

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka mengemukakan 3 landasan teori, yaitu *Grand Theory*, *Middle Theory*, *Applied Theory*. Landasan pertama yaitu *Grand Theory* membahas pengertian manajemen secara umum, *Middle Theory* menjelaskan pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia. Dan *Applied Theory* adalah membahas teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Seperti yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya bahwa permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah hal-hal yang berhubungan dengan iklim organisasi dan motivasi yang berpengaruh terhadap komitmen pegawai KONI Jawa Barat. Seperti pengertian secara umum sampai pada pengertian yang fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang peneliti teliti.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan bagian penting dari setiap organisasi, yang bertugas mengatur alur kerja, sumber daya, dan orang-orang di dalamnya agar mencapai tujuan yang sudah ditentukan. Manajemen bisa diartikan sebagai proses merencanakan, mengorganisir, mengarahkan, dan mengendalikan sumber daya organisasi agar bisa mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dimasa globalisasi dan perubahan pasar yang terus terjadi, peran manajemen semakin penting.

Berikut ini definisi manajemen menurut beberapa ahli:

Menurut Robbins et al., (2025:4)

“Management is Involves coordinating and overseeing the work activities of others so their activities are completed efficiently and effectively”

Menurut Koontz et al., (2021:4)

“Management is the art of getting things done through and with people in formally organized groups, the art of creating an environment in such an organized group where people can perform as individuals and yet cooperate toward attainment of group goals, the art of removing blocks to such performance, the art of optimizing efficiency in effectively reaching goals.”

Menurut Richard Daft, (2022:7)

“Management is the attainment of organizational goals in an effective and efficient manner through planning, organizing, leading, and controlling organizational resources.”

Dari beberapa definisi para ahli di atas, maka dapat menunjukkan bahwa. Manajemen adalah ilmu untuk mengatur suatu proses organisasi menggunakan fungsi *Planning, Organizing, Actuating, Controlling* agar dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

2.1.2 Fungsi-fungsi Manajemen

Fungsi manajemen adalah inti dari semua kegiatan yang dilakukan oleh manajer untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi ini terdiri dari empat bagian utama, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Perencanaan adalah proses menentukan tujuan, menyusun strategi, serta memutuskan langkah-langkah yang diperlukan. Pengorganisasian adalah mengatur sumber daya dan struktur organisasi agar tujuan bisa tercapai. Pengarahan adalah

memimpin dan mengkoordinasikan anggota organisasi. Pengendalian adalah mengevaluasi kinerja dan melakukan tindakan perbaikan jika ada penyimpangan (Anggraeni Nyoria et al., 2024). Dengan menerapkan fungsi manajemen secara baik, manajer dapat membawa organisasi menuju keberhasilan dan mencapai tujuan yang diinginkan. Menurut Robbins et al., (2025:176)

1. Perencanaan (*Planning*)

Planning encom passes defining the organization's objectives or goals, establishing an overall strat egy for achieving these goals, and developing a comprehensive hierarchy of plans to integrate and coordinate activities. It is concerned, then, with ends (what is to be done) as well as with means (how it is to be done). Planning can be further defined in terms of whether it is informal or formal. All managers engage in planning, but it might be only the informal variety. In informal planning, nothing is written down, and there is little or no sharing of objectives with others in the organization. This describes planning in many small businesses; the owner-manager has a vision of where he or she wants to go and how he or she expects to get there. The planning is general and lacks continuity.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Organizing as arranging and structur ing work to accomplish organizational goals. Organizational structure is the for mal arrangement of jobs within an organization. This structure, which can be shown visually in an organizational chart, serves many purposes. (See Exhibit 10-1.) When managers create or change the structure, they're engaged in organizational design, a process that involves decisions about six key elements: work specialization, depart mentalization, chain of command, span of control, centralization/decentralization, and formalization.

4. Pengarahan (*Actuating*)

Management function that involves motivating subordinates, helping resolve group conflicts, influencing individuals or teams as they work, selecting the most effective communication channel, or dealing in any way with employee behavior issues

4. Pengendalian (*Controlling*)

Controlling is the process of monitoring, comparing, and correcting work performance. Managers cannot really know whether their units are performing properly until they have evaluated what activities have been done and have compared the actual performance with the desired standard. Effective controls, therefore, ensure that activities are completed in ways that lead to the attainment of goals. And the effectiveness of controls is determined by how well they help employees and managers achieve their goals.

2.1.3 Unsur-unsur Manajemen

Unsur-unsur manajemen dalam penerapannya di dalam perusahaan saling berkaitan erat satu sama lainnya. Masing-masing dari unsur tersebut tidak dapat dipisahkan antara satu dengan yang lainnya. Tanpa adanya salah satu maka penerapan fungsi manajemen dalam perusahaan tidak akan bisa berjalan dengan baik dan semestinya. George R. Terry, (2026:4) menyatakan:

1. Manusia (*Man*)

In this context, human refers to the human resources possessed by an organization, meaning individuals who already hold the qualifications and competencies required by that organization. In management, the human element is the most decisive factor in an organization's success. It is humans who drive the

wheels of the organization, and they are distinct from other elements; they possess roles, thoughts, expectations, and ideas.

2. Uang (Money)

Money serves as a medium of exchange and a measure of value. Almost every action within a managerial process requires financial support, and even the outcomes achieved are often measured by the amount of revenue generated by the organization. In the execution of management functions, financing is essential and consists of both fixed and variable costs. Therefore, money is a tool used to achieve organizational goals, as every aspect must be calculated rationally. This correlates directly with the funds that must be allocated for items such as employee salaries, energy costs, and other operational expenses.

3. Bahan Baku (Materials)

Materials management is the management of the flow of materials into an organization in such a manner that the right quality, right quantity, and right price of materials are available at the right time and at the right place

4. Mesin (Machine)

Machines are essential to modern production. They perform many operations faster and better than they can be done by hand. The management of machines involves the selection, installation, and maintenance to ensure they contribute to the organization's goals effectively.

5. Metode (Methods)

Method is a prescribed manner for performing a given task with adequate consideration to the objective, facilities available, and total expenditures of time, money, and effort

6. Pasar (*Market*)

Market is defined as the set of all actual and potential buyers of a product or service. In management, it is viewed as the target destination for the output produced by the other five Ms. Without a market, the production of goods (Materials & Machines) and the efforts of people (Man) have no economic value.

Berdasarkan pernyataan tersebut maka unsur-unsur manajemen ini harus selalu terhubung dan tidak dapat dipisahkan karena tanpa adanya salah satu unsur tersebut maka penerapan fungsi manajemen dalam perusahaan tidak akan bisa berjalan dengan baik dan semestinya.

2.1.4 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

MSDM sangat diperlukan karena dipergunakan sebagai ilmu dan praktik profesional dalam mengatur individu-individu di suatu organisasi untuk memastikan anggota berkontribusi secara produktif dan optimal dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.

Berikut ini definisi manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli:

Menurut Gary Dessler, (2020:3)

“Human resource management is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their labor relations, health and safety, and fairness concerns”

Menurut Denisi & Griffin, (2020:4)

“Human resource management refers to the comprehensive set of managerial activities and tasks concerned with attracting, developing, and maintaining a qualified workforce human resources in ways that contribute to organizational effectiveness.”

Menurut Amstrong, (2024:4)

“Human resource management is 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.”

Dari beberapa definisi para ahli di atas, maka dapat menunjukkan bahwa. MSDM adalah ilmu dalam mengatur manusia atau tenaga kerja yang ada di dalam organisasi atau perusahaan agar menghasilkan sumber daya manusia yang baik, dan dapat bekerja sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan agar dapat mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien.

2.1.5 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Organisasi tentu akan mengupayakan berbagai hal agar tujuan utama mereka tercapai, dalam pelaksanaan nya ada beberapa tujuan lain mengapa MSDM sangat diperlukan. Menurut (Rahardjo, 2022) tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah memaksimalkan pemanfaatan tenaga kerja agar mencapai tingkat produktivitas yang optimal dalam organisasi. Produktivitas dalam hal ini dipahami sebagai perbandingan antara hasil yang dihasilkan organisasi, baik berupa barang maupun jasa, dengan berbagai input yang digunakan seperti tenaga kerja, modal, bahan baku, dan energi. Sementara itu, tujuan khusus dari fungsi sumber daya manusia adalah memberikan dukungan kepada manajer lini maupun manajer fungsional lainnya agar mampu mengelola karyawan secara lebih efektif dan efisien.

2.1.6 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Purwatiningsih et al., (2022) manajemen sumber daya manusia memiliki 10 fungsi, yang terdiri dari:

1. Perencanaan, Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan itu menetapkan program ke karyawan ini meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
2. Pengorganisasian, Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.
3. Pengarahan dan pengadaan, Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada karyawan, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan keimpinannya akan memberi arahan kepada karyawan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.
4. Pengendalian, Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan karyawan agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila

terdapat penyimpanan diadakan tindakan perbaikan dan/atau penyempurnaan. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan kerja.

5. Pengembangan, Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.
6. Kompensasi, Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak, adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer.
7. Pengintegrasian, Pengintegrasian merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Di satu pihak organisasi memperoleh keberhasilan, sedangkan di lain pihak karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan cukup sulit karena mempersatukan dua kepentingan yang berbeda.
8. Pemeliharaan, Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan, serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.
9. Kedisiplinan, Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan

organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan maka sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma sosial.

10. Pemberhentian, Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang karyawan dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya.

Berdasarkan uraian di atas tentang fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, maka peneliti telah sampai pada pemahaman bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan dari suatu organisasi untuk mencapai tujuan dengan fungsi-fungsi yang ada didalamnya.

2.1.7 Pengertian Iklim Organisasi

Dalam suatu perusahaan maupun organisasi, iklim organisasi merupakan faktor penting dalam mendukung kinerja suatu organisasi, karena secara tidak langsung iklim organisasi yang kondusif akan memicu semangat kerja, kepuasan kerja, dan mendukung upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan

Berikut ini definisi iklim organisasi menurut beberapa ahli:

Menurut Schneider, (2022:5)

“Although various definitions are available, organisational climate is typically defined as ‘the shared perceptions of and the meaning attached to the policies, practices and procedures employees experience.’”

Menurut Ehrhart et al., (2025:4)

“Organizational climate refers to shared perceptions of organizational policies, practices, and procedures, both formal and informal”

Menurut Bloom Paula et al., (2022:3)

“Organizational climate refers to the quality and character of organizational life as experienced by its members.”

Dari beberapa defisini menurut para ahli di atas, maka peneliti dapat memahami bahwa. Iklim organisasi adalah persepsi yang dimiliki oleh setiap anggota organisasi atas keadaan organisasi yang mereka rasakan. Hal ini dapat berubah berdasarkan bagaimana dan dimana organisasi mereka berada.

2.1.8 Manfaat Iklim Organisasi

Berdasarkan Mansur & Idris, (2022) Iklim organisasi bermanfaat sebagai dorongan kepada pegawai dalam bekerja, hal ini dipicu oleh naiknya motivasi kerja pegawai. Oleh karena nya organisasi perlu memperhatikan iklim yang dimiliki agar pegawai dapat merasakan motivasi untuk bekerja lebih giat, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Iklim organisasi yang baik tentu sangat diperlukan bagi suatu perusahaan tau organisasi, karena dapat mendorong pegawai dalam menjalani kegiatan nya sehari-hari.

2.1.9 Dimensi dan Indikator Iklim Organisasi

Menurut Ehrhart et al., (2025:37) terdapat 5 dimensi dari Iklim Organisasi, sebagai berikut:

1. *Structure*

- a. *Clarity of duties and responsibilities carried out by employees*
- b. *Clarity of coordination flow and relationships between supervisors*
- c. *Implementation of work procedures applicable within the organization*

2. *Standards*

- a. *Clarity of performance targets and standards that must be achieved by employees*
- b. *Organizational consistency in enforcing rules and work standards*
- c. *Organizational encouragement to achieve high-quality and outstanding work results*

3. *Reward*

- a. *Provision of rewards for employees'*
- b. *Provision of bonuses to employees*
- c. *Fairness in the reward system*

4. *Support*

- a. *Support from supervisors in providing direction, guidance, and work solutions*
- b. *Support from coworkers in creating cooperation and a harmonious work environment*
- c. *Availability of facilities, infrastructure, and resources that support work implementation*

5. *Commitment*

- a. *Sense of trust in the organization*
- b. *Employees' willingness to work diligently in achieving organizational goals*
- c. *Employees' concern for organizational progress*

2.1.10 Pengertian Motivasi

Motivasi kerja adalah salah satu konsep penting dalam belajar tentang manajemen sumber daya manusia dan psikologi organisasi, karena berpengaruh besar terhadap bagaimana seseorang bekerja secara efektif dan efisien. Dengan adanya

motivasi, seseorang dalam suatu organisasi dapat bertindak dan beradaptasi dengan baik. Motivasi juga bisa terjadi karena dorongan dari lingkungan di luar diri seseorang. Jika dorongan tersebut berasal dari dalam diri sendiri, maka disebut sebagai motivasi internal. Namun, jika dorongan tersebut berasal dari faktor-faktor di luar diri, maka disebut sebagai motivasi eksternal.

Berikut ini definisi motivasi menurut beberapa ahli:

Menurut Maslow, (2020:6)

“Human needs arrange themselves in hierarchies of pre-potency. That is to say, the appearance of one need usually rests on the prior satisfaction of another, more pre-potent need.”

Menurut Kleinbeck et al., (2023:1)

“Motivation is a psychological process that determines the direction, intensity, and persistence of action within the continuing stream of experiences that characterize the person in relation to his or her work.”

Menurut Falk, (2023:6)

“Motivation is the result of a person’s belief that they can achieve something and the value they place on achieving it.”

Dari beberapa definisi para ahli di atas, maka peneliti dapat menunjukkan bahwa. Motivasi merupakan dorongan alamiah yang dirasakan oleh seseorang secara *internal* atau *eksternal* yang merubah sikap secara berkala untuk mencapai tujuan nya.

2.1.11 Manfaat Motivasi

Menurut Khaeruman, (2021:27) motivasi memiliki peran krusial sebagai motor penggerak yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia agar bersedia bekerja giat demi mencapai hasil yang optimal. Dalam

konteks organisasi, motivasi berfungsi untuk meningkatkan komitmen serta guna mengarahkan seluruh daya dan potensi karyawan agar dapat bekerja sama secara produktif, sehingga tujuan utama instansi seperti perolehan pendapatan maksimal atau pengembangan layanan dapat terwujud.

Motivasi pegawai yang baik dapat mendorong pegawai untuk bekerja dan memberikan kontribusi lebih baik, maka motivasi pegawai perlu dijaga dan dibentuk oleh organisasi.

2.1.12 Dimensi dan Indikator Motivasi

Teori kebutuhan yang pertama kali diperkenalkan oleh Maslow, (2020) dalam Hierarki Kebutuhan menjelaskan bahwa motivasi seseorang muncul karena adanya kebutuhan yang belum terpenuhi. Menurut Maslow, manusia memiliki beberapa jenis kebutuhan yang harus dipenuhi, dan kebutuhan-kebutuhan tersebut dibagi menjadi lima tingkat sebagai berikut:

1. *Physiological Needs*

- a. Adequacy of employees' income to fulfill daily needs*
- b. Comfortable working environment conditions that support employees' health*
- c. Fulfillment of food and beverage needs during work*

2. *Safety Needs*

- a. Organizational protection against work risks, excessive pressure, and internal conflicts*
- b. Availability of social security and occupational safety for employees*
- c. Certainty of employment status and job continuity within the organization*

3. *Love and Belonging Needs*

- a. Harmonious working relationships between employees and supervisors*

- b. Good cooperation among employees in completing tasks*
- c. Sense of acceptance and recognition as part of the organization*

4. Esteem Needs

- a. Organizational recognition of employees' achievements*
- b. Fair and transparent reward system provided by the organization*
- c. Status or position within the organization*

5. Self-Actualization Needs

- a. Opportunities to develop work-related abilities and skills*
- b. Opportunities for employees to express ideas, opinions, and innovations in their work*
- c. Opportunities for employees to achieve work performance that reflects their best abilities*

2.1.13 Pengertian Komitmen

Komitmen merupakan faktor yang dianggap sebagai ukuran kesuksesan suatu organisasi, dan banyak temuan penelitian menunjukkan bahwa kurangnya komitmen dapat mengurangi efektivitas organisasi. Itulah mengapa komitmen sangat penting dalam setiap organisasi karena karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi dapat menunjukkan perilaku kerja yang positif.

Berikut ini definisi komitmen menurut beberapa ahli:

Menurut Colquitt et al., (2023:69)

“Organizational commitment is defined as the desire on the part of an employee to remain a member of the organization.”

Menurut Joe Mull, (2023:6)

“Employees who feel respected, trusted, and supported are more likely to stay committed, contribute discretionary effort, and remain loyal to the organization.”

Menurut Vanarse, (2021:4)

“Commitment can be defined as an expression of subjectivity, an attitudinal act in which a person feels entrusted to act an ethical mode of being,”

Dari definisi beberapa ahli di atas, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa. Komitmen adalah keadaan psikologis anggota organisasi untuk berada di suatu organisasi, dan terus memberikan segala upaya agar tujuan organisasi dapat tercapai.

2.1.14 Manfaat Komitmen

Menurut (Khaeruman, 2021) Komitmen bermanfaat dalam menciptakan stabilitas dalam organisasi. Secara spesifik, karyawan dengan komitmen tinggi akan lebih produktif karena mereka merasa memiliki tanggung jawab moral untuk memberikan kontribusi terbaik, yang pada akhirnya meminimalkan biaya penggantian karyawan dan meningkatkan efisiensi operasional. Komitmen yang tinggi harus dimiliki oleh setiap anggota agar organisasi dapat mencapai tujuannya dengan baik dengan sumber daya manusia yang tetap berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.15 Dimensi dan Indikator Komitmen

Colquitt et al., (2023:7) membagi Komitmen menjadi tiga dimensi utama, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Pegawai dengan tingkat komitmen tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih

baik, disiplin kerja yang lebih tinggi, dan tingkat turnover yang rendah, sebagai berikut:

1. *Affective Commitment*

- a. Employees feel a sense of belonging to the organization*
- b. Employees feel proud to be part of the organization*
- c. Feelings of pleasure and comfort within the organization*

2. *Continuance Commitment*

- a. Experiencing difficulties in leaving the organization*
- b. Life and career would be disrupted if leaving the organization*
- c. The magnitude of sacrifices that must be borne if leaving the organization*
- d. Consideration that job opportunities outside the organization are limited*

3. *Normative Commitment*

- a. Feeling obligated to remain loyal to the organization*
- b. Feeling morally bound not to leave the organization*
- c. Perception that leaving the organization would be unethical*

2.2 Penelitian Terdahulu

Tinjauan terhadap penelitian terdahulu merupakan langkah krusial dalam menyusun skripsi ini. Guna memperoleh landasan empiris yang kuat serta memetakan posisi penelitian di antara studi-studi yang telah ada. Peneliti menelaah sejumlah referensi yang berkaitan erat dengan variabel iklim organisasi, motivasi kerja, dan komitmen organisasi. Hal ini bertujuan untuk memahami bagaimana keterkaitan antar variabel tersebut telah dibuktikan secara ilmiah sebelumnya, sekaligus untuk mengidentifikasi adanya celah penelitian (*research gap*) yang dapat diisi oleh penelitian ini.

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian, Nama Peneliti, Tahun dan Sumber	Persamaan	Perbedaan	Hasil
1	Pengaruh Iklim Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasional (Widiantika & Anwar, 2025) <i>Jurnal Kreatif Vol 1 No 3 (2025)</i> https://doi.org/10.33062/jkf.v1i3.46	Meneliti variabel hubungan iklim organisasi terhadap komitmen.	Lokasi penelitian, Terdapat variabel pengembangan karir	Iklim Organisasi berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional, Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional, Iklim Organisasi dan Pengembangan Karir secara simultan berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional.
2	Pengaruh Etos Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Divisi Sortation Perusahaan (Ghani & Susita, 2022) <i>Vol. 3 No. 1 (2022): Jurnal Bisnis, Manajemen, dan Keuangan</i> https://doi.org/10.21009/jbmk.0301.06	Meneliti variabel iklim organisasi terhadap komitmen	Lokasi penelitian, terdapat etos kerja sebagai variabel independen	Etos kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap

Lanjutan Tabel 2.1

No	Judul Penelitian, Nama Peneliti, Tahun dan Sumber	Persamaan	Perbedaan	Hasil
				komitmen organisasi, serta etos kerja dan iklim organisasi secara bersama-sama memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
3	Pengaruh Iklim Kerja Organisasi Terhadap Komitmen Kerja Karyawan (Nataly, 2025) <i>Jurnal Kesehatan Tambusai Vol. 6 No. 2 (2025)</i> https://doi.org/10.31004/jkt.v6i2.45464	Meneliti variabel iklim organisasi terhadap komitmen	Lokasi Penelitian, dimediasi secara tak langsung oleh variabel kepuasan kerja, pengembangan karir, dan kepemimpinan transformasional	iklim kerja yang positif berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan komitmen kerja karyawan. Selain itu, iklim kerja juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja, stres kerja, burnout, hingga motivasi dan kinerja. Lingkungan kerja yang mendukung kebutuhan psikologis dasar seperti otonomi,

Lanjutan Tabel 2.1

No	Judul Penelitian, Nama Peneliti, Tahun dan Sumber	Persamaan	Perbedaan	Hasil
				kompetensi, dan keterhubungan akan menumbuhkan motivasi intrinsik yang memperkuat loyalitas karyawan.
4	Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Kerja Guru (Yuliarni et al., 2021) <i>Jurnal Al-ilmi Vol 1 No 2 (2021)</i> https://doi.org/10.47435/al-ilmi.v1i2.537	Meneliti variabel motivasi kerja terhadap komitmen kerja	Lokasi penelitian, terdapat kepuasan kerja, olah data dengan SPSS	Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen kerja guru
5	The Effect of Low Cost Motivation and Leadership on Work Commitment (Manek et al., 2022) <i>Jurnal Inspirasi Ekonomi Vol. 4 No. 4 (2022)</i> https://doi.org/10.32938/ie.v4i4.3770	Meneliti variabel motivasi kerja terhadap komitmen kerja	Lokasi penelitian, terdapat variabel kepemimpinan, olah data dengan SPSS	variabel motivasi rendah biaya memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen kerja
6	Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Komitmen Kerja Pegawai Daerah (Heryani & Hendra, 2026) <i>Al-Zayn : Jurnal Ilmu Sosial & Hukum</i> , 4(1), 526–536 https://doi.org/10.61104/alz.v4i1.3126	Meneliti variabel motivasi kerja terhadap komitmen	Lokasi penelitian, terdapat variabel disiplin kerja	Motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh terhadap komitmen baik secara simultan maupun secara parsial
7	Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Karyawan (Dwi Rahayu & Bambang Mahargiono, 2021)	Meneliti variabel motivasi kerja	Lokasi penelitian, terdapat variabel lingkungan kerja, dan	Hasil dari pengujian dalam penelitian ini

Lanjutan Tabel 2.1

No	Judul Penelitian, Nama Peneliti, Tahun dan Sumber	Persamaan	Perbedaan	Hasil
	<i>Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen Vol 10 No 5 (2021)</i> https://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jirm/article/view/4024	terhadap komitmen	kepuasan kerja, Olah data dengan SPSS	menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja, lingkungan kerja dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan baik secara simultan maupun parsial
8	Motivasi Kerja dan Dukungan Organisasi Serta Pengaruhnya Terhadap Komitmen Organisasi (Anastasya sinambela, 2021) <i>Vol 4 No 1 (2021): Jurnal Baruna Horizon</i> https://jurnal.stiamak.ac.id/index.php/jbh/article/view/55	Meneliti variabel motivasi kerja terhadap komitmen	Lokasi penelitian, terdapat variabel dukungan organisasi	Hasil analisis menunjukkan motivasi kerja dan kesan dukungan organisasi berpengaruh signifikan secara parsial dan simultan terhadap komitmen organisasi
9	Hubungan Antara Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Karyawan (Najzwa Maulida & Wahyuni, 2024a) <i>Jurnal Ekonomi dan Bisnis Vol. 2 No. 7 (2024)</i> https://jeconomics.my.id/index.php/home/article/view/198	Meneliti variabel motivasi kerja terhadap komitmen	Lokasi penelitian, Metode penelitian kualitatif	Peningkatan motivasi terbukti meningkatkan komitmen karyawan, yang ditandai dengan meningkatnya

Lanjutan Tabel 2.1

No	Judul Penelitian, Nama Peneliti, Tahun dan Sumber	Persamaan	Perbedaan	Hasil
				loyalitas, penurunan tingkat turnover, dan peningkatan partisipasi karyawan dalam aktivitas organisasi.
10	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Nengah Arip Riski et al., 2022) <i>Values Vol. 3 No. 2 (2022)</i> https://e-journal.unmas.ac.id/index.php/value/article/view/4898	Meneliti variabel motivasi kerja terhadap komitmen,	Lokasi penelitian, adanya kepuasan kerja sebagai variabel mediasi	Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisai
11	Pengaruh Motivasi terhadap Komitmen Organisasi pada Karyawan Pasca Merger PT. BSI Tbk <i>Jurnal Riset Psikologi Vol. 5 No. 1</i> (Homasyah Sekarsari & Ayu Tuty Utami, 2025a) https://journals.unisba.ac.id/index.php/JRP/article/view/6766	Meneliti variabel motivasi kerja terhadap komitmen, olah data dengan S-PLS	Lokasi penelitian,	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>physiological need, safety need, social need, esteem need, dan self actualization</i> memberikan pengaruh terhadap <i>affective commitment</i>
12	Pengaruh Motivasi, Iklim Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada CV. Maya antique <i>Vol. 4 No. 1 (2024): Jurnal Studi Manajemen Bisnis</i> (Narezka et al., 2024)	Meneliti variabel iklim dan motivasi kerja terhadap komitmen	Lokasi penelitian, adanya variabel pengembangan karir dalam X3, kepuasan kerja sebagai variabel intervening dan	Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja,

Lanjutan Tabel 2.1

No	Judul Penelitian, Nama Peneliti, Tahun dan Sumber	Persamaan	Perbedaan	Hasil
	https://doi.org/10.24176/jsmb.v4i1.12287		Olah data dengan SPSS	Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, Iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, Pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi
13	Pengaruh Kepemimpinan Demokratis, Iklim Sekolah, dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi	Meneliti variabel iklim dan	Lokasi penelitian, adanya variabel	Korelasi yang positif dan signifikan

Lanjutan Tabel 2.1

No	Judul Penelitian, Nama Peneliti, Tahun dan Sumber	Persamaan	Perbedaan	Hasil
	<i>Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)</i> Volume 14 Nomor 1 April 2025 (Ngabdi et al., 2025) https://garuda.kemdiktisaintek.go.id/documents/detail/5194437	motivasi kerja terhadap komitmen	kepemimpinan demokratis	gaya kepemimpinan kepala sekolah, iklim organisasi sekolah, motivasi kerja baik personal maupun secara bersama-sama terhadap komitmen organisasi bagi guru
14	Pengaruh iklim Organisasi, Pengalaman Kerja Serta Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Kerja Karyawan PT. Unilever Indonesia Tbk. (Ludvi Adinata, 2022) http://repository.stiemahardhika.ac.id/	Meneliti variabel iklim dan motivasi kerja terhadap komitmen	Lokasi penelitian, terdapat variabel pengalaman kerja, olah data dengan SPSS	Hsail penelitian menyatakan bahwa terdapat pengaruh secara parsial dan simultan antara antara variabel iklim organisasi, terhadap komitmen kerja
15	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Iklim dan Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Pada PT. Praja Bali Transportasi <i>Vol. 2 No. 2 (2021): Values</i> (Giri et al., 2021) e-journal.unmas.ac.id	Meneliti variabel iklim dan motivasi kerja terhadap komitmen	Lokasi penelitian, adanya variabel kepemimpinan dalam X3, Olah data dengan SPSS	Iklim organisasi dan Motivasi memiliki hubungan yang positif akan kenaikan komitmen, baik secara simultan maupun parsial
16	<i>The Influence Of Organizational Climate On Employee Commitment</i>	Meneliti variabel	Lokasi penelitian,	Iklim organisasi

Lanjutan Tabel 2.1

No	Judul Penelitian, Nama Peneliti, Tahun dan Sumber	Persamaan	Perbedaan	Hasil
	<i>Among Health Care Staff In County Referral Hospitals In Kenya Journal of Business and Change Management Vol. 8, Iss. 1, pp 804 – 812. March 16, 2021</i> (Oliech & Juma, 2021) https://doi.org/10.61426/sjbcm.v8i1.1950	iklim terhadap komitmen	perbeddaan teori, Olah data dengan SPSS	memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen kerja
17	<i>Organizational climate and its influence on employee's commitment to companies International Journal of Innovative Research and Scientific Studies Vol. 8 No. 1 (2025)</i> (Romana & Gestoso, 2025) https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i1.4415	Meneliti variabel iklim terhadap komitmen	Lokasi penelitian	Iklim organisasi memiliki hubungan positif terhadap komitmen kerja
18	<i>Employee Motivation and Organizational Commitment: A Systematic Literature Review Vol. 1 No. 1 (2025): Proceedings of TICEB</i> Putri et al., (2025) ticeb.untad.ac.id	Meneliti variabel motivasi kerja terhadap komitmen	Lokasi penelitian, Olah data dengan SPSS	Motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap komitmen kerja
19	<i>The Effect of Leadership, Motivation and Job Satisfaction on Organizational Commitment Jurnal Office: Jurnal Pemikiran Ilmiah dan Pendidikan Administrasi Perkantoran Vol. 7, Number 1, January-June 2021</i> (Yusuf & Risal, 2021) https://doi.org/10.26858/jo.v7i1.22596	Meneliti variabel motivasi kerja terhadap komitmen	Lokasi penelitian, Olah data dengan SPSS	Motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen kerja
20	<i>The Relationship Between Organizational Climate and Work Motivation to Organizational Commitment In Pt. Citra Abadi International Journal of Social, Policy, and Law Vol. 2 No. 2 (2021): April 2021</i> (Melati et al., 2021) https://doi.org/10.8888/ijospl.v2i2.40	Meneliti variabel iklim organisasi dan motivasi kerja terhadap komitmen	Lokasi penelitian, Olah data dengan SPSS	Komitmen kerja dipengaruhi oleh iklim dan motivasi kerja baik secara simultan maupun parsial
21	<i>The Influence of Leadership, Organizational Commitment, and Work Culture on Employee</i>	Meneliti variabel komitmen	Variabel komitmen	there is a significant

Lanjutan Tabel 2.1

No	Judul Penelitian, Nama Peneliti, Tahun dan Sumber	Persamaan	Perbedaan	Hasil
	<i>Competence and Performance with Moderation of Employee Development Policies at the Education Office of North Sumatra Province</i> Setiawan et al., (2023)		sebagai independen	influence. of affective commitment and job satisfaction on lecturer performance with an influence size of 85.57 percent
22	<i>Servant Leadership, Lecturer Competence, Work Motivation, and Lecturer Performance: The Mediating Role of Teamwork and the Moderating Role of Lecturer Allowances</i> (Razab Iryadana et al., 2026)	Meneliti variabel motivasi kerja	Variabel dependen berupa kinerja	<i>The results of the first model showed a significant simultaneous and partial influence of Servant Leadership, Lecturer Competence, and Work Motivation on Teamwork.</i>
23	Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Asia Afrika Bandung Yulianti Indah, (2021) https://doi.org/10.23969/brainy.v2i1.36	Meneliti Komitmen dan motivasi	Komitmen sebagai variabel independen, dan variabel dependen adalah kepuasan kerja	motivasi memiliki pengaruh parsial sebesar 41,4%, lebih tinggi dibandingkan variabel lainnya yang sebesar 29,4%.

Sumber: Data hasil olahan peneliti (2026)

Berdasarkan temuan yang sudah peneliti dapatkan, bahwa pada Tabel 2.1 penelitian terdahulu masih terdapat *gap* atau kesenjangan dari penelitian yang peneliti lakukan dan penelitian yang sudah ada sebelumnya. Perbedaan tersebut mencakup objek, lokasi, sampel, serta perbedaan dalam variabel, dimana peneliti meneliti variabel Iklim, Motivasi terhadap Komitmen. Yang dimana variabel ini

masih jarang diteliti secara bersamaan, baik secara umum atau khusus pada organisasi.

2.3 Kerangka Pemikiran

Seorang peneliti harus menguasai teori-teori ilmiah sebagai dasar menyusun kerangka pemikiran yang membuahkan hipotesis. Kerangka pemikiran merupakan penjelasan sementara terhadap gejala yang menjadi objek permasalahan. Kerangka pemikiran merupakan model koseptual tentang bagaimana teori atau penelitian terdahulu berhubungan dengan faktor-faktor yang telah di identifikasikan sebagai hal yang penting, jadi dengan demikian bahwa kerangka pemikiran adalah sebuah pemahanan atau konsep yang peneliti kuasai sebagi pedoman dan alur yang menyimpulkan hipotesis secara konseptual.

2.3.1 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Pegawai

Iklim organisasi merupakan kondisi yang dirasakan oleh seluruh anggota dalam suatu organisasi yang terdiri atas berbagai elemen pendukung. Setiap pegawai akan mempersepsikan iklim organisasi tempat ia bekerja, baik secara langsung maupun tidak langsung. Iklim organisasi yang kondusif dapat mendorong meningkatnya komitmen kerja pegawai, karena pegawai merasa nyaman, aman, dan didukung dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Organisasi yang tentu memiliki tujuan utama sangat memerlukan pegawai dengan komitmen yang tinggi, dimana Iklim menjadi salah satu faktor naik nya komitmen pegawai itu sendiri.

Hal tersebut didukung oleh penelitian yang sebelumnya dilakukan oleh Nataly, (2025) yang dimana dalam hasil pembahasn menyatakan bahwa adanya hubungan positif antara iklim dan naiknya komitmen kerja pegawai. Iklim organisasi

memiliki hubungan yang signifikan dengan komitmen, yaitu organisasi atau perusahaan yang memiliki iklim organisasi baik, akan memberikan komitmen yang tinggi terhadap komitmen pegawai.

Dalam penelitian lain nya juga yang dilakukan oleh Wasim et al., (2023) juga menyatakan korelasi positif antara iklim organisasi dan peningkatan komitmen pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat korelasi positif antara iklim organisasi yang kondusif dengan meningkatnya komitmen pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik suasana kerja, hubungan antarindividu, serta dukungan organisasi yang dirasakan oleh pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat keterikatan dan loyalitas mereka terhadap organisasi.

Sejalan dengan penelitian lain yang menyatakan hasil bahwa adanya pengaruh positif antara iklim organisasi dan komitmen kerja pegawai (Ghani & Susita, 2022). Peneliti mengungkapkan adanya pengaruh positif antara iklim organisasi terhadap komitmen kerja pegawai. Artinya, iklim organisasi tidak hanya berkorelasi, tetapi juga memiliki peran yang signifikan dalam memengaruhi tingkat komitmen pegawai. Lingkungan kerja yang transparan, suportif, serta memberikan rasa aman dan penghargaan, mampu mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal dan memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar terhadap organisasi.

Berdasarkan beberapa penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti lain. Maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa variabel iklim organisasi dan komitmen kerja saling berhubungan dan memiliki hubungan sebab akibat satu sama lain.

2.3.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Komitmen Pegawai

Setiap organisasi tentu memiliki tujuan utama yang hendak dicapai dan pencapaiannya memerlukan dukungan serta kontribusi dari seluruh anggotanya.

Oleh karena itu, organisasi mengharapkan adanya motivasi yang tinggi dari setiap anggota agar tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal. Pegawai yang memiliki motivasi yang tinggi cenderung menumbuhkan komitmen didalam dirinya untuk memberikan kelangsungan bekerja dan kinerja terbaik demi kemajuan organisasi.

Hal diatas sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Najzwa Maulida et al., (2024) menyatakan bahwa adanya korelasi positif antara motivasi kerja dan komitmen. Artinya, semakin tinggi tingkat motivasi kerja yang dimiliki oleh individu, maka semakin tinggi pula tingkat komitmen yang ditunjukkan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Dalam penelitian sebelumnya yang sempat dilakukan oleh Dwi Rahayu & Bambang Mahargiono, (2021) juga menyatakan hal serupa, yaitu motivasi kerja berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan. Temuan ini memperkuat anggapan bahwa motivasi kerja merupakan salah satu faktor penting yang dapat meningkatkan komitmen individu terhadap organisasi.

Kemudian dalam penelitian lain menyatakan bahwa motivasi kerja dan komitmen memiliki hubungan positif dan motivasi mempengaruhi komitmen kerja pegawai (Yuliarni et al., 2021).

Oleh karena itu berdasarkan beberapa penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti diatas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa. Motivasi pegawai dapat mempengaruhi tingkat komitmen pegawai.

2.3.3 Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi Terhadap Komitmen Pegawai

Dalam setiap organisasi, tujuan utama tentu menjadi fokus utama dari masing-masing individu. Selama proses pencapaian tujuan tentu akan banyak

hambatan yang dialami, diantaranya adalah tantangan dari lingkungan dan tantangan dari individu itu sendiri. Dalam penelitian kali ini tantangan tersebut ialah iklim organisasi dan motivasi pegawai.

Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Giri et al., (2021) menyatakan bahwa hubungan iklim organisasi dan motivasi berpengaruh positif terhadap kenaikan komitmen pegawai. hubungan antara iklim organisasi dan motivasi memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan komitmen pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi lingkungan kerja yang baik, disertai dengan tingkat motivasi yang tinggi, mampu mendorong pegawai untuk memiliki komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi.

Hasil penelitian ini juga selaras dengan hasil penelitian lain yang dilakukan oleh Narezka et al., (2024) juga menyatakan bahwa dalam hasil penelitian yang dilakukan nya terdapat adanya hubungan yang kuat antara iklim organisasi dan motivasi terhadap komitmen. Temuan tersebut mempertegas bahwa kedua variabel tersebut tidak hanya berhubungan, tetapi juga memiliki kontribusi yang signifikan dalam membentuk tingkat komitmen pegawai.

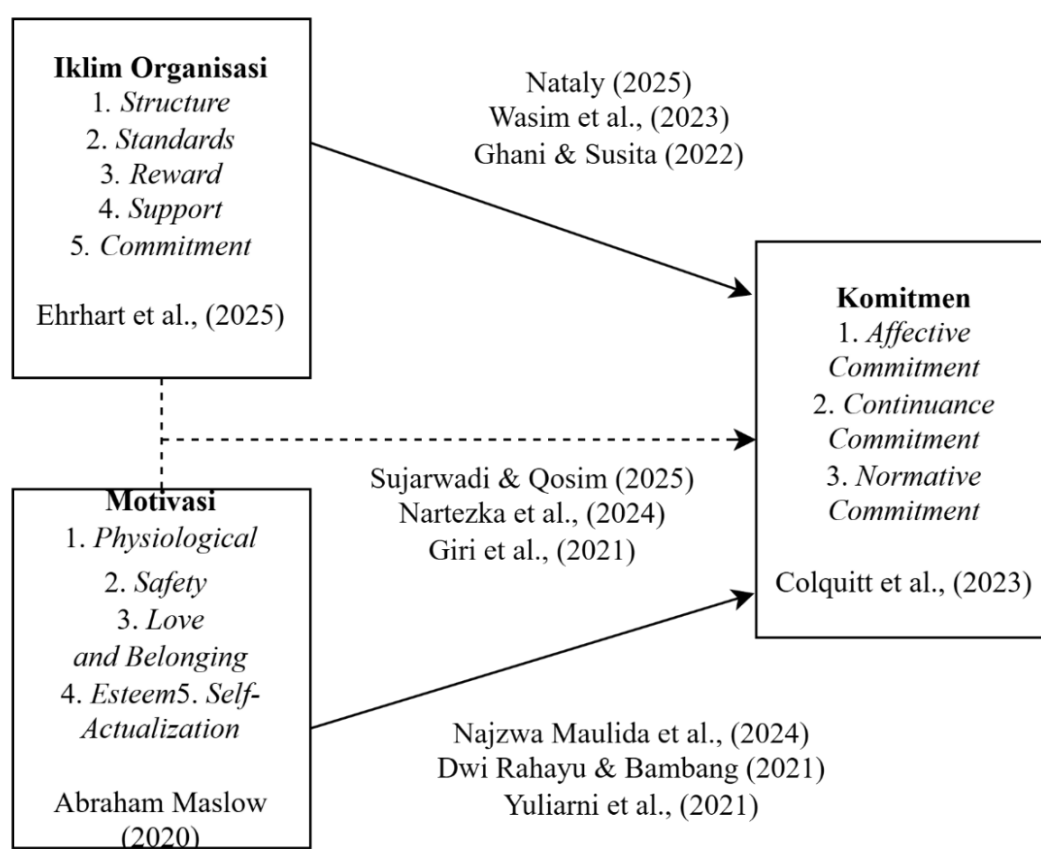
Lalu pada penelitian sebelumnya iklim dan motivasi juga mempengaruhi komitmen kerja pegawai. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi yang kondusif serta motivasi kerja yang baik merupakan faktor penting yang secara bersama-sama mempengaruhi tingkat komitmen pegawai dalam suatu organisasi. (Sujarwadi & Qosim, 2025).

Dari beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya yang menunjukkan bahwa ada hubungan antar iklim, motivasi dan komitmen. Maka

peneliti dapat menyimpulkan bahwa iklim organisasi dan motivasi dapat mempengaruhi tingkat komitmen pegawai.

2.4 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian merupakan pola pikir yang menunjukkan hubungan antar variabel penelitian. Berdasarkan pengertian tersebut, maka paradigma penelitian pada penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Gambar 2. 1 Paradigma Penelitian

2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah yang dilihat secara konsep teori. Dalam penelitian ini, yang membahas

mengenai Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi terhadap Komitmen Pegawai di KONI Jawa Barat. Penelitian ini memiliki 2 jenis hipotesis, yaitu secara simultan dan parsial, yang disebutkan sebagai berikut:

1. Simultan

Iklim organisasi dan Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Komitmen pegawai

2. Parsial

- a. Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap Komitmen pegawai

- b. Motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Komitmen pegawai