

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka ini peneliti akan mengemukakan teori-teori yang berhubungan dengan permasalahan yang dihadapi dan juga menggambarkan hubungan antara konsep-konsep, dan asumsi-asumsi yang mendasari kegiatan penelitian ini. Dimulai dari teori utama (*Grand Theory*) sampai teori-teori yang bersifat operasional. Teori utama yang menjadi landasan pokok dalam penelitian ini adalah teori-teori ilmu manajemen, kemudian diturunkan ke (*Middle Theory*) yaitu teori mengenai manajemen sumber daya manusia, dan kemudian teori operasional (*Applied Theory*) yang digunakan untuk menunjang penelitian ini yaitu teori yang berhubungan dengan iklim organisasi, pengembangan karir, dan motivasi kerja, dan kinerja karyawan.

2.1.1 Manajemen

Manajemen merupakan suatu usaha atau tindakan mengarah pada pencapaian tujuan dalam melalui suatu proses sampai pengawasan. Manajemen merupakan seluruh proses yang berkaitan dengan keberadaan jenis lembaga, berbagai aktifitas posisi dalam organisasi dan pengalaman pada lingkungan yang terdapat berbagai macam persoalan kehidupan pada organisasi dan lingkungannya.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari bahasa Inggris *management* dengan kata kerja *to manage* yang secara umum berarti mengurus, mengelola atau mengatur. Manajemen sangatlah penting bagi kehidupan manusia karena manajemen dapat

mempermudah pekerjaan manusia untuk mencapai tujuan dengan lebih efektif dan efisien, dimana manajemen itu sendiri merupakan suatu perangkat dengan melakukan proses tertentu dalam fungsi yang terkait. Maksudnya adalah serangkaian tahap kegiatan mulai dari awal melakukan kegiatan atau pekerjaan sampai akhir tercapainya tujuan kegiatan atau pekerjaan.

Afandi (2018:1) menyatakan bahwa

“Manajemen adalah proses kerjasama antar karyawan untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengorganisasian, personalia, pengarahan, kepemimpinan dan pengawasan”.

Pendapat lain dikemukakan oleh George R. Terry dalam Supomo (2018:3)

mendefinisikan:

“Manajemen adalah suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya”.

Sedangkan menurut Hatold Koontz dan Cyril O'Donnel dalam Supomo (2018:3),

menyatakan bahwa:

“Manajemen usaha untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain. Dengan demikian, manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan kerja, pengarahan, dan pengendalian”.

Pendapat lain dikemukakan oleh Luther Gullick dalam Suhardi (2018:23) bahwa:

“Manajemen sebagai suatu bidang Science (ilmu pengetahuan) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja sama untuk mencapai tujuan, dan membuat sistem kerja sama ini lebih bermanfaat bagi manusia. Dikatakan sebagai ilmu, karena menggunakan metode ilmiah yang menggabungkan antara pemikiran (rasionalisme) dan pandangan (empirisme) yang didasari pengalaman yang telah terjadi.”

Sedangkan, menurut Mary Parker Follet dalam Suhardi (2018:23) memandang:

“Manajemen sebagai *the art of getting things done through people* (seni

dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain). Definisi ini mengandung makna bahwa untuk menyelesaikan suatu pekerjaan kita membutuhkan orang lain, dan pelaksanaannya adalah suatu keterampilan pribadi (seni).”

Berdasarkan definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien dengan menjalankan serangkaian proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap anggota organisasi maupun sumber daya yang dimiliki.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. George R Terry dalam Yusuf (2021) fungsi manajemen terdiri dari.

1. *Planning* (perencanaan) yaitu proses yang menyangkut upaya yang dilakukan untuk mengantisipasi kecenderungan dimasa yang akan datang dan penentuan strategi dan taktik yang tepat untuk mewujudkan target dan tujuan organisasi.
Kegiatan-kegiatan planning antara lain:
 - a. Menetapkan tujuan dan target bisnis
 - b. Menemukan strategi untuk mencapai tujuan dan target bisnis tersebut
 - c. Menemukan sumber daya yang diperlukan
 - d. Menetapkan standar atau indikator keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis.
2. *Organizing* (pengorganisasian) yaitu proses yang menyangkut bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan didesain dalam

sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem dan lingkungan organisasi yang kondusif dan bias memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi bisa bekerja secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi. Kegiatan-kegiatan pengorganisasian di antaranya

- a. Mengalokasikan sumber daya, merumuskan dan menetapkan tugas, serta menetapkan prosedur yang diperlukan
 - b. Menetapkan struktur organisasi yang menunjukkan adanya garis kewenangan dan tanggung jawab
 - c. Kegiatan perekrutan, penyeleksian, pelatihan, dan pengembangan sumber daya manusia
 - d. Kegiatan penempatan sumber daya manusia pada posisi yang paling tepat
3. *Actuating* (pengarahan) yaitu proses implementasi program agar bisa dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi/perusahaan, serta proses untuk memotivasi agar semua pihak tersebut dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan penuh kesadaran dan produktivitas yang tinggi. Kegiatan-kegiatan pengarahan ini adalah:
- a. Mengimplementasikan proses kepemimpinan, pembimbing dan pemberian motivasi kepada tenaga kerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan.
 - b. Memberikan tugas dan penjelasan rutin mengenai pekerjaan
 - c. Menjelaskan kebijakan yang ditetapkan.
4. *Controlling* (pengendalian) yaitu proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan, dan

diimplementasikan dapat berjalan sesuai target yang diharapkan. Kegiatan-kegiatan pengendalian ini adalah:

- a. Mengevaluasi keberhasilan dan pencapaian tujuan dan target bisnis sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan
- b. Mengambil tindakan klarifikasi dan koreksi atas penyimpangan yang mungkin ditemukan
- c. Melakukan berbagai alternatif solusi atas berbagai masalah yang terkait dengan pencapaian tujuan dan target bisnis.

2.1.1.3 Unsur-Unsur Manajemen

Untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai diperlukan sarana, yakni sebuah sarana manajemen yang terdiri dari *Man, Money, Material, Machine, Method* dan *Market* atau yang lebih dikenal dengan sebutan 6M. Widianan (2020:31-32)

1. *Man* (sumber daya manusia)

Unsur manajemen yang paling vital adalah sumber daya manusia. Manusia membuat perencanaan dan mereka pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan tersebut. Tanpa adanya sumber daya manusia maka tidak ada proses kerja. Adapun kegiatan yang dipakai untuk mencapai tujuan dapat dilihat dari sudut pandang, proses, planning, organizing, actuating dan controlling.

2. *Money* (uang)

Uang memiliki makna sebagai alat tukar, sebagai modal dan sebagai sistem nilai. Faktor uang telah menempatkan posisi keduanya sebagai unsur yang penting untuk mencapai tujuan. Disamping faktor manusian yang menjadi

unsur paling penting dan faktor-faktor lainnya.

3. *Materials* (bahan baku)

Ketersediaan bahan baku atau material sangat penting dalam proses produksi. Tanpa bahan baku perusahaan manufaktur tidak bisa memproduksi barang untuk dijual. Dibutuhkan tenaga ahli untuk mengolah bahan baku menjadi barang jadi atau setengah jadi. Sumber daya manusia dan bahan baku saling berkaitan erat satu sama lain dan tidak dapat dipisahkan.

4. *Machine* (peralatan mesin)

Untuk mengolah bahan baku menjadi barang jadi atau setengah jadi dibutuhkan seperangkat mesin dan peralatan kerja. Dengan adanya mesin maka waktu yang dibutuhkan dalam proses produksi akan semakin efisien. Disamping efisien, tingkat kesalahan manusia atau *human error* dapat diminimalisir. Namun dibutuhkan sumber daya yang handal dan bahan baku yang berkualitas.

5. *Method* (metode)

Dalam menerapkan manajemen untuk dapat mengelola sejumlah unsur-unsur di atas dibutuhkan suatu metode atau standar operasional prosedur yang baku. Setiap divisi di dalam perusahaan memiliki fungsi pokok tugas atau *job desk* tersendiri dan masing-masing divisi tersebut saling berkaitan erat dalam menjalankan aktifitas perusahaan. Metode ini diperoleh dalam setiap kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan

6. *Market* (pasar)

Konsumen atau pasar merupakan elemen yang sangat penting, tanpa

permintaan maka proses produksi akan terhenti dan segala aktifitas perusahaan akan vakum. Agar dapat menguasai segmentasi pasar pihak manajemen harus memiliki strategi pemasaran yang handal.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Human Resources (sumber daya manusia) termasuk ke dalam bagian dari sebuah departemen, dengan fokus perhatian pada pengelolaan manusia selaku sumber daya yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Di kalangan perusahaan, departemen atau divisi khusus mengelola karyawan di kenal dengan *Human Resource Managementt* (HRM) dan diterjemahkan menjadi Manajemen Sumebr Daya Manusia (MSDM).

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu bidang yang menyusun langkah-langkah strategi serta pendekatan bagi pengelolaan ataupun pemanfaatan SDM untuk keperluan pencapaian tujuan suatu organisasi. Dalam dunia bisnis secara global, manajemen sumber daya manusia memiliki kompetensi besar dan secara bertahap akan berkembang dengan baik. Berikut pandangan para ahli mengenai manajemen sumber daya manusia

Menurut Hasibuan (2019 :250) dalam bukunya yang berjudul manajemen sumber daya manusia menyatakan bahwa:

“Perencanaan Sumber Daya Manusia adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan”

Definisi lain juga dikemukakan Menurut Armstrong (2018:44) menyatakan bahwa

manajemen sumber daya manusia:

“Human resource management is defined as a strategic and coherent approach to the management of an organization’s most valued assets the people working there who individually and collectively contribute to the achievement of its objectives”.

MSDM juga dapat dipahami sebagai suatu proses, Cushway dalam Khaeruman, dkk (2021) mendefinisikan:

“MSDM sebagai *“part of the process that helps the organization achieve its objectives”* (jika diartikan MSDM merupakan bagian dari proses yang membantu organisasi mencapai tujuannya)”

Selanjutnya. Mangkunegara (2018:2),

“Mendefinisikan bahwa: Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan terhadap pengadaan, pengintegrasian, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur suatu hubungan sumber daya manusia untuk memaksimalkan integritas pekerjaan dan mencapai tujuan organisasi secara efektif melalui aktivitas/fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengadaan, pemberian kompensasi dan penghargaan, pengembangan karyawan serta pemutusan hubungan kerja.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen SDM mempunyai fungsi penting dalam suatu organisasi, bukan hanya dilingkungan manajerial, namun juga di tingkat operasional. Adapun fungsi manajemen SDM menurut Hasibuan (2019) adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan dilaksanakan untuk menyusun suatu rencana/program penyediaan dan kebutuhan karyawan yang efektif dan efisien yang sesuai dan perlukan organisasi/perusahaan agar dapat mendorong terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan suatu aktifitas mengorganisasikan para karyawan dengan adanya penetapan untuk membagi bidang kerja, menjalin hubungan kerja, adanya pendelegasian, kewenangan dan integrasi serta koordinasi dalam suatu bagan organisasi menjadi instrumen dalam meraih suatu tujuan yang efektif.

3. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan ialah salah satu aktifitas mengarahkan para karyawan, agar dapat bekerja sama untuk melakukan pekerjaan dengan efektif dan efisien yang bisa mewujudkan tercapainya tujuan organisasi/perusahaan, dan karyawan serta masyarakat. Pengarahan dilaksanakan oleh pimpinan yaitu memberi tugas kepada bawahan supaya melakukan pekerjaan yang ditugaskan dengan sebaik-baiknya.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Pengendalian merupakan suatu aktifitas mengendalikan karyawan agar mematuhi peraturan-peraturan yang ada di dalam organisasi atau perusahaan, sehingga karyawan dapat menjalankan pekerjaan sesuai dengan apa yang direncanakan. Jika terjadi suatu kesalahan ataupun terdapat penyimpangan, maka dapat dilakukan penanganan dengan cara memperbaiki atau

menyempurnakan rencana

5. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan merupakan proses menarik, menyeleksi, menempatkan, mengorientasi serta menginduksi guna memperoleh karyawan sesuai dengan yang diinginkan oleh organisasi, guna mewujudkan tujuannya.

6. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan merupakan upaya meningkatkan keterampilan (kemampuan) secara teknis dan teoritis ataupun konseptual, serta etika (moral) karyawan yang diperoleh dengan mengikuti pelatihan dan pendidikan. Pelatihan dan pendidikan yang diikuti harus ada kesesuaian dengan bidang pekerjaan, baik untuk kebutuhan masa sekarang ataupun untuk waktu yang akan datang.

7. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi ialah imbalan yang diberikan baik secara langsung maupun tidak langsung, berupa financial ataupun dalam bentuk barang atas jasa yang sudah dicurahkan untuk perusahaan/organisasi. Prinsip pemberian kompensasi harus ada unsur keadilan dan layak. Suatu yang adil didasarkan atas prestasi kerja yang dilakukannya, dan layak dimaksudkan dapat memenuhi kebutuhan primer serta berlandaskan kepada batas kewajaran upah minimum atas dasar ketentuan pemerintah.

8. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian merupakan suatu aktifitas yang dilakukan sebagai pemersatu kepentingan organisasi/perusahaan serta pemenuhan akan kebutuhan karyawan, supaya dapat tercipta kerja sama yang harmonis serta saling

menguntungkan. Organisasi/perusahaan mendapatkan laba, dan karyawan dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Pengintegrasian merupakan masalah yang penting dan sulit bagi manajemen SDM, dikarenakan sebagai pemersatu dari dua kepentingan yang saling bertolak belakang.

9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan ialah aktifitas yang dilakukan untuk selalu menjaga ataupun meningkatkan kondisi fisik dan mentalitas serta loyalitas karyawan, agar dapat terus bekerja hingga masanya pensiun. Pemeliharaan karyawan dapat dilakukan secara terprogram berupa adanya program kesejahteraan dengan didasari atas pemenuhan kebutuhan karyawan.

10. Kedisiplinan (*Dicipline*)

Kedisiplinan bagian dari fungsi manajemen SDM yang sangat penting dan merupakan kunci dalam mewujudkan tercapainya tujuan, kerana apabila disiplin karyawan kurang baik, maka akan kesulitan dalam meraih tujuan secara maksimal. Kedisiplinan ialah kemauan kesadaran untuk memenuhi norma-norma social ataupun peraturan-peraturan yang telah dibuat oleh organisasi.

11. Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian ialah kegiatan pemutusan hubungan kerja oleh organisasi/pemerintah terhadap seorang karyawan. Pemberhentian ini dapat diakibatkan atas kemauan sendiri (mengundurkan diri), berakhirnya kontrak kerja, pensiun, pemutusan hubungan kerja (PHK) atau berbagai sebab lainnya.

2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Mengutip pernyataan Cashway (2022:10) mengenai tujuan manajemen sumber daya manusia mencakup:

1. Memberikan pertimbangan manajemen atas penyusunan kebijakan SDM yang dimaksudkan secara pasti pada suatu organisasi mempunyai pekerja (karyawan) yang memiliki motivasi serta kinerja tinggi, karyawan yang siap sedia mengatasi setiap ada perubahan yang terjadi serta dapat melaksanakan kewajiban pekerjaan yang sesuai ketentuan (legal).
2. Mengimplementasikan serta mematuhi segala prosedur SDM dan kebijakan dalam upaya meraih tujuan organisasi.
3. Membantu dalam pengembangan arah serta strategi organisasi, terutama berhubungan dengan implikasi SDM.
4. Memberikan dorongan serta bantuan kepada manajer lini untuk dapat meraih apa yang menjadi tujuannya.
5. Mengatasi permasalahan krisis dan kondisi sulit yang dialami para karyawan, sehingga dapat diyakinkan bahwa pekerja tidak sebagai penghambat organisasi pada saat meraih tujuan organisasi.
6. Menyediakan fasilitas komunikasi di antara karyawan dengan pengelola organisasi.
7. Bertindak selaku pemeliharaan standar organisasi serta nilai dilingkungan manajemen SDM.

2.1.3 Iklim Organisasi

Istilah “iklim” paling sering dikaitkan dengan studi meteorologi dan lebih

khusus bertujuan untuk mengamati, menggambarkan, dan mengukur berbagai karakteristik fisik, atmosfer seperti cuaca hujan suhu, dll. Ketika istilah “iklim” ditransplantasikan kedalam konteks organisasi, hal tersebut menjadi lebih kompleks karena tidak mudah diamati dan diukur dan terus berubah karena hal tersebut tidak selalu bertahan lama. Dalam setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda-beda. Keanekaragaman pekerjaan yang ada di dalam suatu organisasi atau sifat individu yang akan menggambarkan perbedaan tersebut.

2.1.3.1 Pengertian Iklim Organisasi

Pemahaman iklim organisasi ini dapat digunakan pada organisasi yang di dalamnya terdapat individu-individu, berkumpul, dan melakukan aktivitas dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Sehingga keberhasilan organisasi ditentukan oleh semua unsur yang membentuk iklim organisasi tersebut. Terkait definisi iklim organisasi dapat dikutip beberapa pendapat dari para ahli di antara nya:

menurut Litwin dan Stringer dalam Tosepu, dkk (2021), mendefinisikan bahwa:

“Iklim adalah suatu kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relative terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi”.

Lalu menurut Simamora (2019) menjelaskan:

“Iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi.

Iklim organisasi mempengaruhi praktek dan kebijaksanaan SDM yang diterima oleh anggota organisasi”

Menurut Higgins dalam Tosepu (2020) menyatakan bahwa:

“Iklim organisasi adalah kumpulan dari persepsi karyawan termasuk mengenai peraturan karyawan, keinginan pekerjaan dalam organisasi, dan

lingkungan social dalam organisasi”

Dari definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi adalah karakteristik lingkungan organisasi yang membedakannya dari organisasi lain, dilihat dari perspektif karyawan.

2.1.3.2 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi

Robert Stringer dalam Utami, dkk (2021) mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi iklim sebagai berikut:

- a. Lingkungan eksternal
- b. Strategi
- c. Praktik kepemimpinan
- d. Peraturan organisasi
- e. Sejarah organisasi

2.1.3.3 Dimensi dan Indikator Iklim Organisasi

Iklim organisasi oleh Litwin dan Stringer (2020), dijabarkan atau diukur melalui 5 dimensi:

1. Tanggung jawab (*responsibility*)
 - a. Pelaksanaan tugas
 - b. Pencapaian hasil
2. Identitas (*identity*)
 - a. Rasa bangga terhadap organisasi
 - b. Merasa menjadi bagian dari organisasi
3. Kehangatan (*warmth*)
 - a. Interaksi antar karyawan

- b. Komunikasi yang baik dengan perusahaan
- 4. Dukungan (*support*)
 - a. Saling membantu antar karyawan
 - b. Memberikan dukungan antar karyawan
- 5. Konflik (*conflict*)
 - a. Penyelesaian perbedaan antar karyawan
 - b. Suasana persaingan antar karyawan

Selanjutnya dimensi iklim organisasi menurut Koys dan Decotiis dalam Utami, dkk (2021) yaitu:

1. Otonomi (*outonomy*), persepsi mengenai penentuan sendiri prosedur kerja, tujuan dan prioritas
2. Kebersamaan (*cohesion*), perasaan kebersamaan di antara altar organisasi, termasuk kemauan anggota organisasi untuk menyediakan bahan- bahan bantuan.
3. Kepercayaan (*trust*), persepsi kebersamaan untuk berkomunikasi secara terbuka dengan anggota organisasi level atas mengenai isu sensitif dan personal dengan harapan bahwa integritas komunikasi seperti itu tidak dilanggar.
4. Tekanan (*preasure*), persepsi mengenai tuntutan waktu untuk menyelesaikan tugas dan standar kerja.
5. Dukungan (*support*), persepsi toleransi perilaku organisasi oleh atasannya, termasuk membiarkan anggota belajar dari kesalahannyatanpa ketakutan dan hukuman.

6. Pengakuan (*recognition*), persepsi bahwa kontribusi anggota organisasi kepada organisasi diakui dan dihargai.
7. Kewajaran (*fairness*), persepsi bahwa praktik organisasi adil, wajar dan tidak sewenang-wenang atau berubah-ubah.
8. Inovasi (*innovation*), persepsi bahwa perubahan dan kreativitas didukung, termasuk pengambilan resiko mengenai bidang-bidang baru dimana anggota organisasi tidak atau sedikit mempunyai pengalaman sebelumnya.

Sedangkan dimensi organisasi menurut Lussier dalam Damayanti (2018) yaitu:

1. *Structure*

Merupakan tingkat paksaan yang dirasakan karyawan karena adanya peraturan dan prosedur yang terstruktur atau tersusun

2. *Responsibility*

Merupakan tingkat pengawasan yang diberikan organisasi dan dirasakan oleh parakaryawan. Dimana kualitas dan bentuk pengawasan, pengarahan, dan pembimbingan yan diterima dari atasan ke bawahan.

3. *Reward*

Merupakan tingkat penghargaan yang diberikan atas usaha karyawan. Karyawan dihargai sesuai dengan kinerjanya.

4. *Warmth*

Berkaitan dengan tingkat kepuasan yang berkaitan dengan kekaryawanan dalam organisasi. Perasaan terhadap suasana kerja yang bersahabat dan lebih ditekankan pada kondisi keramahan atau persahabatan dalam kelompok informal serta hubungan yang baik antar rekan kerja.

5. *Support*

Berkaitan dengan dukungan kepada karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

6. *Organizational identity and loyalty*

Berkaitan dengan perasaan bangga akan keberadaan dalam organisasi dan kesetiaan yang ditunjukkan selama masa kerjanya. Derajat loyalitas terhadap pencapaian tujuan organisasi.

7. *Risk*

Berkaitan dengan karyawan diberi ruang untuk melakukan atau mengambil risiko dalam menjalankan tugas sebagai sebuah tantangan.

Berdasarkan ketiga jenis dimensi iklim organisasi, pada penelitian ini saya menggunakan teori dari Litwin dan Stringer.

2.1.4 Pengembangan Karir

Salah satu aspek manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan karir dalam hal ini merupakan kelanjutan dari proses perekrutan, penempatan karyawan. Pengembangan karir merupakan aspek yang tidak boleh di lupakan dalam mengelola sumber daya manusia. Pengembangan karir dapat diartikan sebagai kegiatan kepegawaian guna membantu para pegawai merencanakan karir masa depan di tempat mereka bekerja. Sehingga pegawai yang bersangkutan dan juga pihak perusahaan bisa mengembangkan diri secara optimal.

2.1.4.1 Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah kegiatan untuk melakukan perencanaan karir dalam rangka meningkatkan karir pribadi dimasa yang akan datang agar

kehidupannya menjadi lebih baik. Pengembangan karir yang direncanakan dengan baik, memungkinkan para karyawan untuk mengidentifikasi sasaran karier dan jalur untuk menuju sasaran tersebut. Kemudian, melalui kegiatan-kegiatan atau pengembangan para karyawan mencari cara untuk meningkatkan dirinya dan mengembangkan sasaran karir mereka, sedangkan institusi atau organisasi tempat kerja hanya berkewajiban untuk memfasilitasi pengembangan karir bagi setiap karyawan.

Menurut Donald Super dalam Busro (2018), mengemukakan bahwa:

“Pengembangan karir adalah pengembangan secara vertical yang meliputi jabatan, kepangkatan, pendidikan dan penugasan yang dialami seseorang dalam rangkaian struktur organisasi dan digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi atau penggajian”

Menurut Mangkunegara (2018:77), menjelaskan bahwa:

“Pengembangan karir adalah perbaikan pribadi yang diusahakan oleh seseorang untuk mencapai rencana karir pribadi”

Menurut Simamora (2018:41), menjelaskan bahwa:

“Pengembangan karir adalah proses berkelanjutan dari penyiapan, penerapan dan pemantauan rencana karier yang dilakukan oleh individu itu sendiri atau seiring dengan sistem karier organisasi.”

Selanjutnya Menurut Adanyani & Dewi (2019:7)

“Career development is a process of increasing individual employability to achieve the desired career.”

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah serangkaian proses atau aktivitas kepegawaian yang dilakukan untuk meningkatkan dan menambah kemampuan individu guna membantu karyawan dalam

merencanakan karir dimasa depan.

2.1.4.2 Tujuan Pengembangan Karir

Menurut Busro (2018:279), tujuan dari pengembangan karir adalah:

1. Melakukan analisis terhadap kemampuan dan minatnya, agar dapat disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.
2. Mengembangkan diri dalam usaha meningkatkan kemampuan yang perlu diserasikan dengan kemampuan yang dibutuhkan oleh organisasi profit maupun nonprofit tempat bekerja.
3. Memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengisi jabatan penting yang terdapat di dalam struktur organisasi

2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Pengembangan Karir

Menurut Donald Super dalam Busro (2018:281), ada 3 dimensi pengembangan karir:

1. Kejelasan karir
 - a. Kenaikan pangkat secara jelas
 - b. Kesempatan menjadi pemimpin
 - c. Kesempatan menduduki jabatan tertentu sesuai dengan struktur organisasi
2. Pengembangan diri
 - a. Kesempatan mengikuti berbagai pelatihan
 - b. Kesempatan melanjutkan pendidikan
 - c. Kesempatan mengikuti berbagai seminar atau *workshop*
 - d. Kesempatan mengikuti berbagai kursus kompetensi.

3. Perbaikan mutu kerja
 - a. Peningkatan disiplin diri
 - b. Kesetiaan
 - c. Peningkatan motivasi di kalangan karyawan.

Menurut Simamora (2018:412), dimensi dan indikator pengembangan karir meliputi:

1. Mutasi
 - a. Rotasi
 - b. Demosi
2. Promosi
 - a. Penerimaan pendahuluan via surat lamaran
 - b. Tes Kesehatan
 - c. Psikotes
 - d. Wawancara oleh penyedia
 - e. Wawancara promosi
 - f. Keputusan penerimaan
3. Pendidikan
 - a. Tingkat pendidikan yang di syaratkan
 - b. Pendidikan alternatif
4. Pelatihan
 - a. Instruktur
 - b. Metode
 - c. Peserta

d. Tujuan

e. Materi

Selanjutnya dimensi pengembangan karir menurut Hasibuan (2019):

1. Latar belakang pendidikan

Yaitu merupakan suatu kegiatan untuk meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan untuk memutuskan persoalan-persoalan yang menyangkut pekerjaan guna mencapai tujuan.

2. Pelatihan

Yaitu merupakan proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab dengan baik.

3. Pengalaman kerja

Merupakan tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang yang dapat diukur dari masa kerja seseorang.

Berdasarkan ketiga jenis dimensi pengembangan karir di atas, pada penelitian ini saya menggunakan teori dari Busro.

2.1.5 Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan suatu pendorong agar seseorang itu melakukan suatu kegiatan untuk mencapai tujuannya. Dalam perilaku organisasi dibutuhkan motivasi pada setiap individu agar mampu meningkatkan kinerjanya dalam organisasi yang ia geluti. Motivasi kerja berubah sesuai dengan pemenuhan kebutuhan setiap manusia, perubahan tersebut karena adanya kepuasan kebutuhan.

Motivasi dalam bekerja sangat penting bagi tinggi rendahnya produktivitas

perusahaan. Tanpa adanya motivasi kerja dari para karyawan untuk bekerja sama bagi kepentingan perusahaan maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Sebaliknya apabila terdapat motivasi kerja yang besar dari para karyawan maka hal tersebut menjadi suatu jaminan keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

2.1.5.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata *motive* yang diartikan sebagai dorongan atau tenaga. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat. Motivasi dalam manajemen hanya ditunjukkan pada sumber daya manusia dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai tujuan yang ditentukan. Pengertian motivasi kerja menurut para ahli yaitu:

Menurut Gray dalam Tosepu (2020), menyebutkan bahwa:

“Motivasi kerja adalah sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu.”

Lalu menurut Mc Clelland dalam Hasibuan (2019:162) menjelaskan bahwa:

“Motivasi merupakan cadangan energi potensial yang dimiliki seseorang untuk dapat digunakan dan dilepaskan yang tergantung pada kekuatan dorongan serta peluang yang ada dimana energi tersebut akan dimanfaatkan oleh karyawan karena adanya kekuatan motif kebutuhan dasar, harapan dan nilai insentif”

Selanjutnya menurut Robbins (2018) menjelaskan:

“Motivasi kerja merupakan kemauan untuk menggunakan usaha tingkat tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikoordinasi oleh kemampuan usaha

untuk memenuhi beberapa kebutuhan individu, yaitu usaha, kebutuhan dan tujuan”

Sedangkan menurut Mangkunegara (2018:74), menyatakan bahawa:

“Motivasi kerja merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental pegawai yang positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerja untuk mencapai kinerja yang maksimal”

Dari definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan yang berasal dalam diri seseorang untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan.

2.1.5.2 Prinsip – Prinsip Motivasi Kerja

Menurut Mangkunegara (2019) terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan, yaitu:

a Prinsip partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja karyawan perlu diberikan kesempatan untuk ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

b Prinsip komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, karyawan akan lebih mudah diinovasi kerjanya.

c Prinsip mengakui andil bawahan

Pemimpin mengakui bahwa karyawan mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

d Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada karyawan bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, hal itu akan membuat karyawan yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh pemimpin.

e Prinsip memberi perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan karyawan bawahannya. Hal tersebut akan memotivasi karyawan bekerja apa yang diharapkan pemimpin.

2.1.5.3 Tujuan Motivasi Kerja

Tingkah laku bawahan biasanya di dorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan harus selalu diamati, dan diarahkan dalam rangka pelaksanaan tugas dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Tujuan motivasi dalam Hasibuan (2019) mengungkapkan bahwa:

- a Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- b Meningkatkan produktivitas karyawan.
- c Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
- d Meningkatkan kedisiplinan absensi karyawan
- e Mengefektifkan pengadaan karyawan
- f Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- g Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan
- h Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan

- i Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.

2.1.5.4 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Gomes dalam Khaeruman, dkk (2021). mengemukakan faktor – faktor yang dapat mempengaruhi motivasi diantaranya sebagai berikut:

1. Faktor-faktor individual
 - a. Tujuan (*Goals*)
 - b. Kebutuhan (*needs*)
2. Faktor-faktor organisasional
 - a. Pembayaran atau gaji (*pay*)
 - b. Keamanan pekerjaan (*job security*)
 - c. Sesama pekerja (*co-worker*)
 - d. Pengawasan (*supervision*)
 - e. Pujian (*praise*)

2.1.5.5 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja

Menurut Mc Clelland dalam Hasibuan (2019:162), dimensi dan indikator motivasi adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan akan prestasi
 - a. Dorongan untuk mengungguli
 - b. Berusaha keras untuk sukses
 - c. Menetapkan target yang tinggi
2. Kebutuhan akan afiliasi
 - a. Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan dia tinggal dan bekerja (*sense of belonging*)

- b. Kebutuhan akan perasaan dihormati (*sense of importance*)
 - c. Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*)
 - d. Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*)
3. Kebutuhan akan kekuasaan
- a. Memiliki kedudukan yang terbaik
 - b. Mengerahkan kemampuan demi mencapai kekuasaan
 - c. Dorongan mempengaruhi orang lain

Selanjutnya dimensi motivasi menurut Herzberg dalam Sarinah dan Mardalena (2018), yaitu:

1. Motivasi intrinsik

Yaitu faktor yang mendorong karyawan termotivasi, daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing orang. Faktor motivasi dikaitkan dengan isi pekerjaan, yang mencakup keberhasilan, pengakuan, pekerjaan yang menantang, peningkatan dan pertumbuhan dalam pekerjaan.

2. Motivasi ekstrinsik

Faktor ini lazimnya berkaitan dengan konteks fisik dan psikologis dimana pekerjaan tersebut dilaksanakan. Mencakup kondisi kerja yang menyenangkan, upah gaji yang besar atau kecil, hubungan yang baik dengan rekan kerja, pengawasan yang efektif, dll.

Sedangkan dimensi motivasi menurut Wirawan (2019) yaitu:

1. Motivasi intrinsik
 - a. Rasa memiliki organisasi
 - b. Kebebasan untuk berfikir kreatif dan inovatif
 - c. Pekerjaan yang menarik dan menantang
 - d. Keinginan untuk mempunyai status social
2. Motivasi ekstrinsik
 - a. Keinginan untuk peningkatan karir
 - b. Keinginan untuk mempunyai hubungan interpersonal dengan atasan dan teman kerja
 - c. Keinginan untuk memperoleh gaji atau penghasilan tetap dan mencukupi
 - d. Keinginan untuk mematuhi peraturan organisasi
3. Amotivasi
 - a. Merasa tidak kompeten melakukan tugas
 - b. Tidak tertarik melakukan aktivitas
 - c. Merasa aktivitas tidak bernilai
 - d. Merasa hidupnya sudah terjamin

Berdasarkan tiga jenis dimensi motivasi kerja di atas, penelitian menggunakan teori dari Mc Clelland

2.1.6 Kinerja Karyawan

Prestasi yang dicapai seseorang disebut *actual performance* atau *job performance* yang bisa kita sebut dengan kinerja. Seorang karyawan yang

melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan serta berhasil secara kualitas maupun kuantitas disebut dengan kinerja. Kinerja merupakan aspek penting dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan atau instansi. Dengan kinerja karyawan yang baik, maka perusahaan atau instansi tersebut akan dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Hal ini dikarenakan kinerja sebagai penentu keberhasilan serta kelangsungan hidup perusahaan.

2.1.6.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode/waktu tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, atau sasaran maupun kriteria yang ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Dalam suatu target yang telah ditentukan, perlu ditetapkan penilaian sebagai bentuk perhatian terhadap kinerja para karyawan karena disaat yang bersamaan karyawan memerlukan penilaian tersebut sebagai umpan baliknya.

Menurut John Miner dalam Mangkunegara (2018:67), mengemukakan:

“Kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) secara kuantitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”

Menurut Bernadin dan Russel yang dialih bahasakan dalam Veithzal Rivai (2019:406) berpendapat bahwa:

“Kinerja dapat didefinisikan sebagai catatan hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu”.

Sedangkan Menurut Afandi (2018:83), menyatakan bahwa:

“Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika”.

Menurut Hasibuan (2019:98) menjelaskan, bahwa:

“Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.”

Menurut Mangkunegara (2018:67), mengemukakan:

“Kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) secara kuantitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”

Sedangkan menurut Mc Cormick dan Tiffany dalam Chairunnisah, dkk (2021) mengemukakan:

“Kinerja adalah waktu kerja yang merupakan jumlah absen, keterlambatan dan lamanya masa kerja serta waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas juga kuantitas.”

Dari definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan pencapaian hasil kerja seorang karyawan atau sekelompok karyawan dari sasaran yang harus dicapai oleh seorang karyawan dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang masing-masing karyawan.

2.1.6.2 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2018:6) ada dua faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yaitu:

1. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi yang baik. Ini merupakan modal utama manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktifitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor Lingkungan

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang memadai.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor individu dan faktor lingkungan memiliki keterkaitan yang dapat mempengaruhi terhadap kinerja dimana hal tersebut merupakan modal utama pencapaian kinerja bagi organisasi dalam mencapai tujuannya.

2.1.6.3 Penilaian Kinerja Karyawan

Seorang karyawan yang telah melaksanakan pekerjaannya dalam suatu organisasi atau perusahaan dapat diketahui dan dinilai melalui instrument penilaian kinerja. Cara membandingkan penampilan kerja individu dengan standar baku penampilan merupakan salah satu hakikat evaluasi penilaian kinerja. Hal ini

mengatakan bahwa proses yang berkelanjutan untuk menilai kualitas kinerja personel dan usaha memperbaiki kerja personel dalam organisasi merupakan hakikat dari penilaian kinerja.

Penilaian kinerja yang dikemukakan oleh Leon C. Mangginson dalam Khaeruman (2021)

“Penilaian presntasi kerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaan sesuai tugas dan tanggung jawabnya.”

Selanjutnya Mangkunegara (2019) mengemukakan.

“Penilaian merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai. Kualitas atau status dari beberapa objek orang ataupun sesuatu (barang).”

Sedangkan Menurut Campbell dalam Armstrong, (2018:31):

"Performance as behaviour and stated that it should be distinguished from the outcomes because they can be contaminated by systems factors." ("Kinerja sebagai perilaku dan ditetapkan bahwa itu harus dibedakan dari hasil karena dapat terkontaminasi oleh faktor sistem").

Sedangkan menurut Armstrong (2018:31):

"Performance is output/outcomes (accomplishment) but also states that performance is about doing the work as well as being about the results achieved." ("Kinerja sebagai output/hasil (prestasi) tetapi juga menyatakan bahwa kinerja sebagai melakukan pekerjaan dan juga hasil yang dicapai").

Dari definisi-definisi penilaian kinerja diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses evaluasi yang dilakukan secara sistematis terhadap potensi dan pencapaian pekerjaan karyawan berdasarkan sasaran sistem manajemen dan proses penelusuran kegiatan pribadinya.

2.1.6.4 Tujuan dan Sasaran Penilaian Kinerja Karyawan

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja SDM organisasi. Secara lebih spesifik dari evaluasi kinerja sebagai mana dikemukakan oleh Mangkunegara dalam Khaeruman (2021) adalah:

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan persyaratan kinerja
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang diemban sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5. Memberikan rencana pelaksanaan-pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan. Khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Sasaran-sasaran dan evaluasi kinerja karyawan yang dikemukakan Mangkunegara yaitu sebagai berikut:

1. Membuat analisis kinerja dari waktu yang lalu secara berkesinambungan dan periodik, baik kerja karyawan maupun kinerja organisasi.
2. Membuat evaluasi kebutuhan pelatihan dari para karyawan melalui audit keterampilan dan pengetahuan sehingga dapat mengembangkan kemampuan

dirinya. Atas dasar evaluasi kebutuhan pelatihan itu dapat menyelenggarakan program pelatihan dengan cepat.

3. Mementukan sasaran dari kenerja yang akan datang dan memberikan tanggung jawab perorangan dan kelompok sehingga untuk periode selanjutnya jelas apa yang harus diperbuat oleh karyawan, mutu dan baku yang dicapai, sarana dan pra sarana yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja karywan.
4. Menentukan potensi karyawan yang berhak memperoleh promosi dan kalau mendasarkan hasil diskusi antara karyawan dengan pimpinannya itu untuk menyusun proposal mengenai sistem bijak (*merit system*) dan sistem promosi lainnya, seperti imbalan (*reward, recommendation*)

2.1.6.5 Unsur-Unsur penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Hasibuan dalam Khaeruman (2021) kinerja dapat dikatakan baik atau dapat dinilai dilihat dari beberapa hal berikut:

1. Kesetiaan

Yaitu tekad dan kesanggupan pegawai/karyawan untuk menaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang telah ditetapkan dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Maka seorang pegawai/karyawan dikatakan memiliki kesetiaan jika ia melakukan tugasnya secara sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab terhadap amanah yang berikan organisasi.

2. Prestasi Kerja

Yaitu hasil kerja yang dicapai pegawai/karyawan dalam melaksanakan tugas

yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya prestasi kerja seorang pegawai/karyawan dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesanggupan pegawai/karyawan dalam melakukan tugas dan fungsinya.

3. Kreativitas

Kreativitas ialah kemampuan pegawai/karyawan dalam mengembangkan kreativitas dan mengembangkan potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

4. Kerja Sama

Diukur dari kesediaan pegawai/karyawan dalam berpartisipasi dan bekerja sama dengan pegawai/karyawan lain sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.

5. Kecakapan

Kecakapan pegawai/karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya juga menjadi tolak ukur dalam meningkatkan kinerja

6. Tanggung Jawab

Tanggung jawab yaitu kesanggupan seorang pegawai/karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani dalam bertanggung jawabkan pekerjaan dan hasil kerjanya.

2.1.6.6 Dimensi dan Indikator Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut John Miner dalam Mangkunegara (2019: 67-72) mengemukakan bahwa dimensi dan indikator kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kualitas.

Kualitas adalah suatu yang terkait dengan proses pekerjaan sampai hasil kerja yang bisa diukur dari tingkat efisiensi dan efektifitas seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan yang didukung oleh sumber daya lainnya. Adapun indikator dari kualitas adalah sebagai berikut:

- a. Kerapihan
- b. Ketelitian
- c. Kemandirian.

2. Kuantitas kerja.

Kuantitas yaitu satuan jumlah atau batas maksimal yang harus dicapai oleh pekerja dengan waktu yang telah ditentukan oleh pimpinan perusahaan.

Adapun indikator dari kuantitas adalah sebagai berikut:

- a. Ketepatan waktu
- b. Hasil kerja
- c. Kepuasan hasil kerja.

3. Kerjasama.

Kerjasama merupakan sikap dan perilaku setiap karyawan yang menjalin hubungan kerjasama dengan pimpinan atau rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama. Adapun indikator dari kerjasama adalah sebagai berikut:

- a. Partisipasi
- b. Kekompakan.

4. Tanggung jawab.

Tanggung jawab merupakan hal yang terkait dengan hasil pekerjaan yang telah

diselesaikan yang harus dipertanggung jawabkan para karyawan apabila masih ada pekerjaan yang belum sesuai dengan harapan pimpinan. Adapun indikator dari tanggung jawab adalah sebagai berikut:

- a. Pengambilan keputusan
- b. Memanfaatkan sarana dan prasarana.

5. Inisiatif.

Inisiatif adalah segala bentuk gerakan dari dalam diri anggota untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah. Adapun indikator dari inisiatif adalah sebagai berikut:

- a. Kemandirian
- b. Kesadaran diri.

Menurut Wirawan (2019), dimensi kinerja karyawan yaitu:

- 1. Hasil kerja
 - a. Kuantitas kerja
 - b. Kualitas kerja
- 2. Perilaku kerja
 - a. Inisiatif
 - b. Ketelitian
 - c. Kejujuran
 - d. Kreativitas
- 3. Sifat pribadi
 - a. Sikap terhadap pekerjaan
 - b. Pengetahuan

- c. Keterampilan
- d. Semangat kerja
- e. Kemampuan beradaptasi

Selanjutnya menurut Gomez dalam Karnela, dkk (2022), dimensi kinerja karyawan meliputi:

1. Kualitas kerja, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan.
2. Kuantitas kerja, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
3. Pengetahuan kerja, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. Kerja sama, kesediaan karyawan untuk bekerjasama dengan orang lain sesama anggota organisasi.
5. Kreativitas, yaitu keaslian gagasan yang muncul dan tindakan untuk menyelesaikan persoalan.
6. Kebebasan, yaitu kesadaran yang dapat dipercaya karyawan dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan.
7. Inisiatif, yaitu semangat karyawan untuk melaksanakan tugas baru dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. Kulitas pribadi, yaitu menyangkut kepribadian kepemimpinan, wawasan yang luas, kemandirian, dan integritas.

2.1.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan adalah sebagai dasar dalam

penyusunan penelitian. Hal ini dikarenakan agar memberikan kemudahan kepada peneliti untuk membandingkan pada proses penelitian serta terdapat kesesuaian terhadap topik yang diambil. Penelitian terdahulu menjadi salah satu rujukan penulis dalam melakukan penelitian guna memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang akan dilakukan oleh penulis. Kajian yang digunakan yaitu mengenai iklim organisasi dan pengembangan karir Terhadap motivasi kerja serta dampaknya pada kinerja karyawan. Berikut ini adalah tabel perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Sugiarti (2021) <i>The Influence of Trining, Work Environment and Career Development on Work Motivation That Has an Impact on Employee Performance at PT. Suryamas Elsindo Primatama in West Jakarta</i> <i>International Journal of Artificial Intelligence</i>	Hasil penelitian menunjukan bahwa motivasi kerja memediator pelatihan, lingkungan kerja, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan	Menggunakan variabel pengembangan karir, motivasi kerja, dan kinerja karyawan	Tidak menggunakan variabel iklim organisasi Penelitian dilakukan di PT. Suryamas Elsindo Primatama di Jakarta Barat

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Reaserch, Vol.6, No.1</i>			
2	Sumarni dan Ernawati (2023) Pengaruh Iklim Organisasi, Pengembangan Karir, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Kecamatan Kelumpang Hilir Kabupaten Kota Baru Kalimantan Selatan KINDAI, Vol. 19, No.2	Hasil penelitian menunjukan bahwa motivasi kerja memoderator iklim organisasi, pengembangan karir, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan	Menggunakan variabel iklim organisasi, pengembangan karir, motivasi kerja, dan kinerja karyawan	Penelitian dilakukan di Kantor Kecamatan Kelumpang Hilir Kabupaten Kota Baru Kalimantan Selatan
3	Niati, dkk (2021) <i>The Effect of Training on Work Performance and Career Development: The Role of Motivation as Intervening Variabel</i>	Berdasarkan hasil penelitian menunjukan bahwa variabel pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan variabel pengembangan karir juga berpengaruh	Menggunakan variabel: pengembangan karir, dan kinerja karyawan	tidak menggunakan variabel: iklim organisasi dan motivasi kerja penelitian dilakukan di PT. Asam Jawa, daerah selatan Labuhanbatu

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>BIRCI-Journal: Humanities and Social Science, Vol.4 No.2</i>	secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan		
4	Putri dan Frianto (2019) Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Motivasi dan Dampaknya Pada Kinerja Karyawan Jurnal Ilmu Manajemen. Vol.7 No.2	Berdasarkan hasil penelitian menunjukan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja	Menggunakan variabel pengembangan karir, motivasi kerja dan kinerja karyawan	Tidak menggunakan variabel iklim organisasi Penelitian dilakukan di Pt. Barata Indonesia
5	kalogiannidis (2021) <i>The Effect of Employee Motivation on Organizational Performance</i> <i>Strategic Journal of Business, Vol.8, No.3</i>	Berdasarkan hasil penelitian menunjukan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Menggunakan variabel motivasi kerja dan kinerja karyawan	Tidak menggunakan variabel iklim organisasi, dan pengembangan karir
6	Hidayat dan Ratmawati (2019)	Hasil penelitian menunjukan bahwa iklim organisasi	Menggunakan variabel iklim organisasi,	Tidak menggunakan variabel

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Jurnal Ekonomi dan Bisnis Airlangga, Vol.29, No.2	berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan	motivasi kerja dan kinerja karyawan	pengembangan karir Penelitian dilakukan di PTPN IX
7	Rahael (2023) Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Karimun Sembawang Shipyard Bisnis – Net Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Vol.6, No.2	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari iklim organisasi terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh signifikan dari iklim organisasi terhadap motivasi kerja, juga terdapat pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja	Menggunakan variabel iklim organisasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan	Tidak menggunakan variabel pengembangan karir Penelitian dilakukan di PT. Karimun Sembawang Shipyard
8	Rohyani (2018) Pengaruh Budaya Kerja, Disiplin, dan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya kerja, disiplin, dan	Menggunakan variabel iklim organisasi, motivasi	Tidak menggunakan variabel pengembangan karir

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Iklm Organisasi Dengan Motivasi Sebagai variabel Intervening Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Sekertariat Daerah kabupaten Kebumen Fokus Bisnis: Media Pengkajian Manajemen dan Akuntansi, Vol.14, No.2	iklim organisasi berpengaruh secara parsial/sendiri-sendiri maupun secara simultan terhadap motivasi kerja hasil penelitian juga menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening	kerja dan kinerja karyawan	Penelitian dilakukan di Sekertariat Daerah kabupaten Kebumen
9	Sukri, dan Pratiwi (2022) Pengaruh Pengembangan karir Dan Motivasi Terhadap kinerja Karyawan Pada Perusahaan Air Minum Tirta Mangkaluku Kota Palopo Jurnal Manajemen Dan	Hasil dari penelitian menunjukan bahwa pengembangan karir dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara simultan dan parsial	Menggunakan variabel pengembangan karir dan kinerja karyawan	Tidak menggunakan variabel iklim organisasi Penelitian dilakukan di PDAM Tirta Mangkaluku Palopo

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Ilmu Pendidikan, Vol.4 No.1			
10	Herawati, dkk (2021) <i>The Influence of Work Climate, Job Placement, and Career Development on Employee Performance in The Local Government Service of Padang Panjang</i> <i>Advances in Economic, Buseness and Management Research, Vol.179</i>	Hasil penelitian menunjukan bahwa iklim kerja, penempatan, dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Menggunakan variabel pengembangan karir dan kinerja karyawan	Tidak menggunakan variabel iklim organisasi dan motivasi kerja
11	Septivoni, dkk (2024) <i>The Influence of HR Planning, Work Placement, And Career Development On Employee Performance Trought Work Motivation As An Intevening Variabel In</i>	Hasil penelitian menunjukan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi kerja, perencanaan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	Menggunakan variabel pengembangan karir, motivasi kerja dan kinerja karyawan	Tidak menggunakan variabel iklim organisasi

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>The Regional Civil Service Agency Of West Sumatra Province</i> <i>Journal of Science Education And Management Business, Vol.3, No.1</i>	karyawan, pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja		
12	Sukma, dkk (2023) <i>The Influence of Individual Characteristics , Work Motivation, and Organizational Support on Employee Performance</i> <i>Innovation Research Journal, Vol.4, No.1</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik individu, motivasi kerja, dan dukungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja	Menggunakan variabel motivasi kerja dan kinerja karyawan	Tidak menggunakan variabel pengembangan karir dan iklim organisasi
13	Lomyati dan Tridayanti (2023) <i>Analysis of th Effect Compensation and Motivation on Organizational</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan kinerja organisasi,	Menggunakan variabel motivasi kerja dan kinerja karyawan	Tidak menggunakan variabel iklim organisasi dan pengembangan karir

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Performance Trought Employee Performance</i> <i>IJEET, Vol.6, No.4</i>	motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi		
14	Kusumo dan Afandi (2020) <i>The Influence of leadership Style, Communication, and Motivation on Employee Performance</i> <i>Indonesian Journal of Law and Economic Review, Vol.18, No.1</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan, komunikasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan, lalu gaya kepemimpinan, komunikasi, dan motivasi kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan	Terdapat variabel motivasi kerja, dan kinerja karyawan	Tidak terdapat variabel iklim organisasi dan pengembangan karir
15	Rahim dan Jam'an (2018) <i>The Analysis of Influence of Motivation and Organizational Commitment</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap	Menggunakan variabel motivasi kerja dan kinerja karyawan	Tidak menggunakan variabel iklim organisasi dan pengembangan karir

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>on Employees Performance in Telkom Kandatel Gorontalo Province</i> <i>LLC CPC Business Perspectives, Vol.16, No.4</i>	komitmen organisasi, motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening		Penelitian dilakukan di Telkom Kandatel Provinsi Gorontalo
16	Hidayat dan Ratmawati (2019) Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening	Hasil penelitian menunjukan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Menggunakan variabel iklim organisasi, motivasi kerja dan kinerja karyawan	Tidak menggunakan variabel pengembangan karir Penelitian dilakukan di koperasi Denpasar
17	Munir dan Arifin (2021)	Hasil penelitian menunjukan bahwa motivasi	Menggunakan variabel motivasi	Tidak menggunakan variabel iklim

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>The Influence of Work Motivation and Self-Efficacy on Employee Performance</i> <i>Jurnal Simkip Economic, Vol.4, No.2</i>	kerja dan efikasi diri berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan	kerja dan kinerja karyawan	organisasi dan pengembangan karir
18	Wulandari dan Bagia (2021) Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pada Pegawai Puskesmas Jurnal Manajemen dan Bisnis, Vol.2 No.2	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Menggunakan variabel motivasi kerja dan kinerja karyawan	Tidak menggunakan variabel iklim organisasi dan pengembangan karir
19	Karnela, dkk (2022) <i>The Influence of Organizational Culture. Work Motivation, and Work Discipline on Employee Performance</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan	Menggunakan variabel motivasi kerja dan kinerja karyawan	Tidak menggunakan variabel iklim organisasi dan pengembangan karir

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Dinasti International Journal of Education Management and Social Science, Vol.3, No.1</i>			
20	Andayani (2020) Pengaruh Pengembangan karir dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Jurnal Media Wahana Ekonomika, Vol.16 No.4	Hasil penelitian menunjukan bahwa pengembangan karir dan iklim organisasi mempengaruhi kinerja karyawan secara simultan maupun parsial	Menggunkan variabel iklim organisasi dan pengembangan karir serta kinerja karyawan	Tidak menggunakan variabel motivasi kerja sebagai variabel intervening Penelitian dilakukan di PT. PLN (Persero)
21	Azizi, dkk (2021) Pengaruh Budaya Organisasi, Pengembangan Karir dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pos Padang	Hasil penelitian menunjukan bahwa budaya organisasi, pengembangan karir, dan self efficacy berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan juga budaya organisasi, pengembangan	Menggunaka n variabel pengembangan karir dan kinerja karyawan	Tidak menggunakan variabel iklim organisasi dan motivasi kerja Penelitian dilakukan di PT.Pos Padang

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Journal of Information System, Applied, Management, Accounting and Reseach, Vol.5, No.3	karir dan self efficacy berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan		
22	Ratnasari dan Aidah (2020) Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir, Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkomindo Primakarya Jurnal Trias Politika, Vol.4, No.2	Hasil penelitian menunjukan bahwa pelatihan, pengembangan karir, dan komunikasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh signifikan pelatihan, pengembangan karir, dan komunikasi terhadap kinerja karyawan secara simultan.	Menggunakan variabel pengembangan karir dan kinerja karyawan	Tidak menggunakan variabel iklim organisasi dan motivasi kerja
23	Nuriyah, dkk (2023) Pengaruh Pengembangan Karir, Disiplin Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukan bahwa variabel pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, variabel disiplin kerja dan	Menggunakan variabel pengembangan karir dan kinerja karyawan	Tidak menggunakan variabel iklim organisasi dan motivasi kerja Penelitian dilakukan di

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Pada PDAM Tirta Pandulangan Jember Growth, Vol. 21, No.1	kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan		PDAM Tirta Pandulangan Jember
24	Hutabarat, dkk (2023) Pengaruh Pelatihan, dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Akses Cabang Pasar Rebo Jakarta Timur Jurnal Ekonomia, Vol.2, No.10	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial dan simultan	Menggunakan variabel pengembangan karir dan kinerja karyawan	Tidak menggunakan variabel iklim organisasi dan motivasi kerja Penelitian dilakukan di PT. Telkom Akses Cabang Pasar Rebo Jakarta Timur
25	Novika (2018) Pengaruh Iklim Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Industri Telekomunikasi Indonesia Bandung JESS, Vol.2 No.1	Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial dan simultan	Menggunakan variabel iklim organisasi dan kinerja karyawan	Tidak menggunakan variabel pengembangan karir dan motivasi kerja Penelitian dilakukan di PT. Industri Telekomunikasi Indonesia Bandung

Sumber: Hasil olah data penelitian terdahulu

Berdasarkan penelitian terdahulu di atas, dapat dikatakan bahwa adanya perbedaan dan persamaan baik judul atau variabel, tempat atau objek penelitian, waktu pelaksanaan penelitian, maupun metode penelitian yang digunakan. Dilihat dari judul atau variabel yang diteliti, dapat kita lihat bahwa sudah banyak sekali penelitian yang menggunakan variabel iklim organisasi, pengembangan karir, motivasi kerja dan kinerja karyawan baik itu jurnal dalam negeri maupun internasional. Sehingga penelitian terdahulu tersebut dapat dijadikan acuan bahan penulisan oleh penulis.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan dasar pemikiran yang disintesis dengan observasi dan telaah pustaka. Kerangka pemikiran dibuat berdasarkan suatu himpunan dari beberapa konsep serta hubungan dari beberapa konsep tersebut. Variabel dalam penelitian ini yaitu pengaruh iklim organisasi dan pengembangan karir terhadap motivasi kerja serta dampaknya pada kinerja karyawan.

2.2.1 Hubungan Iklim Organisasi dan Pengembangan Karir

Iklim organisasi merupakan suatu keadaan yang ada di lingkungan organisasi yang menggambarkan keadaan atau kondisi kerja dalam organisasi. Membahas tentang iklim organisasi, berarti membahas tentang sifat-sifat atau ciri yang dirasakan dalam lingkungan kerja dan timbul terutama karena kegiatan organisasi yang dilakukan secara sadar atau tidak, dan dianggap mempengaruhi tingkah laku.

Pengembangan karir merupakan upaya-upaya pribadi seorang karyawan

untuk mencapai suatu rencana karir. Kegiatan-kegiatan ini didukung oleh departemen personalia. Setiap orang bertanggung jawab atas pengembangan karirnya, sedangkan institusi atau organisasi berkewajiban untuk memfasilitas pengembangan karir bagi setiap karyawan. Berdasarkan pernyataan di atas dapat dilihat bahwa terdapat hubungan antara iklim organisasi dengan pengembangan karir, yang diperkuat dengan penelitian Andayani (2020) dan Herawati, dkk (2021) yang menyatakan bahwa iklim organisasi memiliki hubungan yang kuat dengan pengembangan karir sehingga masing-masing dapat saling melengkapi.

2.2.2 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Motivasi Kerja

Iklim organisasi yang nyaman dan menyenangkan mungkin menjadi pendorong motivasi kerja bagi para karyawan. Iklim organisasi sangat penting, karena hanya dapat dirasakan oleh karyawan tersebut dan iklim organisasi dapat memberikan nilai-nilai, sikap serta motivasi kerja dan kinerja karyawan dalam pencapaian organisasinya. Hal tersebut didukung oleh hasil peneliti sebelumnya yang dilakukan oleh Hidayat and Ratmawati (2019) dan Rohyani (2018) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan, dan diperkuat oleh hasil penelitian Novika (2018).

Dengan semakin meningkatnya motivasi kerja yang dimiliki karyawan, maka dapat dipastikan bahwa iklim organisasinya semakin baik. Sehingga akan lebih memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaannya lebih baik lagi dan semangat mengembangkan bakat yang dimiliki karyawan tersebut.

2.2.3 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Kerja

Pengembangan karir merupakan gabungan dari kebutuhan pelatihan dimasa

yang akan datang dan perencanaan sumber daya manusia. Dari sudut pandang karyawan pengembangan karir memberikan gambaran mengenai jalur-jalur karir di masa yang akan datang. Dengan pengembangan karir ini karyawan akan mendapatkan hak-hak yang lebih baik dari apa yang diperoleh sebelumnya baik dari segi material maupun non material, karena hal tersebut diharapkan akan menambah motivasi karyawan untuk dapat meningkatkan kinerja nya.

Pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja didukung dan oleh penelitian sebelumnya yang Putri dan Frianto (2019) dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh pengembangan karier terhadap motivasi dan dampaknya pada kinerja karyawan yang hasilnya menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif secara signifikan terhadap motivasi kerja

Penelitian lain yang memperkuat bahwa adanya pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja dilakukan oleh Septivoni, Dharma dan Mary (2024) yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif secara signifikan terhadap motivasi kerja, lalu hasil penelitian dari Niati, dkk (2021), Sukri dan Pratiwi (2022).

2.2.4 Pengaruh Iklim Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Kerja

Iklim organisasi yakni pengaruh yang secara langsung kepada kinerja individu dalam organisasi sebagai akibat dari himpunan pola dan lingkungan yang menimbulkan motivasi serta menitikberatkan pada pemahaman yang wajar serta memiliki nilai. Iklim organisasi memberikan dampak kepada metode dan kebijakan manajemen personalia yang dianut oleh individu dalam sebuah organisasi. penting

untuk menciptakan iklim organisasi karena merupakan pandangan individu terhadap apa yang ditawarkan organisasi dan digunakan sebagai tolak ukur untuk menentukan perilaku anggota masa depan.

pengembangan karir adalah usaha yang dilakukan oleh individu dalam meningkatkan kinerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karirnya, secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja. Jadi pengembangan karir bukan sekedar berarti promosi ke jabatan atau posisi yang lebih tinggi, tetapi merupakan dorongan atau motivasi untuk maju dalam bekerja dilingkungan suatu organisasi. Apabila karir seorang berjalann dengan baik artinya mengalami peningkatan akan membawa pengaruh pada kinerja karyawan. Hal tersebut juga didukung oleh hasil penelitian Sugiarti (2021) dan Sumarni dan Ernawati (2023)

2.2.5 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Salah satu faktor yang mampu mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja. Karena semakin tinggi tingkat motivasi karyawan tentu akan membuatnya semakin semangat dalam bekerja dan akan berdampak baik pada kinerjanya dan motivasi dapat dipandang sebagai perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya *feeling*, dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan.

Upaya peningkatan kinerja karyawan agar dapat melaksanakan tugas yang ada sebaik mungkin memerlukan sikap dasar pegawai terhadap diri sendiri, kompetensi, talenta, pekerjaan saat ini serta gambaran mereka mengenai peluang yang bisa diraih dalam stuktur organisasi yang ada. Motivasi mampu

meningkatkan kinerja karyawan. Karena karyawan jika merasakan motivasi dalam bekerja mereka akan mampu berubah dan akan mencari cara bagaimana bisa membuat atau mengerjakan hasil pekerjaannya secara maksimal.

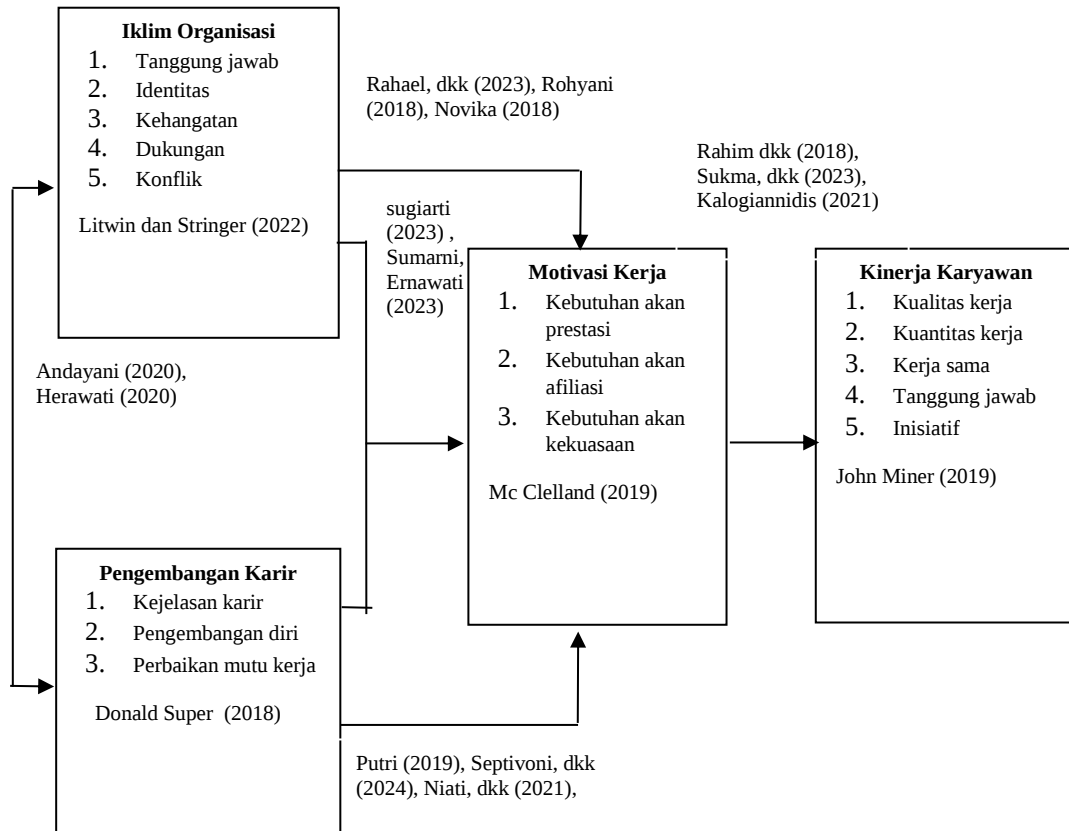
Menurut hasil penelitian Karnela, dkk (2022) yang berjudul *the influence of organizational culture, work motivation, and work discipline on employee performance* menunjukan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang memperkuat bahwa adanya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja yaitu penelitian yang dilakukan oleh Rahim dan Jam'an (2018), Sukma, (2023), Kalogiannidis (2021) lalu penelitian Wulandari dan Bagia (2021)

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu mengenai motivasi terhadap kinerja karyawan berpengaruh nyata terhadap kinerja sehingga bila motivasi kerja tinggi maka kinerja pegawai juga akan tinggi, sebaliknya bila motivasi kerja rendah maka kinerja pegawai juga akan rendah. Maka dari itu, pentingnya seorang pemimpin mengupayakan agar karyawan melaksanakan tugas dengan hasil yang memuaskan.

2.3 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian dapat diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang diteliti sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan, jenis dan jumlah hipotesis dan teknik analisis. Berdasarkan uraian kerangka pemikiran maka dapat dirumuskan paradigma penelitian mengenai pengaruh iklim organisasi dan pengembangan karir terhadap motivasi kerja serta dampaknya terhadap kinerja

karyawan dinyatakan dalam gambar sebagai berikut:



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis Penelitian

Sugiyono (2019: 63) berpendapat bahwa yang dimaksud dengan hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui

pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik.

Penulis mengasumsikan jawaban sementara (hipotesis) dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis secara simultan

Terdapat pengaruh iklim organisasi dan pengembangan karir terhadap motivasi kerja.

2. Hipotesis secara parsial

- a. Terdapat pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi kerja
- b. Terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja.
- c. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.