel (2018:46) menyatakan bahwa *a career development system is a formal, organized, planned effort to achieve a balance between individual career needs and organizational work force requirement. It is mechanism for meeting the present and future human resources needs of an organization.* Definisi tersebut dapat diartikan bahwa Sistem pengembangan karir adalah upaya formal, terorganisir, terencana untuk mencapai keseimbangan antara kebutuhan karir individu dan kebutuhan tenaga kerja organisasi. Ini adalah mekanisme untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia saat ini dan masa depan dari suatu organisasi.

Dari beberapa definisi yang telah diuraikan di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa pengembangan karir adalah langkah-langkah atau usaha untuk meningkatkan keterampilan individu dan mencapai tujuan karir tertentu, dengan tujuan memaksimalkan kinerja organisasi dan tugas-tugasnya.

### 2.1.3.2 Tujuan Pengembangan Karir

Tujuan pengembangan karier yang dikemukakan oleh Andrew J. Dubrin (2018:77) adalah sebagai berikut :

1. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan instansi  
Pengembangan karier membantu pencapaian tujuan instansi dan tujuan individu.
2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai  
Instansi merencanakan karier pegawai dengan meningkatkan kesejahteraan pegawai agar pegawai lebih tinggi loyalitasnya.
3. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka  
Pengembangan karier membantu menyadarkan pegawai akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.
4. Memperkuat hubungan antara pegawai dan instansi  
Pengembangan karier akan memperkuat hubungan dan sikap pegawainya terhadap instansinya.
5. Membuktikan tanggung jawab sosial  
Pengembangan karier suatu cara menciptakan iklim-iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadi lebih bermental sehat.
6. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program instansi  
Pengembangan karier membantu program-program instansi lainnya agar tujuan instansi tercapai.



7. Mengurangi turnover dan biaya kepegawaian

Pengembangan karier dapat menjadikan turnover rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.

8. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial

Pengembangan karier dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.

9. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai

Perencanaan karier dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.

10. Menggiatkan suatu pemikiran jarak waktu yang panjang

Pengembangan karier berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

### **2.1.3.3 Dimensi dan Indikator Pengembangan Karir**

Dimensi pengembangan karier merupakan usaha yang dilakukan oleh setiap pegawai atau organisasi untuk mendorong diri mereka sendiri agar mencapai kinerja optimal dalam memberikan kontribusi dan meningkatkan kemampuan atau keterampilan dalam menjalankan tugas-tugas inti dan fungsi organisasi, baik dalam konteks organisasi yang berorientasi pada profit maupun non-profit. Menurut Andrew J. Dubrin (2018:10) ada beberapa dimensi dan indikator dalam pengembangan karir diantaranya:

### 1. Peningkatan Kemampuan

Menunjukkan kapasitas fisik maupun mental dari seseorang pegawai pengembangan merupakan usaha-usaha untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam menangani dalam berbagai penugasan yang juga menentukan partisipasi kerja/kinerja.

- a. Pendidikan Formal
- b. Penilaian Pekerjaan
- c. Pengalaman Jabatan
- d. Hubungan interpersonal

### 2. Tingkat Kepuasan Kerja

Tingkat Kepuasan kerja pegawai keadaan emosional pegawai yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaannya. Pegawai dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya.

- a. Sikap menyenangkan dan mencintai pekerjaannya,
- b. Sikap yang dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja.
- c. Sikap terhadap proses dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan

### 3. Sikap dan perilaku pegawai

Setiap pegawai harus mempelajari dan memiliki nilai kompetitif yang relative kuat untuk mencapai sukses karir. Ada beberapa hal diantaranya, mengenai:

- a. Kemampuan berhubungan sosial
- b. Pengendalian diri
- c. Kualitas kerja

## **2.1.4 Semangat Kerja**

Semangat kerja adalah aspek penting dalam praktik manajemen yang memungkinkan pengelolaan potensi dan sumber daya manusia dengan cara memicu, memperkuat, dan meningkatkan motivasi yang tinggi serta kebersamaan dalam menjalankan tugas, baik secara individu maupun dalam lingkup organisasi.

### **2.1.4.1 Pengertian Semangat Kerja**

Semangat kerja mencerminkan suasana yang dirasakan oleh pegawai di kantor. Jika pegawai merasa antusias, bahagia, dan optimis, menandakan bahwa semangat kerja mereka tinggi. Sedangkan perilaku yang cenderung menentang, menyakiti hati, atau terlihat tidak tenang menunjukkan semangat kerja yang rendah.

Pendapat dari Ashmos & Duchon (2020:134) menyatakan bahwa semangat kerja merupakan pemahaman diri individu sebagai makhluk yang jiwanya membutuhkan pemeliharaan di tempat kerja dengan segala nilai yang ada dalam dirinya, mengalami pengalaman akan rasa bertujuan dan bermakna dalam pekerjaannya, serta juga mengalami perasaan saling terhubung dengan orang lain dan organisasi di tempat individu bekerja. Alex S. Nitisemito (2018:160) mengatakan bahwa semangat kerja adalah melakukan pekerjaannya secara lebih giat, sehingga dengan demikian pekerjaannya akan lebih dapat diharapkan selesai dengan cepat, dan lebih baik.”

Menurut Busro (2018:327) semangat kerja adalah kekuatan-kekuatan psikologis yang bersifat positif dan beraneka ragam yang mampu meningkatkan unjuk kerja pegawai yang pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja pegawai.

Semangat kerja dapat diartikan juga sebagai suatu suasana kerja yang terdapat di dalam suatu organisasi yang menunjukkan rasa kegairahan di dalam melaksanakan pekerjaan dan mendorong pegawai untuk bekerja secara lebih baik dan lebih produktif. Menurut Siswanto (2018:326) semangat kerja dapat diartikan sebagai suatu kondisi rohaniah atau perilaku individu tenaga kerja dan kelompok-kelompok yang dapat menimbulkan kesenangan yang mendalam pada diri tenaga kerja untuk bekerja dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan instansi.

Dengan demikian maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa, Semangat mencerminkan kondisi atau perilaku positif baik pada individu maupun kelompok, yang memiliki potensi untuk memunculkan kepuasan yang mendalam pada tenaga kerja saat menjalankan tugasnya. Ini mendorong mereka untuk bekerja dengan tekun dan konsisten, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat dan dengan hasil yang lebih baik.

#### **2.1.4.2 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Semangat Kerja**

Menurut Ashmos & Duchon (2020:138), faktor-faktor yang memengaruhi semangat kerja adalah:

1. Kondisi komunitas, mencakup penilaian terkait dukungan dari komunitas. Komunitas di sini adalah tempat seseorang mengalami pertumbuhan pribadi yang berharga untuk diri mereka sendiri sebagai individu dan memiliki rasa bekerja sama.

2. *Work unit as a community* yakni sejauh mana unit kerja memberi semangat dan perhatian.
3. Persepsi dan sikap terhadap nilai-nilai organisasi.
4. Pemaknaan dalam pekerjaan.
5. *Inner life*, terkait harapan seseorang, kesadaran akan nilai pribadi dan perhatian terhadap spiritualitas.
6. Persepsi yang menjadi penghalang menuju semangat.
7. Tanggung jawab pribadi.
8. Hubungan positif dengan orang lain.
9. Kontemplasi atau perenungan.

#### **2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Semangat Kerja**

Berikut adalah beberapa indikator semangat kerja yang dikemukakan oleh Ashmos dan Duchon (2018:145) diantaranya adalah sebagai berikut :

##### 1. Kehidupan batin (*Inner life*)

Kehidupan batin (*inner life*) merupakan semangat yang dapat memberikan ekspresi terhadap sesuatu yang ada dalam diri kita, yang dilakukan dengan perasaan, dengan kekuatan yang datang dari dalam, dengan mengetahui kedalaman diri kita dan apa yang suci menurut kita. Indikator dari kehidupan batin yaitu:

- a. Merasa kehidupan itu penuh harapan
- b. Nilai semangat mempengaruhi dalam membuat pilihan-pilihan
- c. Pekerjaan menciptakan perasaan bahagia

## 2. Pekerjaan yang bermakna (*Meaningful work*)

*Meaningful work* atau pekerjaan yang bermakna berkaitan dengan sejauh mana seorang individu dalam pekerjaannya berusaha mencari sesuatu yang lebih penting dalam rangka mencari makna atau tujuan hidupnya, menjalani impiannya, mengekspresikan kebutuhan hidup yang mendalam melalui pencarian arti penting sebuah pekerjaan, dan dalam rangka memberikan kontribusi dan manfaat bagi orang lain. Indikator pekerjaan yang bermakna yaitu:

- a. Pekerjaan memberikan kegembiraan pada orang lain
- b. Pekerjaan membangkitkan semangat
- c. Pekerjaan berkaitan dengan sesuatu hal yang dianggap penting dalam kehidupan

## 3. Menjadi bagian dari organisasi (*Belonging to the community*)

*Belonging to the community* berkaitan dengan bagaimana seorang pegawai memiliki hubungan dengan rekan kerjanya. Meliputi hubungan yang mendalam dengan orang lain. Tempat kerja diakui memiliki suatu jenis komunitas sendiri. Perasaan menjadi bagian dari komunitas merupakan suatu elemen esensial bagi perkembangan semangat pegawai. Indikator menjadi bagian dari komunitas yaitu:

- a. Merasa menjadi bagian dari suatu komunitas di tempat kerja

### **2.1.5 Komitmen Organisasi**

Peningkatan komitmen organisasi bisa terjadi karena pegawai menunjukkan tingkat komitmen yang tinggi, yang terlihat dari kinerja yang baik. Aktivitas

pegawai dalam organisasi mencerminkan kesediaan mereka untuk membantu organisasi mencapai tujuan. Ketika seorang pegawai memilih untuk tetap berkomitmen dan mendukung organisasi, itu menandakan adanya komitmen organisasi yang kuat.

#### **2.1.5.1 Pengertian Komitmen Organisasi**

Dalam mengelola suatu organisasi, komitmen pegawai merupakan aspek penting yang selalu menjadi perhatian manajemen. Hal ini dikarenakan komitmen pegawai mencerminkan tingkat kesetiaan dan dedikasi mereka terhadap organisasi. Dengan memahami tingkat komitmen pegawai, manajemen dapat mengukur seberapa besar pegawai berpihak pada organisasi dan berniat untuk terus menjadi bagian darinya.

Allen & Meyer (2018:197) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah sikap kerja dalam wujud keinginan, kemauan, loyalitas dan kepercayaan yang kuat untuk tetap menjadi bagian anggota organisasi dan mau menerima nilai dari tujuan organisasi dengan bekerja untuk kepentingan organisasi. Menurut Luthans (2018:292) komitmen organisasi merupakan: (1) keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dalam suatu kelompok, (2) kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi, (3) suatu keyakinan tertentu dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi. Ria Mardiana Yusuf dan Darman Syarif (2018:27) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah sikap loyalitas pegawai terhadap organisasi dengan cara tetap bertahan dalam organisasi, membantu mencapai tujuan

organisasi dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi dengan alasan apapun.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas, peneliti menyimpulkan bahwa komitmen organisasi dapat diartikan sebagai rasa percaya dan kesetiaan pegawai terhadap nilai-nilai organisasi. Hal ini mendorong mereka untuk berkarya dan memiliki keinginan kuat untuk bertahan dalam organisasi. Di sisi lain, komitmen pegawai merupakan sikap atau perilaku pegawai yang menunjukkan loyalitas dan dedikasi mereka terhadap organisasi.

#### **2.1.5.2 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi pegawai pada setiap organisasi berbeda-beda, hal ini dipengaruhi oleh beberapa faktor. Allen & Meyer (2018:147) menjelaskan komitmen organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut:

##### **1. Karakteristik Pribadi Individu**

Terbagi kedalam dua variabel, yaitu variabel demografis dan variabel disposisional. Variabel demografis mencakup gender, usia, status pernikahan, tingkat pendidikan dan lamanya seseorang bekerja pada suatu organisasi. Variabel disposisional mencakup kepribadian dan nilai yang dimiliki anggota organisasi, termasuk kebutuhan untuk berprestasi, etos kerja yang baik, kebutuhan untuk berafiliasi, dan persepsi individu mengenai kompetensinya sendiri.



## 2. Karakteristik Organisasi

Hal-hal yang termasuk ke dalam karakteristik organisasi adalah struktur organisasi, desain kebijakan dalam organisasi, dan cara mensosialisasikan kebijakan organisasi tersebut.

## 3. Pengalaman Selama Berorganisasi

Pengalaman berorganisasi tercakup dalam kepuasan dan motivasi anggota organisasi selama berada dalam organisasi, perannya dalam organisasi, dan hubungan antara anggota organisasi dengan supervisor atau pemimpinnya.

### **2.1.5.3 Dimensi dan Indikator Komitmen Organisasi**

Dimensi dan Indikator komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Allen dan Meyer (2018:169), yaitu :

#### 1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Komitmen sebagai suatu ikatan atau keterlibatan emosi dalam mengidentifikasi dan terlibat dalam instansi, tingkat ketertarikan anggota pada organisasi berdasarkan seberapa baik perasaan mengenai organisasi. Indikator dari dimensi komitmen afektif sebagai berikut:

- a. Rasa percaya kepada organisasi
- b. Pengabdian kepada organisasi

#### 2. Komitmen berkelanjutan (*Continue Commitment*)

Yaitu komitmen individu yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan instansi. Komitmen ini mengacu pada keinginan pegawai untuk tetap tinggal di instansi karena adanya

perhitungan untung dan rugi dimana nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu instansi disbanding dengan meninggalkan instansi karena menganggapnya sebagai suatu pemenuhan kebutuhan. Indikator dari dimensi komitmen berkelanjutan sebagai berikut:

- a. Keinginan bertahan dengan pekerjaannya
- b. Berada pada organisasi karena kebutuhan

### 3. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Keyakinan individu tentang tanggung jawab terhadap instansi, adanya kewajiban moral untuk memelihara hubungan dengan organisasi. Individu tetap tinggal pada suatu instansi karena merasa wajib untuk loyal pada instansi karena alasan moral seperti kewajiban untuk memenuhi kontrak psikologis yang telah disepakati. Indikator dari dimensi komitmen normatif adalah:

- a. Kesetiaan terhadap organisasi
- b. Kebanggaan bekerja pada organisasi

#### **2.1.6 Kinerja Pegawai**

Kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu ataupun tim dalam suatu instansi. Hasil kerja ini haruslah sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan, serta tidak melanggar hukum, moral, dan etika. Kinerja pegawai merupakan aspek penting bagi instansi karena menentukan maju mundurnya instansi. Kinerja yang baik akan membantu instansi mencapai tujuannya, sedangkan kinerja yang buruk akan menghambat kemajuan instansi.

### 2.1.6.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan hasil akhir dari upaya yang dilakukan oleh organisasi atau instansi dalam mencapai tujuannya. Kinerja ini diukur dari tingkat capaian atau hasil kerja yang diperoleh dari implementasi rencana kerja yang telah dibuat. Sumber daya manusia, dalam hal ini pegawai, memainkan peran penting dalam mewujudkan kinerja yang optimal. Semakin baik kinerja pegawai, semakin besar pula peluang instansi untuk mencapai kesuksesan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai merupakan salah satu faktor penentu utama dalam keberhasilan instansi.

Pengertian kinerja yang dikemukakan oleh Robbins (2016:260) kinerja pegawai adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Selain itu, Dessler (2017:9) mengatakan *bahwa performance (performance achievement) of employees is employe's actual performance compared to the expected performance of the employees*. Sedangkan, Afandi (2018:83) mendefinisikan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu instansi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Berdasarkan pengertian beberapa pengertian diatas peneliti sampai pada pemahaman bahwa dapat disimpulkan kinerja merupakan prestasi atau hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam kurun waktu tertentu. Pencapaian ini

haruslah sesuai dengan standar dan ketentuan yang berlaku, serta sejalan dengan tanggung jawab dan wewenang yang diberikan kepada pegawai. Dalam mencapai hasil kerja tersebut, pegawai haruslah patuh terhadap hukum dan norma yang berlaku, serta tidak melanggar etika dan moral.

#### **2.1.6.2 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Menurut Robbins (2006: 121) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

1. **Iklm organisasi**

Iklm kerja dalam suatu organisasi sangatlah penting bagi pemimpin untuk memahami kondisi organisasi, karena ia harus menyalurkan bawahan sehingga mereka dapat mencapai tujuan pribadi dan tujuan organisasi. Dengan adanya iklm kerja yang kondusif, maka hal itu akan mempengaruhi kinerja pegawai.

2. **Kepemimpinan**

Penerapan pemimpin harus mampu dan dapat memainkan peranannya dalam suatu organisasi, pemimpin harus mampu menggali potensi-potensi yang ada pada dirinya dan memamfaatkannya didalam unit organisasi.

3. **Kualitas kerja**

Pekerjaan yang dilakukan dengan kualitas yang tinggi dapat memuaskan yang bersangkutan atau organisasi.

4. **Kemampuan kerja**

Kemampuan untuk mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawab termasuk membuat jadwal kerja, umumnya mempengaruhi kinerja pegawai.

#### 5. Inisiatif

Inisiatif merupakan factor penting dalam usaha untuk meningkatkan kinerja pegawai. Untuk memiliki inisiatif dibutuhkan pengaturan serta keterampilan yang dimiliki oleh para pegawai dalam usaha untuk meningkatkan hasil yang dicapainya.

#### 6. Motivasi

Motivasi ini merupakan subyek yang penting bagi pemimpin, karena menurut definisi pemimpin harus bekerja dengan dan melalui orang lain. Pemimpin perlu memahami orang-orang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya.

#### 7. Daya tahan/kehandalan

Apakah pegawai mampu membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya.

#### 8. Kuantitas pekerjaan

pekerjaan yang dilakukan pegawai harus memiliki kuantitas kerja tinggi dapat memuaskan yang bersangkutan dan instansi.

#### 9. Displin Kerja

Dalam memperhatikan peran manusia dalam organisasi agar dapat mencapai tujuan yang ditentukan diperlukan adanya kedisiplinan yang tinggi sehingga dapat mencapai suatu hasil kerja yang optimal.

Sedangkan Menurut Dessler (2017:67) merumuskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah:

#### 1. Faktor kemampuan

Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan rality (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang

memiliki IQ rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatan dan keterampilan dan mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

## 2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seseorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus siap mental yang siap secara psikofisik (sikap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap mental, maupun secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai serta mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

### **2.1.6.3 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai**

Kinerja instansi merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi seluruh aspek kegiatannya. Ketika kinerja instansi baik, maka hal ini akan membawa dampak positif bagi perkembangan instansi. Dimensi dan indikator kinerja pegawai yang dikemukakan oleh Robbins (2016:260), yaitu :

#### 1. Kualitas

Kualitas adalah taraf / tingkat baik buruknya / derajat sesuatu. Kualitas dinyatakan salah satu ukuran yang dapat dipadankan dengan angka.

## 2. Kuantitas

Kuantitas adalah segala bentuk satuan ukuran yang terkait dengan jumlah hasil kerja dan dinyatakan dalam ukuran angka atau dapat dipadankan dengan angka. Hal ini dapat dilihat dari hasil kerja pegawai dalam kerja penggunaan waktu tertentu dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.

## 3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Tingkat suatu aktivitas yang diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

## 4. Efektivitas

Efektivitas adalah jangkauan usaha suatu program sebagai suatu sistem dengan sumber daya dan sarana tertentu untuk memenuhi tujuan dan sasaran tanpa melumpuhkan cara dan sumber daya itu serta tanpa memberi tekanan yang tidak wajar terhadap pelaksanaannya.

## 5. Kemandirian

Kemandirian adalah sikap yang memungkinkan seseorang untuk bertindak bebas, melakukan sesuatu atas dorongan sendiri dan untuk kebutuhannya sendiri tanpa bantuan dari orang lain, maupun berpikir dan bertindak original/kreatif, penuh inisiatif, mampu mempengaruhi lingkungan, mempunyai rasa percaya diri dan memperoleh kepuasan dari usahanya.

Adapun dimensi dan indikator dari kinerja pegawai menurut Dessler (2017:68) adalah sebagai berikut:

1. Kualitas kerja yang terdiri dari indikator sebagai berikut:
  - a. Ketepatan hasil kerja
  - b. Ketelitian hasil kerja
  - c. Kerapihan
2. Dimensi kuantitas kerja diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut:
  - a. Hasil kerja
3. Dimensi kedisiplinan diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut:
  - a. Kehadiran
  - b. Peraturan instansi
4. Dimensi ketepatan waktu diukur dengan indikator sebagai berikut:
  - a. Kecepatan waktu
5. Dimensi dampak interpersonal indikatornya adalah:
  - a. Bekerja sama
  - b. Komunikasi
  - c. Peran serta

#### **2.1.7 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu dapat digunakan untuk hipotesis atau jawaban sementara dalam penelitian ini, selain itu penelitian terdahulu dapat dipakai sebagai sumber perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung penelitian sejenis yang sedang dilakukan.



**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti, Tahun, Judul dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian Terdahulu	Persamaan Penelitian Terdahulu	Perbedaan Penelitian Terdahulu
1	<p>Agussalim, Muhammad Idris dan Maryadi (2021)</p> <p>Pengaruh Pengembangan Karir, Disiplin, dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Sulawesi Barat</p> <p>(Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan Vol. 10 No. 3, 2021) DOI: <a href="https://doi.org/10.37476/jbk.v10i3.3155">https://doi.org/10.37476/jbk.v10i3.3155</a></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir, disiplin dan semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabel pengembangan karir</li> <li>2. Variabel semangat kerja</li> <li>3. Variabel kinerja pegawai</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabel disiplin</li> <li>2. Lokasi penelitian</li> </ol>
2	<p>Alvin Randika, Elvina dan Abd Halim (2023)</p> <p>Pengaruh Semangat Kerja, Komitmen Organisasi, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Samsat Rantauprapat</p> <p>(Jurnal Kewirausahaan dan Studi Manajemen Vol. 4 No. 3, 2023) DOI: <a href="https://doi.org/10.37385/msej.v4i5.2653">https://doi.org/10.37385/msej.v4i5.2653</a></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa semangat kerja, komitmen organisasi, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabel semangat kerja</li> <li>2. Variabel komitmen organisasi</li> <li>3. Variabel kinerja pegawai</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabel motivasi</li> <li>2. Variabel disiplin kerja</li> <li>3. Lokasi penelitian</li> </ol>

No	Peneliti, Tahun, Judul dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian Terdahulu	Persamaan Penelitian Terdahulu	Perbedaan Penelitian Terdahulu
3	<p>Ayunda Rusdyanti dan Firmansyah Kusumayadi (2023)</p> <p>Pengaruh Komunikasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Pada Kantor Camat Lambu Kabupaten Bima</p> <p>(Journal of Islamic Economics Management and Business, Vol. 2 No. 2, Desember 2023) DOI: <a href="https://doi.org/10.31004/sharing.v2i2.16776">https://doi.org/10.31004/sharing.v2i2.16776</a></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabel komitmen organisasi</li> <li>2. Variabel semangat kerja</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabel komunikasi</li> <li>2. Lokasi penelitian</li> </ol>
4	<p>Bayu Indra Setia dan Erry SR. Pangestu (2020)</p> <p>Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Dampaknya Pada Kinerja Pegawai</p> <p>(Jurba Riset Bisnis dan Manajemen, Vol. 13 No. 2, Agustus 2020) DOI: <a href="https://doi.org/10.23969/jrbm.v13i2.3763">https://doi.org/10.23969/jrbm.v13i2.3763</a></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan secara parsial baik langsung maupun tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabel kinerja pegawai</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabel kepuasan kerja</li> <li>2. Lokasi penelitian</li> </ol>
5	<p>Dhita Pricillia Djohan dan Ida Bagus Ketut Surya (2023)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabel komitmen organisasi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabel kompetensi</li> <li>2. Lokasi penelitian</li> </ol>

No	Peneliti, Tahun, Judul dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian Terdahulu	Persamaan Penelitian Terdahulu	Perbedaan Penelitian Terdahulu
	<p>Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasional dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>(Jurnal Manajemen Vol. 12 No. 2, 2023) DOI: <a href="https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2023.v12.i02.p03">https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2023.v12.i02.p03</a></p>	<p>kompetensi, komitmen organisasional dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>2. Variabel pengembangan karir 3. Variabel kinerja karyawan</p>	
6	<p>Ega Gema Pertiwi dan Novi Yanti (2024)</p> <p>Pengaruh Kompetensi SDM, Motivasi Kerja, dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Sumatera Barat</p> <p>(Ekasakti Matua Jurnal Manajemen, Vol. 2 No. 1, Januari 2024) DOI: <a href="https://doi.org/10.31933/emjm.v2i1.1029">https://doi.org/10.31933/emjm.v2i1.1029</a></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi SDM, motivasi kerja dan semangat kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.</p>	<p>1. Variabel semangat kerja 2. Variabel kinerja karyawan</p>	<p>1. Variabel kompetensi SDM 2. Variabel motivasi kerja 3. Lokasi penelitian</p>
7	<p>Fauziah Nur Simamora, Safriadi Pohan dan Masita Simatupang (2023)</p> <p>Pengaruh Komitmen Organisasi dan Pengawasan</p>	<p>Hasil penelitian menunjukan bahwa komitmen organisasi dan pengawasan berpengaruh</p>	<p>1. Variabel komitmen organisasi 2. Variabel semangat kerja</p>	<p>1. Variabel pengawasan 2. Lokasi penelitian</p>

No	Peneliti, Tahun, Judul dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian Terdahulu	Persamaan Penelitian Terdahulu	Perbedaan Penelitian Terdahulu
	<p>Terhadap Semangat Kerja Guru Pada MTS Negeri Sibolga</p> <p>(Jurnal Kolaboratif Sains, Vol. 6 No. 4, April 2023) DOI: <a href="https://doi.org/10.56338/jks.v6i4.3492">https://doi.org/10.56338/jks.v6i4.3492</a></p>	signifikan terhadap semangat kerja.		
8	<p>Jumryati Hamaku, Murdjani Kamaludin dan Muh. Nur (2024)</p> <p>Pengaruh Kompetensi, Pengembangan Karir dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Kendari Barat</p> <p>(Jurnal Action Reseach Literate, Vol. 8 No. 6, 2024) DOI: <a href="https://doi.org/10.46799/ar.v8i6.386">https://doi.org/10.46799/ar.v8i6.386</a></p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, pengembangan karir dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabel pengembangan karir</li> <li>2. Variabel komitmen organisasi</li> <li>3. Variabel kinerja pegawai</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabel kompetensi</li> <li>2. Lokasi penelitian</li> </ol>
9	<p>Lina dan Hendy (2022)</p> <p>Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT. Tigaraksa Satria</p> <p>(Jurnal Ekonomi &amp; Ekonomi Syariah</p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan lingkungan kerja dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabel pengembangan karir</li> <li>2. Variabel komitmen organisasi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabel lingkungan kerja</li> <li>2. Lokasi penelitian</li> </ol>

No	Peneliti, Tahun, Judul dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian Terdahulu	Persamaan Penelitian Terdahulu	Perbedaan Penelitian Terdahulu
	Vol. 5 No. 1, Januari 2022) DOI: <a href="https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.674">https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.674</a>	komitmen organisasi.		
10	Lisa safirah bella Donna, Tjiptogoro Dinarjo Soehari (2024)  The Effect of Workload and Organizational Commitment on Employee Performance with Employee Engagement as Mediating Variable  (Dinasti International Journal Of Digital Business and Management, Vol. 5 No. 2, February 2024) DOI: <a href="https://doi.org/10.31933/dijdbm.v5i2.2192">https://doi.org/10.31933/dijdbm.v5i2.2192</a>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	1. Variabel komitmen organisasi 2. Variabel kinerja pegawai	1. Variabel beban kerja 2. Variabel keterlibatan pegawai 3. Lokasi penelitian
11	Muhamad Ekhsan, Andri Aprian dan Ryani Dhyhan Parashakti (2022)  Pengaruh Komitmen Organisasi, <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Hasil menunjukkan bahwa komitmen organisasi, <i>organizational citizenship behavior</i> dan semangat kerja mempunyai pengaruh positif terhadap	1. Variabel komitmen organisasi 2. Variabel semangat kerja 3. Variabel kinerja karyawan	1. Variabel OCB 2. Lokasi penelitian

No	Peneliti, Tahun, Judul dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian Terdahulu	Persamaan Penelitian Terdahulu	Perbedaan Penelitian Terdahulu
	(Jurnal Perspektif Manajerial dan Kewirausahaan Vol. 2 No. 2, Mei 2022) DOI: <a href="https://doi.org/10.59832/jpmk.v2i2.170">https://doi.org/10.59832/jpmk.v2i2.170</a>	kinerja karyawan.		
12	Muhammad Dedi Syahputra dan Hasrudy Tanjung (2020)  Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan  (Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Vol. 3 No. 2, 2020) DOI: <a href="https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i2.5130">https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i2.5130</a>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, pelatihan dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	1. Variabel pengembangan karir 2. Variabel kinerja karyawan	1. Variabel kompetensi 2. Variabel pelatihan 3. Lokasi penelitian
13	Nisrina Hamid, Al Asy Adnan Hakim dan Waode Maratun Shaleha (2021)  Etos Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan pada Hotel Claro Kota Kendari  (Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen dan Kewirausahaan, Vol. 1 No. 1 Januari 2021) DOI:	Hasil penelitian menunjukkan bahwa etos kerja dan Pengembangan karir secara simultan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.	1. Variabel pengembangan karir 2. Variabel komitmen organisasi	1. Variabel etos kerja 2. Lokasi penelitian

No	Peneliti, Tahun, Judul dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian Terdahulu	Persamaan Penelitian Terdahulu	Perbedaan Penelitian Terdahulu
	<a href="https://doi.org/10.46306/vls.v1i1.16">https://doi.org/10.46306/vls.v1i1.16</a>			
14	<p>Nita Tri Febrianti, Suharto, Wachyudi (2020)</p> <p><i>The Effect Of Carrer Development and Motivation on Employee Performance Through Job Satisfaction in PT. Jabar Jaya Perkasa</i></p> <p>(International Journal of Business and Social Science Research Vol. 1, Issue. 2, October 2020) DOI: <a href="https://doi.org/10.33642/ijbssr.v1i1.18">https://doi.org/10.33642/ijbssr.v1i1.18</a></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabel pengembangan karir</li> <li>2. Variabel kinerja pegawai</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabel motivasi</li> <li>2. Variabel kepuasan kerja</li> <li>3. Lokasi penelitian</li> </ol>
15	<p>Novita Wahyu Setyawati, Dewi Sri Woelandari PG, Muhammad Richo Rianto (2022)</p> <p><i>Career Development, Motivation and Promotion on Employee Performance</i></p> <p>(East Asian Journal of Multidisciplinary Research Vol. 1 No. 9, 2022) DOI: <a href="https://doi.org/10.55927/eajmr.v1i9.1453">https://doi.org/10.55927/eajmr.v1i9.1453</a></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir, motivasi dan promosi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabel pengembangan karir</li> <li>2. Variabel kinerja pegawai</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabel motivasi</li> <li>2. Variabel promosi</li> <li>3. Lokasi penelitian</li> </ol>

No	Peneliti, Tahun, Judul dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian Terdahulu	Persamaan Penelitian Terdahulu	Perbedaan Penelitian Terdahulu
16	<p>Rahmad Dani dan Nidia Wulansari (2024)</p> <p>Pengaruh Pengembangan Karir dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi di Grand Rocky Hotel Bukittinggi</p> <p>(Jurnal Manajemen Pariwisata dan Perhotelan Vol. 2 No. 1, Februari 2024) DOI: <a href="https://doi.org/10.59581/jmpp-widyakarya.v2i1.1719">https://doi.org/10.59581/jmpp-widyakarya.v2i1.1719</a></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir dan budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabel pengembangan karir</li> <li>2. Variabel komitmen organisasi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Variabel budaya organisasi</li> <li>4. Lokasi penelitian</li> </ol>
17	<p>Rahmi Widyanti, Deli Anhar dan Basuki (2020)</p> <p>Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi (Studi Pada Karyawan PT. Donindo Kota Banjarmasin)</p> <p>(Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora Vol. 6 No. 2, Oktober 2020) DOI: <a href="https://doi.org/10.31602/alsh.v6i2">https://doi.org/10.31602/alsh.v6i2</a></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabel pengembangan karir</li> <li>2. Variabel komitmen organisasi</li> </ol>	<p>Lokasi penelitian</p>



No	Peneliti, Tahun, Judul dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian Terdahulu	Persamaan Penelitian Terdahulu	Perbedaan Penelitian Terdahulu
18	<p>Rebekah Laura Silaban, Agung Wahyu Handaru, Ari Saptono (2021)</p> <p><i>Effect of Workload, Competency, and Carrer Development on Employee Performance with Organizational Commitment Intervening Variabels</i></p> <p>(The International Journal of Social Sciences World Vol. 3 No. 1, June 2021) DOI: <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.5090902">https://doi.org/10.5281/zenodo.5090902</a></p>	<p>Hasil Penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir dan kinerja pegawai memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabel pengembangan karir</li> <li>2. Variabel kinerja pegawai</li> <li>3. Variabel komitmen organisasi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabel beban kerja</li> <li>2. Variabel kompetensi</li> <li>3. Lokasi penelitian</li> </ol>
19	<p>Resia Priskila dan Mei Ie (2021)</p> <p>Pengaruh Pengembangan Karier dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi</p> <p>(Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan, Vol III No. 2 2021) DOI: <a href="https://doi.org/10.24912/jmk.v3i2.11892">https://doi.org/10.24912/jmk.v3i2.11892</a></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir dan kepuasan kerja memiliki pengaruh dan signifikan terhadap komitmen organisasi.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabel pengembangan karir</li> <li>2. Variabel komitmen organisasi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabel kepuasan kerja</li> <li>2. Lokasi penelitian</li> </ol>
20	<p>Rio Andhika Putra, Dori Mittra Candana, Nandan Lima Krisna (2020)</p>	<p>Hasil penelitian menyatakan bahwa pengembangan karir dan</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabel pengembangan karir</li> <li>2. Variabel komitmen organisasi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabel kepuasan kerja</li> <li>2. Lokasi pnelitian</li> </ol>

No	Peneliti, Tahun, Judul dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian Terdahulu	Persamaan Penelitian Terdahulu	Perbedaan Penelitian Terdahulu
	<p><i>The Effect of Career Development and Organizational Commitment to Employee Performance with Job Satisfaction As a Moderating variable In PT. P&amp;P Lembah Karet</i></p> <p>(Dinasti International Journal Of Management Science Vol. 2 Issue. 2, November 2020) DOI: <a href="https://doi.org/10.31933/dijms.v2i2.612">https://doi.org/10.31933/dijms.v2i2.612</a></p>	<p>komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</p>	<p>3. Variabel kinerja pegawai</p>	
21	<p>Rosmala Dewi dan Meslo Pardede (2021)</p> <p>Pengaruh Kemampuan Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bina Buana Semesta</p> <p>(Jurnal Ekonomi Bisnis Indonesia Vol. 16 No. 1, Juni 2021) DOI: <a href="https://doi.org/10.36310/jebi.v16i1.193">https://doi.org/10.36310/jebi.v16i1.193</a></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan kerja, motivasi dan pengembangan karier secara bersama-sama berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>1. Variabel pengembangan karier 2. Variabel kinerja karyawan</p>	<p>1. Variabel kemampuan kerja 2. Variabel motivasi 3. Lokasi penelitian</p>
22	<p>Sarimonang Sihombing dan Andika Nurmalasari Gultom (2019)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan</p>	<p>1. Variabel pengembangan karir</p>	<p>1. Variabel motivasi 2. Lokasi penelitian</p>

No	Peneliti, Tahun, Judul dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian Terdahulu	Persamaan Penelitian Terdahulu	Perbedaan Penelitian Terdahulu
	<p>Pengaruh Pengembangan Karir, Semangat Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara II Medan</p> <p>(Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Vol. 5 No. 1, Maret 2019) DOI: <a href="https://doi.org/10.54367/jrak.v5i1.541">https://doi.org/10.54367/jrak.v5i1.541</a></p>	<p>karir, semangat kerja dan motivasi secara parsial dan simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>2. Variabel semangat kerja 3. Variabel kinerja karyawan</p>	
23	<p>Surya Kelana Basri dan Rusdian Rauf (2021)</p> <p>Pengaruh Semangat Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai</p> <p>(Jurnal Manajemen Vol. 4 No. 1, 2021) DOI: <a href="https://doi.org/10.37531/yum.v11.76">https://doi.org/10.37531/yum.v11.76</a></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara langsung semangat kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.</p>	<p>1. Variabel semangat kerja 2. Variabel kinerja pegawai</p>	<p>1. Variabel kepuasan kerja 2. Lokasi penelitian</p>
24	<p>Titis Asmarani, Woro Utari dan Sri Hartati (2019)</p> <p>Analisis Pengaruh Motivasi, Komitmen dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Perum Bulog Sub Divre Bojonegoro</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi, komitmen dan semangat kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.</p>	<p>1. Variabel komitmen organisasi 2. Variabel semangat kerja 3. Variabel kinerja pegawai</p>	<p>1. Variabel motivasi 2. Lokasi penelitian</p>

No	Peneliti, Tahun, Judul dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian Terdahulu	Persamaan Penelitian Terdahulu	Perbedaan Penelitian Terdahulu
	(Jurnal Mitra Manajemen, Vol. 3 No. 5, Mei 2019) DOI: <a href="https://doi.org/10.52160/ejmm.v3i5.234">https://doi.org/10.52160/ejmm.v3i5.234</a>			
25	Wahyudi, Sukri dan Hadrah (2024)  Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pegadaian Cabang Palopo  (Scientific Journal Of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business, Vo. 7 No. 3, Juli 2024) DOI: <a href="https://doi.org/10.37481/sjr.v7i3.907">https://doi.org/10.37481/sjr.v7i3.907</a>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	1. Variabel pengembangan karir 2. Variabel kinerja karyawan	3. Variabel kompensasi 4. Lokasi penelitian

Sumber : Data diolah peneliti dari berbagai jurnal (2024)

Berdasarkan hasil penelitian-penelitian terdahulu terdapat beberapa hal kesamaan antara yang dilakukan oleh peneliti dan yang dilakukan oleh peneliti terdahulu. Namun, peneliti juga menemukan adanya beberapa perbedaan termasuk perbedaan dalam lokasi penelitian. Adanya variabel yang digunakan oleh penulis sebagai variabel tambahan yang mempengaruhi variabel lainnya, sehingga terdapat perbedaan antara penelitian terdahulu dan penelitian sekarang yang dilakukan.

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kajian pustaka dan beberapa hasil penelitian terdahulu yang telah diuraikan sebelumnya diatas, guna menjadi acuan untuk memperkuat hipotesis yang diajukan oleh peneliti. Salah satu faktor yang menentukan keberhasilan sebuah instansi adalah sumber daya manusia. Tanpa adanya dukungan sumber daya manusia yang bekerja dengan baik, maka instansi akan sulit mencapai target yang sudah ditetapkan. Setiap instansi pasti menginginkan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pencapaian tujuan tersebut tentunya memerlukan pengelolaan yang efektif. Dalam suatu instansi, manusia merupakan faktor utama yang menggerakkan roda organisasi menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, dukungan sumber daya manusia yang efisien dan efektif sangatlah penting. Tanpa pegawai yang bekerja dengan baik dan didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif, instansi akan kesulitan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pada penelitian ini peneliti ingin mengetahui pengaruh dari variabel independen yaitu pengembangan karir dan semangat kerja terhadap variabel dependen yaitu kinerja pegawai serta variabel mediasi yaitu komitmen organisasi. Berikut ini adalah kerangka pemikiran untuk menjelaskan bagaimana pengaruh antara variabel dan konsep teori sehingga para peneliti dapat membuat kesimpulan sementara.

### **2.2.1 Hubungan Pengembangan Karir dan Semangat Kerja**

Pengembangan karir dan semangat kerja memiliki hubungan yang erat dan saling menguatkan. Pengembangan karir dapat didefinisikan sebagai proses berkelanjutan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman seseorang untuk mencapai tujuan karirnya. Sementara semangat kerja mengacu pada antusiasme, motivasi, dan dedikasi seseorang dalam pekerjaannya.

Pengembangan karir akan meningkatkan efektifitas dan kreatifitas sumber daya manusia dalam upaya mendukung instansi untuk mencapai tujuannya, pengembangan karier yang baik akan menimbulkan kenyamanan dan tentram dalam bekerja sehingga menjadi pendorong bagi pegawai untuk bekerja lebih bersemangat lagi yang pada akhirnya kinerja pegawai yang maksimal dapat tercapai.

Ketika pegawai memiliki kesempatan untuk mengembangkan karir mereka, mereka merasa lebih termotivasi dan bersemangat dalam bekerja. Hal ini karena mereka merasa dihargai dan dipercaya oleh instansi untuk terus belajar dan berkembang. Rasa percaya diri dan kompetensi yang meningkat ini mendorong mereka untuk bekerja lebih keras dan mencapai hasil yang lebih baik.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sarimonang Sihombing, Andika Nurmalasari Gultom (2019) dan Agussalim, Muhammad Idris, Maryadi (2021) bahwa pengembangan karir dan semangat kerja memiliki hubungan yang positif.

### **2.2.2 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasi**

Pengembangan karir dapat membantu pegawai untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan mereka dalam mencapai tujuan karir mereka. Hal ini dapat dilakukan melalui berbagai cara, seperti pelatihan, pendidikan formal, mentoring, dan coaching.

Pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi, dengan menciptakan ikatan yang kuat antara pegawai dan instansi tempat mereka bekerja. Ketika organisasi memberikan kesempatan dan dukungan untuk pengembangan karir pegawai, ini menunjukkan bahwa instansi peduli terhadap pertumbuhan dan perkembangan profesional mereka. Sebagai hasilnya, pegawai cenderung merasa lebih terikat dan berkomitmen terhadap organisasi tersebut.

Pengembangan karir dapat mencakup berbagai aktivitas, mulai dari pelatihan dan pengembangan keterampilan hingga pendidikan lanjutan dan kesempatan untuk meningkatkan tanggung jawab dan kemajuan karir. Pegawai yang merasa didukung dalam upaya pengembangan karir mereka memiliki kecenderungan untuk mengembangkan rasa memiliki terhadap instansi dan merasa lebih terikat untuk berkontribusi secara positif terhadap kesuksesan organisasi.

Komitmen organisasi memiliki andil yang cukup besar pada pencapaian tujuan dan sasaran instansi yang telah ditetapkan. Komitmen kerja yang tinggi diinginkan oleh manajer karena dapat dikaitkan dengan hasil positif yang diharapkan. Komitmen pada organisasi yang tinggi merupakan suatu tanda bahwa

suatu organisasi dikelola dengan baik dan pada dasarnya merupakan hasil manajemen perilaku yang efektif.

Hal ini didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Resia Prisika dan Mei Ie (2021), Nisrina Hamid, Al Asy Adnan Hakim dan Waode Maratun Shaleha (2021), dan Rahmi Widyanti, Deli Anhar, Basuki (2020) yang menyatakan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

### **2.2.3 Pengaruh Semangat Kerja Terhadap Komitmen Organisasi**

Meningkatnya semangat kerja yang tinggi tentu akan berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Ketika pegawai merasa terinspirasi, bersemangat, dan memiliki keterlibatan yang tinggi dalam pekerjaan mereka, mereka cenderung lebih terikat pada tujuan, nilai, dan visi instansi tempat mereka bekerja. Semangat kerja yang tinggi menciptakan lingkungan di mana pegawai merasa dihargai, didukung, dan memiliki rasa kepemilikan terhadap kesuksesan organisasi. Dengan adanya semangat kerja yang kuat, pegawai merasa lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal, melakukan yang terbaik dalam pekerjaan mereka, dan berpartisipasi aktif dalam mencapai tujuan bersama.

Pegawai memerlukan semangat yang kuat agar bersedia melaksanakan pekerjaan yang bergairah dan berdedikasi. Di dalam meningkatkan semangat pegawai, para pemimpin harus memperhatikan dan mempertimbangkan secara kualitatif kemampuan dan potensi psikis pegawai agar dapat disumbangkan



semaksimal mungkin untuk keberhasilan organisasi atau instansi, juga perlu memperhatikan apa yang menjadi kebutuhan para pegawai.

Selain itu, semangat kerja yang tinggi juga dapat mengurangi tingkat turnover pegawai. Ketika pegawai merasa puas dan terlibat sepenuh hati dalam pekerjaan mereka, mereka cenderung memilih untuk tetap bertahan dalam organisasi daripada mencari kesempatan di tempat lain.

Hal ini didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ayunda Rusdyanti dan Firmansyah Kusumayadi (2023) dan Fauziah Nur Simamora, Safriadi Pohan dan Masita Simatupang (2023) yang menyatakan bahwa semangat kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

#### **2.2.4 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Komitmen organisasi dapat dikatakan sebagai hubungan emosional antara pegawai dan instansi yang timbul dari kepercayaan, tekad untuk mencapai tujuan bersama, dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi baik dalam situasi yang menyenangkan maupun tidak. Pegawai akan memilih untuk tetap setia pada organisasi tersebut karena merasa terikat secara emosional dan memiliki keinginan untuk menjaga keanggotaan mereka di dalamnya.

Dalam dunia kerja, komitmen seseorang terhadap profesinya dan organisasi tempatnya bekerja menjadi krusial. Bahkan, beberapa instansi mewajibkan komitmen sebagai syarat utama dalam rekrutmen. Ini menegaskan pentingnya komitmen dalam karier. Komitmen di tempat kerja berkaitan erat dengan hubungan pegawai terhadap pekerjaan dan tujuan bisnis instansi. Manajemen yang efektif

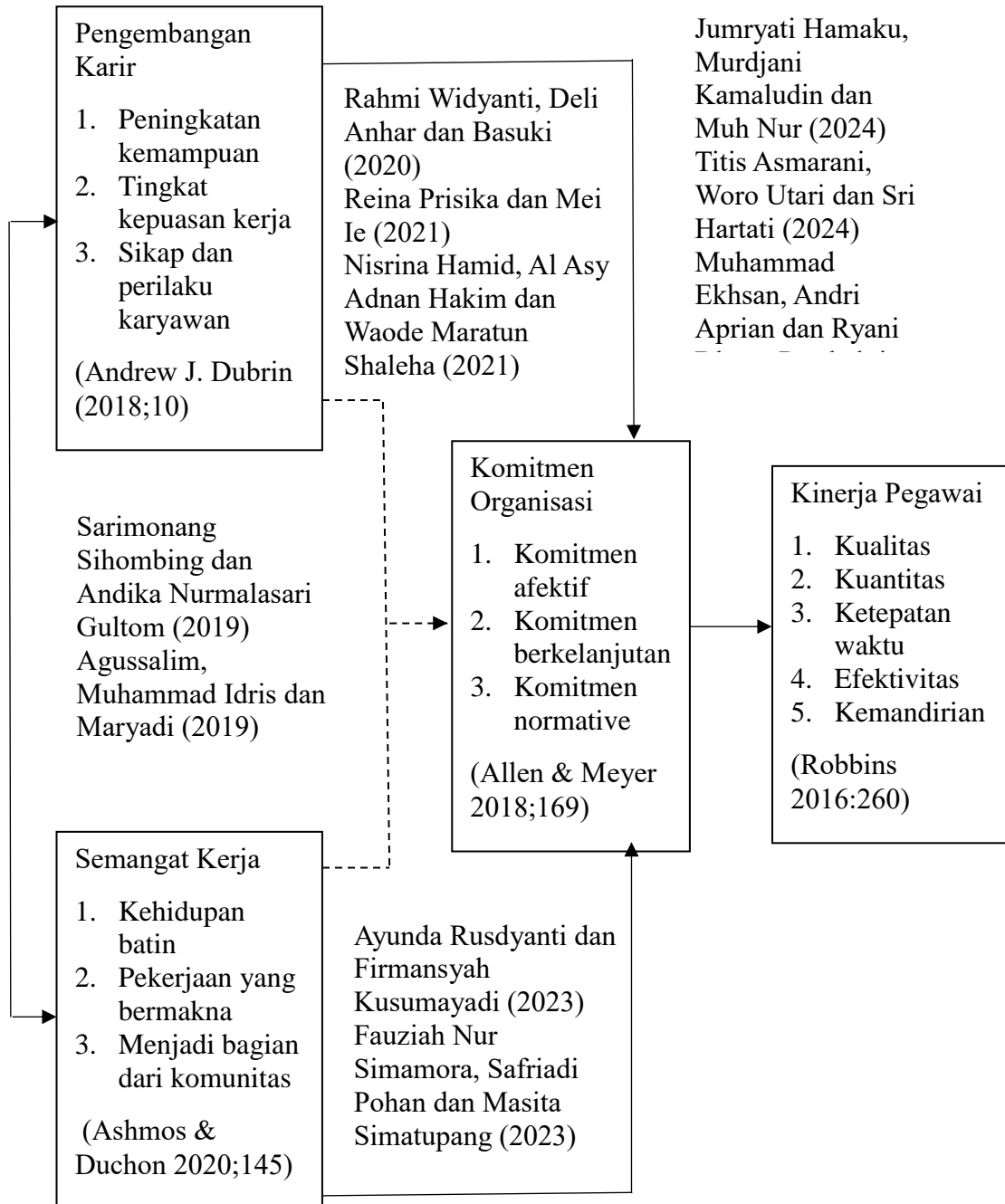
terhadap pegawai dapat membangun komitmen yang kokoh, memastikan pegawai terikat dan berkinerja optimal untuk mencapai tujuan instansi.

Tingkat komitmen pegawai terhadap instansi juga mempengaruhi perilaku dan sikap mereka selama bekerja di dalam instansi. Komitmen organisasi mendorong pegawai untuk mempertahankan pekerjaan mereka dan mencapai hasil yang optimal. Pentingnya komitmen ini juga tercermin dalam hubungan timbal balik antara pegawai dan organisasi, di mana organisasi yang menunjukkan komitmen terhadap pegawai juga mendorong pegawai untuk memperlihatkan komitmen yang sama terhadap organisasi tersebut.

Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Jumryati Hamaku, Murdjani Kamaludin dan Muh Nur (2024), Titis Asmarani, Woro Utari dan Sri Hartati (2024), dan Muhammad Ekhsan, Andri Aprian dan Ryani Dhyan Prashakti (2022) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran, maka dapat dirumuskan paradigma penelitian mengenai pengaruh pengembangan karir dan semangat kerja terhadap komitmen organisasi serta dampaknya pada kinerja pegawai yang dinyatakan dalam Gambar 2.1 sebagai berikut:

**Gambar 2.1**  
**Paradigma Penelitian**



### 2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang masih perlu diuji kebenarannya. Berdasarkan Sugiyono (2022:63) mengatakan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya tersusun dalam bentuk kalimat pertanyaan.

Berdasarkan kerangka pemikiran dan paradigm penelitian diatas, maka peneliti menarik hipotesis sebagai berikut:

1. Secara Simultan
  - a. Pengembangan karir dan semangat kerja terhadap komitmen organisasi
2. Secara Parsial
  - a. Pengembangan karir berpengaruh terhadap komitmen organisasi
  - b. Semangat kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi
  - c. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai