

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Kinerja Pegawai**

Kinerja merupakan suatu hasil atau prestasi yang ditunjukkan oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas serta tanggung jawabnya di lingkungan kerja. Kinerja adalah suatu pencapaian yang diperoleh dari hasil kerja oleh pegawai atau sekumpulan organisasi yang sesuai dengan wewenang serta tanggung jawab sebagai upaya untuk mencapai adanya tujuan organisasi yang sesuai dengan moral serta etika yang berlaku (Irawan dkk, 2023). Kinerja merupakan hasil dari adanya unjuk kerja seseorang dalam melaksanakan tugas serta tanggung jawabnya dengan beberapa indikator seperti adanya pelaksanaan tugas rutinitas, memiliki kemampuan dalam melaksanakan suatu pekerjaan, adanya efektivitas serta efisiensi dalam bekerja, dan mampu menghasilkan kinerja yang berkualitas (Faisal dkk, 2023). Kinerja Pegawai merupakan suatu hasil yang sebelumnya telah ditentukan sesuai dengan target untuk meningkatkan serta memajukan suatu perusahaan (Bolung dkk, 2021).

Kinerja Pegawai memiliki keterikatan hubungan yang erat dengan Sumber Daya Manusia karena hal tersebut termasuk dalam indikator untuk menentukan bagaimana suatu usaha yang dicapai untuk meningkatkan produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi (Wahyudi dan Tupti, 2019). Kinerja dapat diartikan sebagai suatu kombinasi dari adanya kemampuan, usaha, serta kesempatan yang dapat dinilai berdasarkan hasil kerja selama periode tertentu (Rahmawati dan Tanjung, 2020). Kinerja Pegawai merupakan suatu prestasi atau hasil yang dicapai oleh seseorang baik dari segi kualitas maupun kuantitas dalam satuan kurun periode tertentu (Lathiifa and Chaerudin, 2022). Kinerja Karyawan diartikan sebagai sebuah

pendorong atau kekuatan yang sangat penting bagi setiap individu untuk bisa mengarahkan kepada pengembangan serta kemajuan suatu organisasi (Purba *et al*, 2023).

Kinerja Pegawai merupakan salah satu faktor dimensi yang digunakan untuk mengukur serta mengevaluasi adanya kekuatan serta kedisiplinan dari pegawai dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya terhadap organisasi terkait (Rahmadania and Herminingsih, 2021). Kinerja merupakan suatu perbandingan terhadap hasil kerja yang dicapai oleh karyawan sesuai dengan standar yang telah ditentukan (Rosmaini dan Tanjung, 2019). Kinerja adalah suatu tuntutan kepada seseorang untuk bisa memiliki perilaku kerja yang sesuai dengan ketentuan organisasi (Sutoro dkk, 2020). Kinerja juga dapat diartikan sebagai suatu proses aktifitas yang dilakukan oleh setiap individu untuk melakukan suatu pekerjaan yang telah ditugaskan yang bertujuan untuk menghasilkan suatu *output* untuk mencapai tujuan organisasi (Hadju dan Adam, 2019).

Dari berbagai pendapat para ahli diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa Kinerja Pegawai merupakan suatu hasil kerja yang dicapai oleh setiap individu untuk mencapai adanya tujuan organisasi. Kinerja Pegawai juga berkaitan dengan suatu aktifitas atau perilaku kerja seseorang yang sesuai dengan ketentuan yang ada di dalam organisasi. Selain itu, Kinerja Pegawai merupakan faktor tolak ukur suatu organisasi untuk menilai serta mengevaluasi para pegawai dalam pelaksanaan tugas serta tanggung jawabnya. Sehingga, Kinerja Pegawai sangat mempengaruhi kualitas dan kuantitas organisasi agar dapat mencapai target yang telah ditentukan.

**a. Faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Menurut Fitriani dkk, (2022), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai yaitu sebagai berikut:

#### 1) Pengetahuan

Merupakan rasa ingin tahu yang ada didalam diri setiap individu untuk melakukan suatu pekerjaan. Pengetahuan ini juga bisa dipergunakan sebagai standar atau tolak ukur setiap individu untuk mampu melaksanakan tugas yang telah diberikan. Serta hasil yang diperoleh dari pekerjaan tersebut dapat memberikan hasil kerja yang optimal bagi setiap individu maupun organisasi.

#### 2) Motivasi Kerja

Merupakan dorongan yang ada pada diri seseorang sebagai upaya atau acuan untuk melaksanakan tugas dengan baik. Motivasi Kerja ini juga sangat berpengaruh bagi kelangsungan aktifitas kerja setiap pegawai karena apabila seorang pegawai tersebut memiliki dorongan yang cukup kuat dari diri mereka sendiri, maka secara langsung mereka akan terdorong untuk bertindak atau melakukan suatu pekerjaan. Sebaliknya, jika setiap pegawai kurang dalam memotivasi dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan, maka hal tersebut akan berdampak kepada kualitas kerja yang dimiliki.

#### 3) Budaya Organisasi

Merupakan norma yang ada di suatu organisasi yang didalamnya harus dipatuhi dan dilaksanakan oleh seluruh anggota yang ada di organisasi tersebut. Budaya Organisasi dapat diartikan juga sebagai kebiasaan atau ciri khas dari organisasi yang memuat berbagai aturan-aturan penunjang pelaksanaan roda organisasi.

#### 4) Lingkungan Kerja

Merupakan situasi yang ada di lingkup tempat para pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Lingkungan kerja sangat mempengaruhi keberlangsungan kerja karena hal tersebut merupakan salah satu faktor yang menjadi tolak ukur pegawai dapat memunculkan rasa nyaman serta ketenangan sehingga terciptanya suasana kerja menjadi lebih kondusif. Sebaliknya, jika lingkungan kerja dari seorang pegawai tidak dapat memberikan rasa nyaman serta ketenangan tersendiri, maka hal

itu dapat mempengaruhi adanya keinginan dari dalam diri pegawai untuk meninggalkan pekerjaannya.

5) **Komitmen**

Merupakan ketaatan dari setiap pegawai untuk melaksanakan kebijakan serta aturan yang sudah ditetapkan oleh organisasi. Komitmen juga dapat diartikan sebagai kesepakatan antara kedua belah pihak yaitu antara pegawai dan organisasi tempat mereka melaksanakan pekerjaannya.

6) **Kepuasan Kerja**

Merupakan rasa senang yang timbul pada diri setiap individu terhadap pekerjaannya. Jika pegawai merasa senang untuk melaksanakan pekerjaannya, maka hasil kerja yang ditunjukkan juga dapat maksimal. Akan tetapi, jika pegawai merasa kurang puas terhadap pekerjaannya, maka hasil kerja yang ditunjukkan juga tidak dapat maksimal. Oleh karena itu, kepuasan kerja sangat berpengaruh terhadap hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai.

Maka dapat disimpulkan bahwa Kinerja Pegawai memiliki beberapa faktor lain seperti, Pengetahuan; Motivasi Kerja; Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Komitmen; serta Kepuasan Kerja dalam penerapannya yang juga disesuaikan dengan kondisi dan situasi didalam organisasi.

**b. Indikator Kinerja Pegawai**

Menurut Mangkunegara, (2001) indikator dari Kinerja Pegawai adalah sebagai berikut:

1) **Kualitas Kerja**

Merujuk pada hasil yang dicapai oleh seorang pegawai yang dapat dilihat dari segi ketepatan, ketelitian, serta kerapihan.

2) **Kuantitas Kerja**

Merupakan jumlah yang diperoleh dari hasil kerja yang dapat dicapai jika dilihat dari segi keluaran atau hasil tugas rutinitas serta kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

### 3) Tanggung Jawab

Dapat dinyatakan dengan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaan yang telah ditentukan.

### 4) Sikap

Merupakan cara untuk bisa menempatkan atau memposisikan dirinya sendiri yang berkaitan dengan jalan pikiran atau perilaku yang ditunjukkan oleh setiap pegawai.

Menurut Bernardin dan Russel, (2003) indikator dari Kinerja Pegawai adalah sebagai berikut:

#### 1) *Quantity* (Kuantitas)

Merupakan suatu produksi yang dihasilkan dan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, maupun jumlah siklus dari kegiatan atau pekerjaan yang telah diselesaikan.

#### 2) *Quality* (Kualitas)

Merupakan suatu tingkatan dimana suatu proses atau hasil penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat dikatakan sudah mendekati dari kata sempurna.

#### 3) *Timeliness* (Ketepatan Waktu)

Merupakan suatu hasil yang dapat dicapai dan diselesaikan oleh pegawai pada waktu yang telah ditetapkan. Selain itu, ketepatan waktu ini juga memiliki makna untuk dapat memaksimalkan waktu yang tersedia dengan jumlah pekerjaan yang ada.

#### 4) *Cost Effectiveness* (Efektivitas Biaya)

Merupakan tingkatan pada lingkup organisasi, seperti manusia; keuangan; teknologi; serta bahan baku yang tersedia dapat dimaksimalkan untuk memperoleh keuntungan yang paling tinggi serta dapat mengurangi adanya kerugian yang dapat timbul dari sumber daya yang ada didalam organisasi.

5) *Interpersonal Impact* (Hubungan antar Perseorangan)

Merupakan suatu hubungan antar seorang pegawai untuk dapat mengembangkan perasaan saling menghargai, serta dapat saling bekerja sama dengan pegawai lainnya dan juga atasan.

## 2. Budaya Organisasi

Budaya Organisasi merupakan aspek subjektif yang ada di suatu perusahaan yang mengacu kepada nilai dan norma yang ada. Budaya Organisasi juga sangat diperlukan oleh setiap perusahaan serta dapat disesuaikan dengan adanya perubahan di lingkup organisasi (Hidayat, 2019). Budaya Organisasi dapat diartikan bagaimana anggota atau sekelompok karyawan bisa menghadapi adanya masalah baik dari segi internal maupun eksternal organisasi sehingga adanya budaya organisasi ini dapat dijadikan sebagai pedoman mengenai tingkah laku para anggota organisasi untuk dapat menghadapi masalah tersebut (Irawan dkk, 2023). Budaya Organisasi merupakan suatu kebiasaan baik secara operasional serta nilai-nilai organisasi yang harus dipatuhi oleh para anggota organisasi karena hal tersebut akan menjadi tolak ukur seorang pegawai untuk bisa konsisten dalam mengerjakan pekerjaannya dengan baik dan benar (Sutoro dkk, 2020). Budaya Organisasi memiliki keterikatan dengan adanya pemberdayaan karyawan di suatu organisasi, sehingga pihak perusahaan berharap dapat terciptanya rasa kekeluargaan antar anggota organisasi untuk mencapai adanya tujuan organisasi (Azizi dkk, 2021).

Budaya Organisasi merupakan istilah yang mengacu kepada budaya yang telah berlaku didalam organisasi. Keberhasilan dari suatu organisasi saling erat kaitannya dengan nilai-nilai yang telah dipatuhi oleh semua anggota organisasi sehingga hal tersebut dapat menjadi pedoman sebagai alternatif penyelesaian suatu masalah serta dapat menjadi pendorong adanya perilaku kinerja karyawan untuk meningkatkan kinerjanya dalam bekerja (Bolung, 2021). Budaya Organisasi dapat diartikan sebagai karakteristik serta pedoman yang

ada di sebuah organisasi yang berisi norma-norma perilaku dan nilai-nilai yang dapat dipahami serta diterima oleh semua anggota organisasi (Wahyudi dan Tupti, 2019). Budaya Organisasi adalah suatu asumsi dasar yang telah ditentukan serta dikembangkan untuk menghadapi suatu persoalan penyesuaian (adaptasi) di lingkup eksternal (Rumagit dkk, 2019).

Budaya Organisasi berkaitan dengan suatu persepsi yang bisa dipahami oleh karyawan yang menyangkut karakteristik dari budaya yang ada di suatu organisasi (Arianty, 2014). Budaya Organisasi adalah sistem kepercayaan serta nilai-nilai yang berkembang di suatu organisasi yang dapat menjadi arahan bagi para anggota organisasi (Rafiq, 2019). Budaya Organisasi merupakan suatu aspek yang terjadi di suatu organisasi yang mengacu kepada nilai serta norma yang meliputi seluruh bagian dari suatu bisnis yang perlu untuk dikembangkan sesuai dengan adanya perubahan di lingkungan organisasi (Hidayat, 2019). Budaya Organisasi adalah sistem yang dapat diperoleh dan dikembangkan dalam organisasi yang menjadi dasar pola kebiasaan yang dibentuk menjadi suatu pedoman untuk berpikir serta bertindak untuk mencapai tujuan organisasi (Rahmadania and Herminingsih, 2021).

Berdasarkan pendapat beberapa para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi ialah suatu sistem karakteristik serta kepercayaan yang dapat menjadi pedoman dan dianut oleh semua anggota serta disesuaikan dengan adanya perubahan di lingkungan organisasi untuk mencapai adanya tujuan organisasi.

**a. Faktor yang mempengaruhi Budaya Organisasi**

Menurut Wahyudi dan Tupti, (2019) ada beberapa faktor yang mempengaruhi adanya Budaya Organisasi yaitu sebagai berikut :

1) Komunikasi yang efektif

Komunikasi yang dijalin antar anggota organisasi inilah yang dapat memberikan dampak positif khususnya terhadap budaya perusahaan

sehingga pihak manajemen bisa melakukan adanya sosialisasi mengenai adanya visi dan misi perusahaan; peraturan serta kebijakan yang diterapkan didalam perusahaan. Sehingga hal ini juga menimbulkan adanya pola tingkah laku yang berhubungan antara atasan dan bawahan.

2) Motivasi

Adanya upaya motivasi dari pihak manajemen perusahaan juga sangat mempengaruhi serta juga dapat membentuk budaya tersendiri dari para karyawan karena secara tidak langsung mereka akan merasa termotivasi untuk melakukan pekerjaannya dengan baik dan benar sesuai dengan tujuan dan harapan dari pihak perusahaan. Faktor motivasi ini disisi lain juga sangat penting bagi perusahaan karena bisa menjadi bahan acuan untuk mengevaluasi para karyawan terhadap kinerjanya.

3) Karakteristik Organisasi

Merupakan suatu ukuran bagi organisasi terkait yang dapat menentukan adanya tingkat hubungan secara personal antar pegawai karena hal tersebut juga nantinya dapat dipergunakan untuk keperluan pengambilan keputusan, tanggung jawab, serta proses adanya komunikasi yang terjalin didalam organisasi. Selain itu, bidang kerja yang ada didalam organisasi juga mempengaruhi adanya budaya yang berlaku di organisasi tersebut.

4) Pemberian Penghargaan atau *reward*

Pemberian penghargaan atau *reward* kepada para pegawai yang memiliki prestasi di bidang kerja yang mereka tekuni maupun kepada tingkat kerjasama antar pegawai dengan atasan dalam pelaksanaan tugas. Sehingga hal ini juga bisa berfungsi sebagai tolak ukur perusahaan kepada para pegawai mengenai keberhasilan dari kontribusi kinerja bagi perusahaan.

5) Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan ini merupakan salah satu faktor yang berkaitan dengan budaya perusahaan. Gaya kepemimpinan yang dimaksud yaitu



dengan bagaimana perusahaan melakukan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, serta pengendalian didalam organisasi yang erat kaitannya dengan struktur organisasi, komunikasi yang efektif, serta upaya untuk memotivasi para pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.

**b. Indikator Budaya Organisasi**

Menurut Robbins, (2006) ada beberapa indikator yang berkaitan dengan nilai serta perilaku Budaya Organisasi, antara lain sebagai berikut:

1) *Outcome Orientation* (Orientasi Hasil)

Merupakan hasil penilaian dari sejauh mana pihak manajemen yang berfokus utama kepada hasil yang bukan dari segi teknis maupun proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil tersebut.

2) *People Orientation* (Orientasi Individu)

Merupakan keputusan yang diajukan oleh pihak manajemen untuk dapat memperhitungkan adanya efek dari hasil kepada para anggota yang terlibat didalam organisasi tersebut.

3) *Flexibility Organizational* (Keterbukaan Organisasi terhadap Perubahan)

Merupakan suatu perubahan yang merujuk pada sejauh mana suatu organisasi mampu dan bersedia untuk bisa beradaptasi, menerima, serta mengelola perubahan yang ada di lingkungan organisasi. Keterbukaan ini juga mencakup kepada sikap, proses, serta budaya organisasi yang dapat berubah seiring dengan berjalannya waktu. Suatu organisasi yang dapat terbuka terhadap perubahan, cenderung dapat lebih adaptif, inovatif, serta mampu dalam menghadapi tantangan internal maupun eksternal organisasi dengan lebih efektif.

Sedangkan menurut Robbins dan Judge, (2009) menjelaskan bahwa terdapat 7 indikator dalam Budaya Organisasi, yaitu sebagai berikut:

- 1) *Innovation and Risk Tasking* (Inovasi dan Pengambilan Risiko)  
Merupakan suatu tingkatan dimana para pegawai terdorong untuk berinovasi serta berani dalam mengambil suatu risiko yang terjadi kedepannya.
- 2) *Attention to Detail* (Perhatian yang rinci)  
Merupakan suatu tingkatan dimana para pegawai diharapkan dalam melakukan pekerjaannya dilakukan dengan memperhatikan kecermatan (*precision*) serta dapat menganalisis dengan cermat.
- 3) *Outcome Orientation* (Orientasi Hasil)  
Merupakan tingkatan dimana pihak manajemen terpusat kepada hasil yang diberikan bukan kepada teknik serta proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- 4) *People Orientation* (Orientasi Individu)  
Merupakan suatu keputusan dari pihak perusahaan untuk bisa memperhitungkan adanya efek dari hasil-hasil yang dibuat oleh seluruh anggota yang ada didalam organisasi.
- 5) *Team Orientantion* (Orientasi Tim)  
Merupakan suatu kegiatan kerja yang didalamnya diorganisir oleh tim-tim yang ada pada organisasi.
- 6) *Aggressiveness* (Keagresifan)  
Merupakan suatu tingkatan dimana para anggota yang ada didalam organisasi memiliki sifat agresif serta kompetitif terhadap pekerjaannya.
- 7) *Stability* (Stabilitas)  
Merupakan suatu kegiatan organisasi yang dalam penerapannya lebih menekankan kepada pertahanan status organisasi dibanding pertumbuhan organisasi.

Menurut pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa terdapat banyak faktor indikator dari adanya Budaya Organisasi yang diterapkan pada perusahaan yang sebagian besar indikatornya berorientasi kepada hasil, tim, serta individu yang ikut serta bertanggung jawab dalam pelaksanaan kegiatan didalam organisasi.

### 3. Motivasi Kerja

Motivasi merupakan suatu penggerak dari dalam diri seseorang sebagai penentu dari perilaku setiap individu dalam menunjukkan performanya dalam bekerja (Yanuari, 2019). Motivasi Kerja adalah salah satu unsur penting bagi seorang karyawan karena jika karyawan tersebut memiliki motivasi yang baik, maka pekerjaan yang akan dihasilkan juga akan baik. Sebaliknya, jika motivasi dari karyawan tersebut tidak baik, maka hal tersebut akan berdampak kepada terhambatnya pencapaian tujuan dari organisasi (Hidayat, 2019). Motivasi Kerja bisa dikatakan sebagai suatu cara yang dapat diterapkan dan berfungsi untuk menginspirasi, serta meningkatkan kemampuan kerja seseorang pada saat kegiatan kerja berlangsung di suatu organisasi (Asmawiyah dkk, 2020). Motivasi Kerja dapat dinilai sebagai suatu keinginan kuat yang timbul dari diri setiap individu (*driving force*) serta hal tersebut yang menjadi penyebab seseorang bisa berbuat sesuatu untuk mencapai adanya suatu tujuan (Saluy dan Treshia, 2018).

Motivasi Kerja memiliki kaitan erat dengan suatu upaya (*effort*) yang ditunjukkan oleh seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan sehingga kinerja yang dihasilkan dapat memuaskan (Setiawan, 2015). Motivasi merupakan suatu pendorong untuk mempengaruhi seseorang untuk bisa mencapai tujuan yang diinginkan sehingga hal ini juga berdampak kepada perubahan pada diri seseorang untuk melakukan suatu tindakan baik dari segi positif maupun negatif yang muncul akibat adanya suatu perasaan atau emosional seseorang (Wahyudi dan Tupti, 2019). Motivasi adalah suatu kondisi yang dapat menggerakkan diri

seorang pegawai menjadi lebih terarah untuk mencapai adanya tujuan organisasi (tujuan kerja). Apabila seorang pegawai memiliki tingkat motivasi yang rendah, maka hal tersebut akan memunculkan adanya potensi yang terhambat atau tidak dapat maksimal dalam pelaksanaan tugasnya (Zulkarnain *et al*, 2022). Motivasi Kerja juga dapat dikatakan sebagai sebuah proses untuk merangsang pihak lain untuk bekerja sebagai upaya untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi (Suaiba dkk, 2021).

Motivasi dapat dikatakan sebagai suatu dorongan bagi seseorang yang berasal dari dalam dirinya sendiri (internal) maupun adanya pengaruh dari luar (eksternal) untuk mencapai tujuan yang diinginkan serta diukur dengan indikator yaitu, kebutuhan untuk meraih suatu kesuksesan organisasi; kebutuhan untuk memimpin serta mempengaruhi orang lain; dan kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain (Faisal dkk, 2023). Motivasi perlu untuk dilaksanakan didalam organisasi karena seluruh aktivitas serta tugas yang dilaksanakan juga atas dasar motivasi yang timbul dari diri setiap individu sehingga dapat menghasilkan suatu kinerja yang maksimal (Irawan dkk, 2023). Motivasi dapat diartikan sebagai faktor yang timbul dari diri sendiri yang merujuk kepada minat seseorang terhadap pekerjaan yang dilaksanakan dengan diiringi rasa puas serta rasa tanggung jawab terhadap aktivitas pekerjaan yang dilakukan (Rumagit dkk, 2019).

Berdasarkan paparan dari para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja merupakan suatu dorongan bagi seseorang baik dorongan dari segi internal (diri sendiri) maupun dari segi eksternal (orang lain) untuk melakukan suatu pekerjaan untuk mencapai adanya tujuan organisasi. Motivasi Kerja ini juga memiliki pengaruh penting bagi kelangsungan kinerja seseorang karena jika kinerja yang diberikan kurang maksimal, maka hal tersebut bisa berdampak kepada terhambatnya tujuan organisasi yang sudah ditetapkan.

### a. Faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut Setiawan, (2015) terdapat 2 faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja yaitu sebagai berikut:

#### 1) Valensi (Kekuatan Preferensi)

Valensi ini mengacu kepada kekuatan preferensi seseorang untuk memperoleh suatu imbalan dalam pekerjaannya. Sehingga seorang individu tersebut lebih menyukai adanya imbalan dibandingkan dengan hasil yang mereka dapatkan. Maka dari itu, tipe dari seorang individu yang memiliki kekuatan preferensi tinggi terhadap suatu imbalan tidak akan memikirkan mengenai hasil yang mereka dapatkan dalam bekerja.

#### 2) Ekspetasi (Harapan)

Ekspetasi merupakan suatu keyakinan yang dimiliki oleh seseorang sebagai upaya bahwa pekerjaan yang mereka lakukan akan menghasilkan adanya suatu penyelesaian. Suatu harapan bagi seorang pegawai dapat dinyatakan sebagai suatu kemungkinan yang mengukur tentang sejauh mana prestasi yang mereka capai terhadap hasil atau upaya yang telah mereka lakukan dalam mengerjakan suatu pekerjaan. Maka dari itu, jika pemikiran oleh seorang pegawai bahwa mereka bisa untuk menyelesaikan tugas yang mereka kerjakan, maka secara tidak langsung mereka sudah menaruh harapan akan prestasi yang mereka peroleh.

Sedangkan menurut McClelland dalam Brantas, (2009) terdapat 4 faktor yang dapat mempengaruhi Motivasi Kerja yaitu sebagai berikut:

#### 1) *Need of Achievement* (Kebutuhan untuk Berprestasi)

Merupakan suatu perasaan seseorang yang secara tidak sengaja atau spontan digunakan sebagai pendorong atau acuan untuk bisa bertanggung jawab terhadap pekerjaannya sehingga ia akan berusaha untuk bisa mendapatkan hasil yang maksimal terhadap suatu hasil kerja.

2) *Need of Affiliation* (Kebutuhan untuk memperluas pergaulan)

Merupakan suatu kebutuhan untuk bisa berinteraksi dengan orang lain sehingga hal ini dapat menimbulkan adanya keterikatan seseorang dengan orang lain. Hal ini juga dapat memberi manfaat tersendiri yaitu saling terjalinnya komunikasi yang intensif serta dapat saling berbagi informasi mengenai pekerjaan dari masing-masing individu.

3) *Expetacy* (Harapan)

Merupakan suatu kesempatan yang terjadi karena adanya suatu perilaku yang diberikan untuk mencapai suatu tujuan. Harapan juga dapat diartikan sebagai keyakinan bahwa suatu pekerjaan yang dikerjakan akan menghasilkan penyelesaian.

4) *Incentive* (insentif)

Merupakan suatu rangsangan bagi setiap individu bahwa dengan memberikan mereka hadiah (imbalan) maka secara tidak langsung hal tersebut bisa menumbuhkan semangat kerja yang lebih tinggi dan hasil yang diperoleh dari pekerjaan tersebut juga dapat maksimal. Insentif ini dapat dibagi menjadi 2 macam yaitu insentif berupa material dan non-material. Insentif material ini biasa disebut dengan insentif upah yang memiliki indikator berdasarkan adanya persyaratan tingkat standar prestasi kerja yang dimiliki oleh seorang pegawai. Sedangkan insentif non-material merupakan insentif yang berupa keadaan pekerjaan yang meliputi tempat kerja; jam kerja; tugas yang diberikan; serta bagaimana sikap dari seorang pemimpin terhadap hubungannya dengan bawahan mengenai adanya jaminan pekerjaan dari kegiatan setiap pegawai.

**b. Indikator Motivasi Kerja**

Menurut Maslow, (1943) ada 5 indikator yang mempengaruhi Motivasi Kerja yaitu sebagai berikut:

1) **Kebutuhan Fisik**

Merupakan kebutuhan fisik yang berada didalam organisasi seperti, adanya kebutuhan karyawan terhadap gaji; pakaian atau seragam yang telah ditentukan sesuai dengan peraturan yang berlaku; pemberian gaji; uang makan; pemberian bonus; dsb.

2) **Kebutuhan Rasa Aman**

Merupakan suatu bentuk perlindungan terhadap adanya bahaya, ancaman, serta jaminan keamanan baik berupa keamanan secara fisik atau ekonomi maupun keamanan secara psikologis. Maka dari itu, kebutuhan ini sangat dibutuhkan khususnya bagi setiap karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.

3) **Kebutuhan Sosial**

Pada kebutuhan sosial ini mencakup hubungan sosial antara atasan dengan pegawai; hubungan atasan ataupun pegawai dengan pihak luar; serta hubungan pegawai dengan rekan sesama pegawai yang ada didalam organisasi.

4) **Kebutuhan Penghargaan**

Merupakan kebutuhan atas penghargaan kepada diri seorang pegawai atas hasil dari pekerjaan yang telah diselesaikan dengan maksimal. Kebutuhan ini mencakup seperti, adanya pengakuan dari atasan mengenai prestasi kerja pegawainya; pujian dari atasan ataupun rekan kerja mengenai kinerja yang dihasilkan; adanya kesempatan dalam promosi kerja; serta adanya kepercayaan yang diberikan oleh atasan kepada pegawai.

5) **Kebutuhan Perwujudan Diri**

Merupakan suatu kebutuhan yang melakukan suatu tindakan dalam penerapannya, seperti menyukai adanya pekerjaan yang tergolong menantang; dapat menunjukkan kelebihan kemampuan dalam bekerja; memiliki keterampilan atau *soft skill* diluar pekerjaannya; serta memiliki potensi yang maksimal untuk bisa mencapai adanya prestasi kerja.

#### 4. Pengembangan Karir

Pengembangan Karir merupakan salah satu aktivitas kepegawaian yang memiliki fungsi untuk membantu para pegawai untuk mempunyai adanya rencana mengenai masa depan karir mereka kedepannya (Sutoro dkk, 2020). Karir bisa dikatakan sebagai seluruh jabatan pekerjaan yang diduduki oleh seseorang selama ia bekerja di suatu perusahaan (Azizi *et al*, 2021). Pengembangan karir adalah suatu aspek dari seorang individu di suatu organisasi yang didalamnya terdapat keseluruhan posisi atau gelar yang mungkin diduduki oleh seseorang sepanjang karir selama masa jabatan berlangsung (Purba dkk, 2023). Karir merupakan serangkaian pekerjaan yang memiliki keterikatan hubungan dengan perusahaan selama ia diterima sampai dengan dia memasuki masa pensiun (Purba and Gunawan, 2018). Pengembangan Karier adalah suatu proses yang dilaksanakan oleh suatu organisasi sebagai upaya adanya perubahan status, posisi atau kedudukan seseorang yang terlibat dalam organisasi tersebut (Sari dan Candra, 2020).

Pengembangan Karir tidak hanya untuk memberikan adanya kesempatan bagi para pegawai untuk bisa mendapatkan suatu jenjang karir yang lebih tinggi. Akan tetapi, Pengembangan Karir ini juga bisa untuk sebagai sarana pemberian tanggung jawab kepada para pegawai (Zulkarnain *et al*, 2022). Pengembangan karir merupakan sarana bagi para pegawai untuk menunjukkan adanya perkembangan secara individual dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dicapai oleh seorang pegawai selama masa kerja yang telah ditentukan dalam sebuah organisasi (Irawan dkk, 2023). Pengembangan Karier adalah suatu kondisi dimana menunjukkan adanya suatu peningkatan status atau jabatan seorang pegawai pada suatu instansi yang sudah ditetapkan oleh instansi yang bersangkutan (Waty dkk, 2022).

Berdasarkan paparan dari beberapa para ahli diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa Pengembangan Karir merupakan suatu jenjang



jabatan atau kepangkatan yang dimiliki oleh seseorang yang sudah melekat sejak seseorang tersebut diangkat secara resmi menjadi seorang pegawai di suatu organisasi sampai dengan masa jabatan yang telah ditentukan oleh organisasi terkait.

**a. Indikator Pengembangan Karir**

Menurut Hasibuan, (2012) terdapat 3 indikator yang pada Pengembangan Karir yaitu sebagai berikut:

1) Pendidikan dan Pelatihan

Seorang pegawai tentunya harus memiliki adanya pendidikan serta pelatihan untuk peningkatan profesionalisme yang berkaitan dengan kepemimpinan. Pendidikan dan pelatihan ini juga bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, serta sikap dari seorang pegawai yang sesuai dengan tuntutan kinerja dari organisasi.

2) Promosi Jabatan

Setiap pegawai yang bekerja di suatu organisasi harus memiliki adanya skill untuk promosi jabatan. Promosi jabatan yang dimaksud disini yaitu adanya pemindahan jabatan awal ke jabatan yang baru di suatu organisasi. Adanya pemindahan jabatan ini memiliki tujuan yaitu untuk bisa mengembangkan kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing pegawai untuk bisa menerima serta melaksanakan tugas yang baru dengan penuh tanggung jawab yang lebih besar.

3) Rotasi Penugasan

Rotasi penugasan merupakan suatu bentuk pengalaman penugasan dalam berbagai jabatan dalam suatu unit organisasi yang harus dimiliki oleh seorang pegawai. Rotasi penugasan ini memiliki tujuan yaitu untuk memberikan pengalaman tersendiri kepada pegawai untuk bisa melakukan tugas yang berbeda akan tetapi masih tetap di jabatan yang sama di lingkup internal organisasi.

#### 4) Masa Kerja

Masa Kerja merupakan jangka waktu seorang pegawai yang dihitung dari mulai pertama kali bekerja hingga memasuki masa pensiun. Selain itu, adanya masa kerja ini dapat menjadikan seorang pegawai memiliki pengalaman, pengetahuan, serta sikap kerja yang lebih luas. Oleh karena itu, seseorang yang telah memiliki pengalaman yang luas, akan lebih bisa beradaptasi terhadap adanya tekanan terhadap pekerjaannya.

Sedangkan menurut Sinaga dan Wahyanti, (2019) terdapat 5 indikator dalam Pengembangan Karir yaitu sebagai berikut:

- 1) Berdasarkan kepada latar belakang pendidikan dari seorang pegawai yang berkaitan dengan pengembangan karir dalam perusahaan;
- 2) Seorang pegawai yang memiliki keahlian pengetahuan yang cukup untuk bisa melaksanakan pekerjaannya;
- 3) Pihak perusahaan yang selalu memberikan adanya pelatihan-pelatihan secara rutin kepada para pegawainya;
- 4) Seorang pegawai yang sudah memiliki berbagai pengalaman kerja sebelumnya;
- 5) Seorang pegawai yang memiliki pengetahuan yang cukup luas untuk bisa mengembangkan karir serta pekerjaannya.

#### **B. Penelitian Terdahulu**

Pada bagian ini, peneliti memuat beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian yang akan dilaksanakan. Pada penelitian terdahulu dapat memberikan gambaran serta landasan yang relevan terkait dengan penelitian yang akan dilaksanakan. Selain itu, penelitian terdahulu ini juga dapat dijadikan acuan untuk memperdalam dan memperluas teori yang akan digunakan dalam kajian penelitian. Ada beberapa penelitian terdahulu yang digunakan pada penelitian ini yaitu penelitian terdahulu yang dilakukan oleh

Suaiba, dkk (2021) ; Irawan, dkk (2023) ; Tampubolon, dkk (2015) ; Faisal, dkk (2023) ; Fauziah, dkk (2016) ; Bolung, dkk (2021) ; Muhsin, dkk (2023) ; Zulkarnain, dkk (2023) ; Rahmawati dan Tanjung, (2020) ; serta Samuel *et al*, (2021) menunjukkan hasil bahwa Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Pengembangan Karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Untuk penjelasan lebih detail mengenai beberapa hasil dari penelitian terdahulu disajikan pada tabel dibawah ini :

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

| No | Judul Penelitian dan Penulis  | Variabel  | Metode dan Alat Analisis  | Hasil Penelitian  |
|----|---|---|---|---|
| 1. | Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Gorontalo<br><br>(Suaiba dkk, 2021) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya Organisasi (X1)</li> <li>- Motivasi Kerja (X2)</li> <li>- Lingkungan Kerja (X3)</li> <li>- Kinerja Pegawai (Y)</li> </ul>   | <p><b>Jenis Penelitian :</b> Deskriptif dengan Pendekatan Kuantitatif</p> <p><b>Populasi dan Sampel :</b> 115 Karyawan Tetap Hotel Desa Wisata TMII Jakarta</p> <p><b>Teknik Sampling :</b> Sensus</p> <p><b>Alat Analisis :</b> Regresi Linier Berganda</p>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai.</li> <li>- Pengembangan Karir berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai.</li> <li>- Komitmen Organisasi kurang mempengaruhi Kinerja Pegawai.</li> </ul>       |
| 2. | Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa<br><br>(Irawan dkk, 2023)            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya Organisasi (X1)</li> <li>- Motivasi kerja (X2)</li> <li>- Pengembangan Karir (X3)</li> <li>- Kinerja Pegawai (Y)</li> </ul> | <p><b>Metode :</b> <i>Explanatory</i> dengan Pendekatan Klausal</p> <p><b>Populasi dan Sampel :</b> Populasi berjumlah 261 orang pegawai. Sampel sebanyak 72 orang.</p> <p><b>Teknik Analisis :</b> berdasarkan Rumus Slovin</p> <p><b>Teknik Sampling :</b> <i>Random Sampling</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai</li> <li>- Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai</li> <li>- Pengembangan Karir berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai</li> </ul> |

|    |   |   |  |   |
|----|---|---|--|---|
|    |   |   | <b>Alat Analisis</b> :<br>Regresi linier berganda  |   |
| 3. | Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Wilayah IV PT. Pos Indonesia (Persero) Jakarta Pusat<br><br>(Tampubolon dkk., 2015) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya Organisasi (X1)</li> <li>- Pengembangan Karir (X2)</li> <li>- Kinerja Karyawan (Y)</li> </ul>                                       | <b>Metode</b> :<br>Pendekatan Kuantitatif<br><br><b>Populasi dan Sampel</b> :<br>Populasi seluruh karyawan berjumlah 100 orang. Sampel berjumlah 50 orang.<br><br><b>Teknik Sampling</b> :<br><i>Proporsional Random Sampling</i><br><br><b>Alat Analisis</b> :<br>Regresi linier berganda | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan</li> <li>- Pengembangan Karir berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan</li> </ul>   |
| 4. | Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai BKKBN Pusat<br><br>(Faisal dkk, 2023)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya Organisasi (X1)</li> <li>- Kepuasan Kerja (X2)</li> <li>- Motivasi Kerja (X3)</li> <li>- Kinerja Pegawai (Y)</li> </ul>             | <b>Metode</b> :<br>Pendekatan Kuantitatif<br><br><b>Populasi dan Sampel</b> :<br>Seluruh pegawai dengan jumlah 100 orang<br><br><b>Teknik Sampling</b> :<br><i>Random Sampling, Path Analysis</i><br><br><b>Alat Analisis</b> :<br>Regresi Linier Berganda                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai</li> <li>- Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai</li> <li>- Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai</li> </ul> |
| 5. | Pengaruh Budaya Organisasi, Pengembangan Karier, dan <i>Self Efficacy</i> terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pandu Siwi Sentosa Samarinda<br><br>(Fauziah dkk, 2016)      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya Organisasi (X1)</li> <li>- Pengembangan Karier (X2)</li> <li>- <i>Self Efficacy</i> (X3)</li> <li>- Kinerja Karyawan (Y)</li> </ul> | <b>Metode</b> :<br>Pendekatan Kuantitatif<br><br><b>Populasi dan Sampel</b> :<br>Seluruh Pegawai tetap yang berjumlah 33 orang<br><br><b>Alat Analisis</b> :<br>Regresi linier berganda<br><br><b>Teknik Sampling</b> :<br><i>Purposive Sampling</i>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya Organisasi dominan terhadap Kinerja Karyawan</li> <li>- Pengembangan Karir berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan</li> <li>- <i>Self Efficacy</i> berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan</li> </ul>     |

|    |  |   |  |  |
|----|--|---|--|--|
| 6. | <p>Pengaruh Budaya Organisasi, Pengembangan Karir, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Hotel Desa Wisata TMII Jakarta</p> <p>(Bolung dkk, 2021)</p>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya Organisasi (X1)</li> <li>- Pengembangan Karir (X2)</li> <li>- Komitmen Organisasi (X3)</li> <li>- Kinerja Karyawan (Y)</li> </ul> | <p><b>Metode</b> : Deskriptif Kuantitatif</p> <p><b>Alat Analisis</b> : Regresi Linier Berganda</p> <p><b>Populasi dan Sampel</b> : Seluruh karyawan tetap Hotel Desa Wisata TMII Jakarta berjumlah 115 orang.</p> <p><b>Teknik Sampling</b> : Sensus</p>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan</li> <li>- Pengembangan Karir berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan</li> <li>- Komitmen Organisasi kurang mempengaruhi Kinerja Karyawan</li> </ul>   |
| 7. | <p>Pengaruh Budaya Organisasi, Pengembangan Karier, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Dinas Penataan Ruang Kota Makassar</p> <p>(Muhsin dkk, 2023)</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya Organisasi (X1)</li> <li>- Pengembangan Karier (X2)</li> <li>- Motivasi Kerja (X3)</li> <li>- Kinerja Pegawai (Y)</li> </ul>      | <p><b>Metode</b> : Kuantitatif</p> <p><b>Alat Analisis</b> : Regresi linier berganda</p> <p><b>Populasi dan Sampel</b> : Pegawai tetap ASN yang ada pada Kantor Dinas Penataan Ruang Kota Makassar berjumlah 51 orang</p> <p><b>Teknik Sampling</b> : <i>Non random sampling</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai</li> <li>- Pengembangan Karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai</li> <li>- Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai</li> <li>- Variabel yang dominan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai adalah variabel Budaya Organisasi</li> </ul> |
| 8. | <p>Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi Kerja, serta Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor BKPSDM Kabupaten Pinrang</p> <p>(Zulkarnain dkk, 2023)</p>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengembangan Karier (X1)</li> <li>- Motivasi Kerja (X2)</li> <li>- Budaya Organisasi (X3)</li> <li>- Kinerja Pegawai (Y)</li> </ul>      | <p><b>Metode</b> : Kuantitatif</p> <p><b>Alat Analisis</b> : Regresi Linear Berganda</p> <p><b>Populasi dan Sampel</b> : Seluruh pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Pinrang berjumlah 42 orang</p> <p><b>Teknik Sampling</b> : Sensus</p>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Terdapat pengaruh positif signifikan secara parsial pada variabel Pengembangan Karier, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai</li> <li>- Variabel Budaya Organisasi mempunyai nilai paling tinggi sehingga variabel ini merupakan variabel paling dominan</li> </ul>  |

|     |   |  |   |  |
|-----|---|--|---|--|
|     |   |  |   | berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai   |
| 9.  | <p>Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Kantor Camat Lubuk Begalung Kota Padang)</p> <p>(Rahmawati dan Tanjung, 2020)</p>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya Organisasi (X1)</li> <li>- Motivasi Kerja (X2)</li> <li>- Kinerja Pegawai (Y)</li> </ul>                                     | <p><b>Metode</b> : Kuantitatif</p> <p><b>Alat Analisis</b> : Regresi linier berganda</p> <p><b>Populasi dan Sampel</b> : Populasi pada penelitian ini yaitu masyarakat yang berurusan langsung ke Kantor Camat Lubuk Begalung Kota Padang. Sampel pada penelitian ini berjumlah 35 orang</p> <p><b>Teknik Sampling</b> : <i>Random Sampling</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sebagian besar responden memberikan nilai cukup tinggi terhadap indikator dari variabel Budaya Organisasi</li> <li>- Motivasi Kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai</li> </ul>  |
| 10. | <p><i>The influence of Organizational Culture, Work Motivation, Career Development on Employee Performance at PT. Deli Metropolitan</i></p> <p>(Samuel <i>et al.</i>, 2021)</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya Organisasi (X1)</li> <li>- Motivasi Kerja (X2)</li> <li>- Pengembangan Karir (X3)</li> <li>- Kinerja Karyawan (Y)</li> </ul> | <p><b>Metode</b> : Deskriptif, Komparatif, dan Asosiatif Kuantitatif</p> <p><b>Alat Analisis</b> : Regresi Linear Berganda</p> <p><b>Populasi dan Sampel</b> : seluruh karyawan PT. Deli Metropolitan berjumlah 52 orang</p> <p><b>Teknik Sampling</b> : Sensus</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Pengembangan Karir secara parsial menunjukkan adanya pengaruh yang besar terhadap Kinerja Karyawan</li> <li>- Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Pengembangan Karir secara simultan mempunyai pengaruh yang besar dan berdampak pada Kinerja Karyawan</li> </ul> |

Perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian ini dapat diketahui yang pertama dari variabel yang diteliti oleh peneliti terdahulu ada yang menggunakan variabel lain selain budaya organisasi, motivasi kerja, dan pengembangan karir yaitu mengenai komitmen organisasi, *self efficacy*, kepuasan

kerja, serta lingkungan kerja. Selain itu pada peneliti terdahulu ada pula yang tidak meneliti mengenai pengembangan karir. Kedua, dari sisi teknik sampling yang digunakan oleh peneliti terdahulu ada yang menggunakan teknik sensus, *random sampling*, *non random sampling*, *purposive sampling*, serta *path analysis*. Ketiga, dapat diketahui dari lokasi penelitian yang memiliki lokasi yang berbeda-beda. Keempat, dapat diketahui melalui metode penelitian yang digunakan oleh peneliti terdahulu ada yang menggunakan komparatif, serta asosiatif kuantitatif. Terakhir, diketahui melalui hasil penelitian yang dikemukakan oleh peneliti terdahulu yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, serta budaya organisasi, motivasi kerja, dan pengembangan karir secara simultan mempunyai pengaruh yang besar dan berdampak pada kinerja pegawai.

Persamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian ini yang pertama yaitu variabel yang diteliti merupakan variabel yang sama yaitu budaya organisasi, motivasi kerja, dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai. Kedua, dari sisi metode penelitian yang digunakan yaitu menggunakan metode kuantitatif. Terakhir, yaitu diketahui dari hasil penelitian yang menunjukkan bahwa sebagian besar variabel budaya organisasi, motivasi kerja, dan pengembangan karir secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, serta variabel budaya organisasi memiliki pengaruh besar atau dominan terhadap kinerja pegawai.

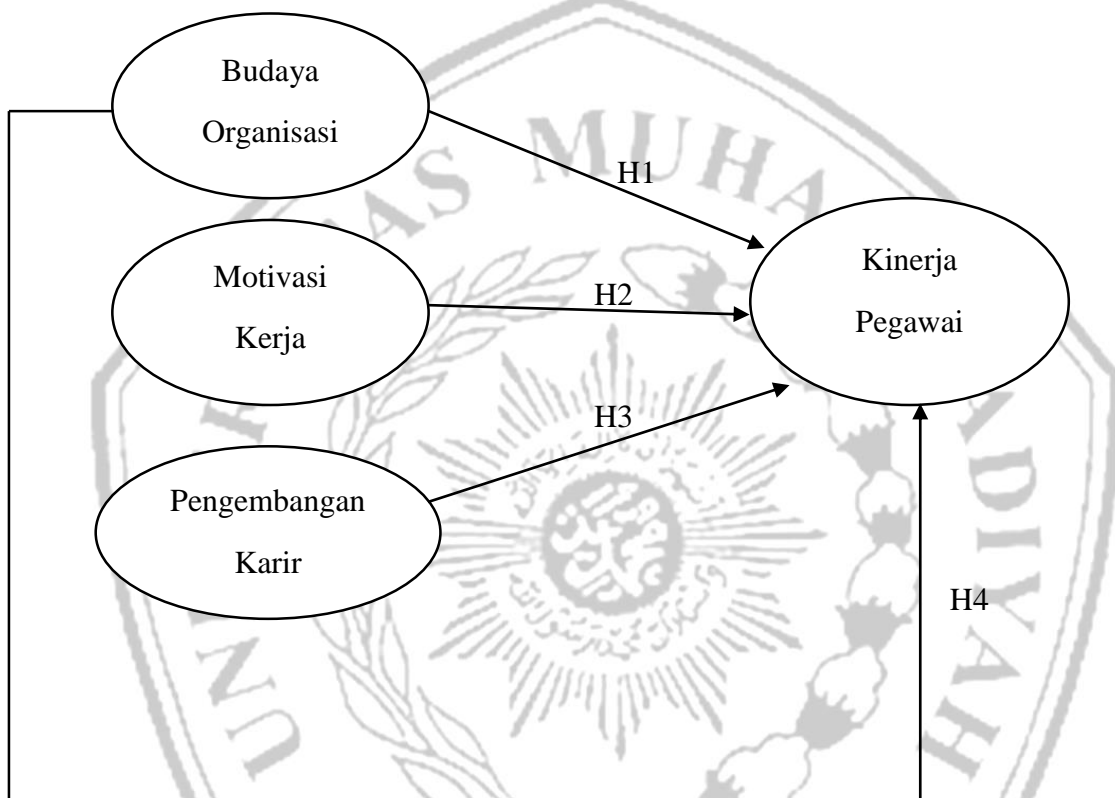
### **C. Kerangka Pikir dan Hipotesis**

#### **1. Kerangka Pikir**

Kerangka Pikir merupakan suatu pola konseptual dan disajikan berupa gambar yang menghubungkan teori dengan beberapa faktor yang dianggap sebagai suatu permasalahan penting (Sugiyono, 2017). Kerangka pikir ini dapat dijadikan sebagai acuan agar penelitian dapat terarah serta sesuai dengan tujuan. Selain itu, kerangka pikir ini juga disajikan untuk dapat melihat gambaran hubungan antara variabel independen (variabel bebas) serta pengaruhnya terhadap variabel dependen (variabel terikat).

Kerangka pikir pada penelitian ini adalah Budaya Organisasi (X1), Motivasi Kerja (X2) dan Pengembangan Karir (X3) sebagai variabel independen, serta Kinerja Pegawai (Y) sebagai variabel dependen. Dibawah ini merupakan gambaran dari kerangka pikir pada penelitian ini.

**Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian**



## 2. Hipotesis

Hipotesis merupakan suatu kalimat yang berisi pernyataan yang nantinya akan menjadi jawaban sementara dari rumusan masalah. Jawaban yang diperoleh didasarkan pada teori yang sesuai. Akan tetapi, belum dilakukan adanya pengumpulan data sehingga jawaban tersebut belum didasarkan pada fakta-fakta yang ada di lapangan. Hipotesis adalah suatu kondisi yang dianggap benar tanpa keyakinan sehingga perlu dilakukan pengujian untuk menguji kebenarannya menggunakan fakta-fakta (data) yang ada (Widyanti dkk, 2020).



#### **a. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai**

Budaya Organisasi dapat membentuk latar belakang yang berkaitan dengan lingkungan, kondisi kerja, sikap, perilaku serta persepsi karyawan pada organisasi tempat mereka bekerja. Oleh karena itu, suatu Budaya Organisasi yang kuat akan dapat membantu organisasi terkait untuk memberikan kepastian kepada semua pegawai untuk bisa berkembang sehingga tidak ada halangan bagi mereka untuk dapat mencapai kinerja yang optimal (Rafiq, 2019).

Penelitian yang dilakukan oleh Fitriani dkk, (2022) menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berdampak positif dan krusial terhadap Kinerja Pegawai. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Azizi dkk, (2021) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Pratiwi dkk, (2023) menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Muhsin, dkk, (2023) menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Irawan dkk, (2023) menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Dari beberapa hasil penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai memiliki pengaruh yang positif dan signifikan. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

**H1 : Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan pada Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai**

#### **b. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Motivasi Kerja merupakan salah satu hal yang sangat dibutuhkan oleh seorang pegawai dalam peningkatan kinerjanya. Selama adanya dorongan dalam bekerja semakin kuat, maka semakin besar peluang bagi seorang individu untuk bisa lebih konsisten terhadap tujuan pekerjaannya. Selain itu, motivasi dalam bekerja ini juga dapat memunculkan adanya semangat atau

dorongan kerja sehingga hal tersebut dapat mendukung perilaku seseorang untuk bekerja dengan antusias serta mencapai hasil kinerja yang optimal (Suaiba dkk, 2021).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rumagit dkk, (2019) menunjukkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Zulkarnain dkk, (2023) menunjukkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rosmaini dan Tanjung, (2019) menunjukkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Ardhani dan Ratnasari, (2019) menunjukkan bahwa Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Gopar, *et al.* (2021) menunjukkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian diatas, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar variabel Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Maka dari itu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

**H2 : Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan pada Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

**c. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai**

Pengembangan Karir merupakan suatu proses yang dilakukan oleh sebuah organisasi untuk melakukan adanya perubahan status, posisi atau jabatan seseorang yang termuat didalam organisasi tersebut (Permatasari dan Yeki, 2020). Pengembangan Karier merangkum keseluruhan posisi atau gelar yang mungkin dipegang seseorang sepanjang karir profesionalnya selama masih memiliki masa jabatan di suatu organisasi. Puncak dari hal ini sering dianggap sebagai tujuan karir yang merupakan sebuah tanda puncak cita-cita seseorang dalam dirinya sebuah organisasi sehingga

pengembangan karir ini sangat penting pengaruhnya terhadap suatu kinerja seseorang (Purba *et al*, 2023).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Yolinza dan Doni, (2023) menunjukkan bahwa Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Zulkarnain dkk, (2023) menunjukkan bahwa Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Bolung dkk, (2021) menunjukkan hasil bahwa Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Waty dkk, (2022) menunjukkan bahwa Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Joko dkk, (2019) menunjukkan bahwa Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa Pengembangan Karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan pada penelitian ini yaitu sebagai berikut :

**H3 : Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan pada Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai**

**d. Budaya Organisasi berpengaruh dominan terhadap Kinerja Pegawai**

Budaya Organisasi merupakan suatu prinsip-prinsip atau nilai yang dianut serta dapat dipahami oleh seluruh anggota organisasi sehingga hal tersebut dapat dijadikan acuan serta dapat memberikan rasa puas bagi seseorang untuk bisa mendapatkan hasil kinerja yang optimal (Irawan dkk, 2023). Budaya Organisasi juga merupakan aturan yang ada didalam suatu perusahaan yang dapat menjadi pedoman bagi setiap pegawai untuk menjalankan kewajiban dalam pekerjaannya (Suaiba dkk, 2021).

Hasil pengujian yang dilakukan oleh Zulkarnain dkk, (2023) menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh paling dominan terhadap Kinerja Pegawai. Hasil pengujian yang dilakukan oleh Muhsin,

dkk (2023) yang menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh paling dominan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini juga didukung berdasarkan hasil penelitian oleh Rahmawati, (2015) yang menunjukkan bahwa pengaruh Budaya Organisasi memiliki nilai paling tinggi terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian diatas, maka dapat dihipotesiskan sebagai berikut :

**H4 : Diduga variabel Budaya Organisasi berpengaruh dominan terhadap Kinerja Pegawai**

