

**TESIS**

**PENGARUH PENGEMBANGAN ORGANISASI DAN JENJANG KARIR  
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DAN KINERJA PEGAWAI  
NEGERI SIPIL (PNS) PADA REKTORAT  
UNIVERSITAS HASANUDDIN**

***EFFECT OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT AND CAREER  
PATHS ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND PERFORMANCE  
OF CIVIL SERVANTS (PNS) IN THE RECTOR OF  
HASANUDDIN UNIVERSITY***

**NUR INA SARVINA NUSU  
A012181010**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2020**

**TESIS**

**PENGARUH PENGEMBANGAN ORGANISASI DAN JENJANG KARIR  
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DAN KINERJA PEGAWAI  
NEGERI SIPIL (PNS) PADA REKTORAT  
UNIVERSITAS HASANUDDIN**

***EFFECT OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT AND CAREER  
PATHS ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND PERFORMANCE  
OF CIVIL SERVANTS (PNS) IN THE RECTOR OF  
HASANUDDIN UNIVERSITY***

Disusun oleh :

**NUR INA SARVINA NUSU**

**A012181010**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2020**

## LEMBAR PENGESAHAN TESIS

### PENGARUH PENGEMBANGAN ORGANISASI DAN JENJANG KARIR TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIIL (PNS) PADA REKTORAT UNIVERSITAS HASANUDDIN

Disusun dan diajukan oleh :

**NUR INA SARVINA NUSU**  
**A012181010**

telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang  
dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program  
Magister Program Studi Magister Manajemen Fakultas  
Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal  
**30 November 2020**  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,  
Pembimbing



**Prof. Dr. Ria Mardiana Y., SE., M.Si.**

Pembimbing



**Dr. Hj. Jumidah Maming, SE., M.Si.**

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen



**Prof. Dr. Syamsu Alam, S.E., M.Si., CIPM.**



Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin

**Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM.**

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Nur Ina Sarvina Nusu

Nim : A012181010

Program studi : Magister Manajemen

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis/disertasi yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis/disertasi ini hasil karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut

Makassar, 06 Desember 2020

Yang Menyatakan,



Nur Ina Sarvina Nusu

## PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, atas rahmat dan Karunia-Nya sehingga Tesis yang berjudul **“PENGARUH PENGEMBANGAN ORGANISASI DAN JENJANG KARIR TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL (PNS) PADA REKTORAT UNIVERSITAS HASANUDDIN”**, dapat diselesaikan sebagaimana mestinya. Proses penyelesaian Tesis ini telah melibatkan berbagai pihak dalam memberi bantuan baik moril maupun materil, sehubungan dengan itu penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Ria Mardiana Y., SE., M.Si. , Dr. Jumidah Maming, SE., M.Si. sebagai Komisi Penasehat atas segala bimbingan yang telah diberikan sejak penulisan rencana penelitian sampai kepada penulisan Tesis ini.
2. Dr. Wardhani Hakim, SE., M.Si., Dr. Muhammad Ismail, SE.,M.Si., Dr. Mursalim, SE., M.Si. sebagai Tim Penguji atas saran dan kritiknya terhadap perbaikan tesis ini.
3. Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, Prof. Dr. Syamsu Alam, M.Si. sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, beserta seluruh dosen dan pihak manajemen PPS Universitas Hasanuddin.

4. Prof. Dr. Ir. H. Nasaruddin Salam, M.T. selaku Sekretaris Universitas Hasanuddin, Dr. Eng. Muhammad Niswar, S.T., M.InfoTech. selaku Direktur DSTI Universitas Hasanuddin, Dr. Eng. Wardi, ST., M.Eng. Kepala Sub-Direktorat (Kasubdit) Infrastruktur dan Jaringan Universitas Hasanuddin, yang telah memberikan rekomendasi kepada penulis untuk melanjutkan studi S2 dengan Izin Belajar pada tahun 2018.
5. Teman-teman angkatan 43 (2018) Program Studi S2 Magister Manajemen Universitas Hasanuddin yang telah memberikan bantuan selama mengikuti perkuliahan sampai penulisan tesis ini.
6. Ibu/Bapak tenaga kependidikan Universitas Hasanuddin yang telah ikut berkontribusi dalam penyusunan tesis ini khususnya unit kerja DSTI Universitas Hasanuddin atas bantuannya dalam memberikan informasi untuk menyelesaikan tulisan ini.
7. Sahabat-sahabatku yang sering memberi bantuan serta dukungan untuk mencari bahan untuk menyelesaikan Tesis ini.

Penulis menghanturkan terimakasih dan penghargaan yang setulus-tulusnya kepada Ayahanda Nusu dan Ibunda Yuyun, Nur Fadiah, Saeful Rijal yang penuh pengertian, atas segala cinta dan pengorbanan yang telah diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan studi.

Penulis menyadari bahwa penyusunan tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, karena itu penulis memohon saran yang bersifat membangun guna untuk perbaikan tesis ini. Semoga tesis ini bermanfaat bagi pembaca terutama bagi penulis sendiri.

Makassar, April 2020

Nur Ina Sarvina Nusu

## ABSTRAK

**NUR INA SARVINA NUSU.** *Pengaruh Pengembangan Organisasi dan jenjang Karir terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Rektorat Universitas Hasanuddin (dibimbing oleh Ria Mardiana Yusuf dan Jumidah Maming).*

Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh pengembangan organisasi dan jenjang karir terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai negeri sipil (PNS) pada Rektorat Universitas Hasanuddin

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif. Sampel adalah pegawai negeri sipil (PNS) di Rektorat Universitas Hasanuddin dengan masa kerja 5-11 tahun ke atas. Sumber data yang digunakan, yaitu data primer dan sekunder. Data dikumpulkan dengan melakukan penyebaran kuesioner dengan uji validitas dan realibilitas terhadap semua item pernyataan.

analisis data menggunakan program statistical product and service Solution (SPSS) versi 16 0 dan analisis jalur untuk menguji signifikansi pengaruh Tidak langsung antara variabel dengan uji sobel.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh pengembangan organisasi dari jenjang karir terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai negeri sipil (PNS) pada Rektorat Universitas Hasanuddin mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil (PNS) pada Rektorat Universitas Hasanuddin. Hasilini secara keseluruhan mempengaruhi kinerja pegawai negeri sipil (PNS) pada rektorat Universitas Hasanuddin, sehingga mampu memberikan dampak positif bagi organisasi.

kunci: Pengembangan Organisasi. Jenjang Karir, Komitmen Organisasi dan Kinerja



## ABSTRACT

**NUR INA SARVINA NUSU.** *Effect of Organizational Development and Career Paths on Organizational Commitment and Performance of Civil Servants (PNS) in the Rector of Hasanuddin University* (Supervised by **Ria Mardiana Yusuf** and **Jumidah Maming**)

This study aims to determine the effect of organizational development and career paths on organizational commitment and performance of civil servants (PNS) at the Rector of Hasanuddin University.

This research was a descriptive qualitative research. The sample in this study were civil servants (PNS) at the University of Hasanuddin rectektat with a work period of 5-11 years and above. Data sources used were primary and secondary data. Data was collected by distributing questionnaires with the validity and reliability test of all statement items. The method of data analysis used the statistical product and service solution (SPSS) program version 16.0 and path analysis to test the significance of the indirect effect between variables with the sobel test.

Research findings regarding the influence of organizational development and career paths on organizational commitment and performance of civil servants (PNS) at the rector of Hasanuddin University have a positive and significant impact on the performance of civil servants (PNS) at the rector of Hasanuddin University. These results are as a whole affect of the performance of civil servants (PNS) at the rector of Hasanuddin University, so as to be able to have a positive impact on the organization.

Keywords: Organizational Development, Career Path, Organizational Commitment and Performance



## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMBUL.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
PRAKATA.....	iv
ABSTRAK.....	viii
ABSTRACT.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
DAFTAR SINGKATAN/SIMBOL.....	xviii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Manfaat Penelitian.....	10
1.5 Sistematika.....	11
1.6 Batasan Masalah.....	12

BAB II.....	13
TINJAUAN PUSTAKA.....	13
2.1 Tinjauan Konseptual.....	13
2.1.1 Pengertian dan Fungsi Sumber Daya Manusia.....	13
2.1.2 Pengembangan Organisasi.....	19
2.1.3 Jenjang Karir.....	25
2.1.4 Kinerja.....	33
2.1.5 Komitmen Organisasi.....	40
2.1.6 Susunan Jenjang Karir di Universitas Hasanuddin.....	45
2.1.7 Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTNBH).....	45
2.1.8 Pengaruh Pengembangan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil.....	47
2.1.9 Pengaruh Jenjang Karir Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil .....	48
2.1.10 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil.....	49
2.2 Tinjauan Empiris.....	50
BAB III.....	54
KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS.....	54
3.1 Kerangka Konseptual.....	54

3.1.1 Pengaruh Pengembangan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil .....	54
3.1.2 Pengaruh Jenjang Karir Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil .....	58
3.1.3 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil .....	59
3.2 Hipotesis.....	61
BAB IV .....	62
METODE PENELITIAN.....	62
4.1 Rancangan Penelitian .....	62
4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian .....	62
4.2.1 Lokasi Penelitian .....	62
4.2.2 Waktu Penelitian .....	62
4.3 Populasi dan Sampel.....	62
4.3.1 Populasi .....	62
4.3.2 Sampel .....	63
4.4 Jenis dan Sumber Data .....	64
4.4.1 Jenis Data .....	64
4.4.2 Sumber Data .....	64
4.5 Metode Pengumpulan Data.....	65

4.6 Metode Analisis Data.....	66
4.7 Variabel Penelitian dan Defenisi Operasional.....	70
BAB V .....	73
HASIL PENELITIAN.....	73
5.1 Gambaran Umum Objek Penelitian .....	73
5.2 Karakteristik Responden.....	89
5.3 Deskripsi Variabel Penelitian .....	91
5.4 Hasil Penelitian.....	99
5.5 Pengujian Hipotesis.....	112
BAB VI .....	117
PEMBAHASAN.....	117
6.1 Pembahasan .....	117
BAB VII .....	137
PENUTUP.....	137
7.1 Kesimpulan.....	137
7.2 Saran.....	139
DAFTAR PUSTAKA.....	141
LAMPIRAN .....	148
1. Kuesioner.....	148
2. Validitas Pengembangan Organisasi .....	154

3. Validitas Jenjang Karir .....	155
4. Validitas Komitmen Organisasi .....	156
5. Validitas Kinerja .....	157
6. Reliabilitas Pengembangan Organisasi .....	158
7. Reliabilitas Jenjang Karir.....	158
8. Reliabilitas Komitmen Organisasi .....	158
9. Reliabilitas Kinerja .....	158
10. Regresi Pengembangan Organisasi, Jenjang Karir dengan Komitmen Organisasi .....	159
11. Regresi Pengembangan Organisasi, Jenjang Karir, Komitmen Organisasi dengan Kinerja .....	160
CURRICULUM VITAE .....	161

## DAFTAR TABEL

Tabel 1 Daftar Unit Kerja dan Jumlah Pegawai .....	6
Tabel 2 Penelitian Terdahulu .....	50
Tabel 3 Pengukuran Instrumen Penelitian .....	66
Tabel 4 Defenisi Operasional.....	71
Tabel 5 Data Tenaga Fungsional Kependidikan .....	86
Tabel 6 Tenaga Kependidikan yang Mengikuti Diklat 2018 .....	89
Tabel 7 Karakteristik Responden.....	89
Tabel 8 Kategori Range Skor.....	91
Tabel 9 Deskripsi Variabel Pengembangan Organisasi.....	92
Tabel 10 Deskripsi Variabel Jenjang Karir .....	94
Tabel 11 Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi .....	96
Tabel 12 Deskripsi Variabel Kinerja .....	98
Tabel 13 Hasil Uji Validitas Pengembangan Organisasi .....	99
Tabel 14 Hasil Uji Validitas Jenjang Karir .....	100
Tabel 15 Hasil Uji Validitas Komitmen Organisasi .....	101
Tabel 16 Hasil Uji Validitas Kinerja .....	101
Tabel 17 Kategori Koefisien Reliabilitas.....	102
Tabel 18 Hasil Uji Reliabilitas .....	102
Tabel 19 Koefisien Determinasi Model 1 .....	104
Tabel 20 Koefisien Jalur Model 1.....	104
Tabel 21 Koefisien Determinasi Model 2 .....	106

Tabel 22 Koefisien Jalur Model 2.....	106
Tabel 23 Hasil Uji Sobel Pengaruh Tidak Langsung 1.....	109
Tabel 24 Hasil Uji Sobel Pengaruh Tidak Langsung 1.....	110
Tabel 25 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung .....	112

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Kerangka Konseptual.....	60
Gambar 2 Struktur Organisasi Unhas.....	85
Gambar 3 Jalur Hubungan Variabel .....	103
Gambar 4 Analisis Jalur Model 1 .....	105
Gambar 5 Analisis Jalur Model 2 .....	107
Gambar 6 Analisis Jalur Model Akhir.....	111

## DAFTAR SINGKATAN/SIMBOL

- APBN (Anggaran Pendapatan Belanja Negara)
- BARS (*Behavioral Anchored Rating Scales*),
- BES (*Behavioral Expectation Scales*)
- BLU (Badan Layanan Umum)
- BHP (Badan Hukum Pendidikan)
- BOS (*Behavioral Observation Scales*)
- MBO (*Management By Objectives*)
- OTK (Organisasi Dan Tata Kelola)
- PLN (Perusahaan Listrik Negara)
- PTNBH (Perguruan Tinggi Berbadan Hukum)
- PTNBLU (Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum)
- RPO (Rencana Pengembangan Organisasi)
- PNS (Pegawai Negeri Sipil)
- PO (Pengembangan Organisasi)
- SDM (Sumber Daya Manusia)
- SPSS (*Statistical Package For The Social Science*)
- SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan)
- UI (Universitas Indonesia)
- UU (Undang-Undang)
- UNHAS (Universitas Hasanuddin)

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) menjadi bagian yang strategis dan menentukan. Organisasi dan pegawai merupakan satu kesatuan yang memiliki hubungan dan harus seimbang. Artinya pada satu sisi, pegawai harus dikelola dalam kerangka alur kepentingan organisasi, di sisi lain kegiatan organisasi harus dapat memperhatikan kepentingan dan kebutuhan yang diharapkan pegawai. Persyaratan kinerja baru harus dinyatakan dengan jelas dan dipahami oleh para pekerja, sehingga mereka mampu melakukan perubahan perilaku sekaligus merubah cara mereka melakukan bisnis, tentunya perubahan ini secara luas harus selaras dengan tujuan organisasi. Dengan demikian, para manajer perlu melakukan pembinaan untuk suatu perubahan yang konstruktif pada seluruh organisasi.

Sehingga pengembangan organisasi bertujuan melakukan perubahan, maka perubahan organisasi dapat dilakukan dengan mengubah perilaku, struktur, prosedur, tujuan atau output suatu unit dalam sebuah organisasi. Sedangkan Jones mengemukakan perubahan organisasi sebagai proses yang mengantarkan organisasi beralih dari keadaan sekarang menuju ke keadaan yang diinginkan pada masa mendatang, dengan tujuan meningkatkan keefektifan organisasi tersebut Ferlan (2016:60).

Peningkatan kinerja pegawai dapat dipengaruhi pula oleh komitmen organisasi. Membangun komitmen organisasi seharusnya menjadi aspek penting yang diperhatikan oleh Pemerintah Kota Mataram karena dengan adanya komitmen organisasional pegawai maka pegawai tersebut akan memiliki kedekatan terhadap organisasi yang direfleksikan dalam bentuk kekuatan, keterlibatan dan kesetiaan pegawai pada organisasi. Komitmen organisasional didefinisikan sebagai ukuran kekuatan identifikasi pegawai dengan tujuan dan nilai organisasi serta terlibat didalamnya, komitmen organisasi juga menjadi indikator yang lebih baik bagi pegawai yang ingin tetap pada pekerjaannya atau ingin pindah seperti yang dikemukakan Garry dan Patrick (2006).

Faktor lain yang berperan dalam peningkatan kinerja pegawai adalah jenjang karir yang merupakan serangkaian perubahan sikap, nilai dan perilaku serta motivasi yang terjadi pada setiap individu selama rentang waktu kehidupannya untuk menemukan secara jelas keahlian, tujuan karier dan kebutuhan untuk pengembangan, merencanakan tujuan karier, dan secara kontinyu mengevaluasi, merevisi dan meningkatkan rancangannya. Karier juga merupakan suatu proses kemitraan interaksi dalam tahapan dan kerja sama antara organisasi/perusahaan atau manajemen, atasan langsung dan individu itu sendiri.

Di Universitas Hasanuddin sendiri mengadakan penyempurnaan organisasi dan tata kelola (OTK) universitas, yang difokuskan pada penyempurnaan OTK hingga dua level dibawah rektor. Penyempurnaan OTK Unhas menghasilkan suatu struktur organisasi baru yang diharapkan lebih ramping, efektif dan efisien serta dapat menjalankan fungsi-fungsi organisasi secara maksimal. Dengan demikian, pengembangan organisasi pada kenyataannya berorientasi pada peningkatan atau kemajuan (kinerja) sistem; di mana organisasi sebagai suatu sistem dengan bagian-bagian yang terdapat di dalamnya, dapat mempengaruhi atau memberi dampak (positif) dalam interaksinya dengan lingkungan yang lebih luas lagi, yaitu lingkungan di luar organisasi (<http://unhas.ac.id/article/title/penyempurnaan-organisasi>).

Rektor Universitas Hasanuddin ke-10, Prof. Dr. Ir. Rady A. Gani mengatakan, selama 40 tahun berproses di Universitas Hasanuddin banyak hambatan pada anggaran alokasi dana yang disebabkan birokrasi yang begitu rumit. "Pemasukan uang kas ke Negara dan pertanggungjawaban dengan birokrasi yang begitu rumit, mau beli bahan saja ditenderkan dan sebagainya," kata Rady dikutip dari bundle identitas edisi awal November 2004. Pada edisi yang sama, Universitas Hasanuddin diberitakan sedang menyiapkan diri menuju BPH berdasarkan UU No. 9 Tahun 2009. Merespon rumor itu, Rady menanggapi bahwa Universitas Hasanuddin tidak bisa menghindar, saat pemerintah tidak memiliki uang banyak. Sehingga manajemen

aturan termasuk pembiayaan dan pertanggungjawaban tidak lagi terpusat kepada pemerintah tetapi universitas sudah harus mandiri dalam mengelola sumber daya penyelenggaraan pendidikan, dosen-dosen dan Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP).

Universitas Hasanuddin sebagai salah satu universitas terbaik di Indonesia Timur selalu melakukan perubahan dan peningkatan manajemen system pendidikan. Salah satunya yang ditempuh yakni melakukan perubahan status pendidikan, mulai dari Badan Layanan Umum (BLU), Badan Hukum Pendidikan (BHP) hingga berstatus Perguruan Tinggi Berbadan Hukum (PTNBH).

Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTNBH) memiliki kewenangan dan kemandirian dalam mengelola urusan dalam kampusnya. Sedangkan dalam Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum (PTNBLU) hanya memiliki kebijakan akademik, kebijakan non akademik diatur oleh pemerintah dalam hal ini kementerian. Ketika berstatus PTNBH, PTN dapat secara mandiri mengembangkan ilmu pengetahuan, menambah program studi, membuka fakultas baru, memperbaharui kurikulum yang sesuai, memperbaiki sistem penilaian dan lain-lain tanpa adanya pihak lain yang ikut campur di dalamnya. Ketika kewenangan tersebut diletakkan pada pemerintah, maka keputusan akhir mengenai segala kebijakan akan diputuskan oleh pemerintah yang belum sepenuhnya memahami seperti apa kebutuhan PTN tersebut. Saat berstatus PTNBH, selain dapat

menentukan kebijakan seperti di atas, PTN juga dapat menentukan sistem kemahasiswaan, organisasi, sarana dan prasarana, serta ketenagaan, mengambil keputusan keuangan berupa porsi pembiayaan juga sumber pendanaan baru.

Selain itu juga, sebuah universitas yang sudah PTNBH dianggap sebagai pusat unggulan dan pengembangan daya saing bangsa, baik di bidang ilmu pengetahuan, teknologi, seni dan budaya berbasis maritim. Kemudian, Rektor perempuan pertama, Prof Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu MA menanggapi bahwa langkah ini akan mengurangi komersialisasi pendidikan di lingkungan kampus seperti yang ditakutkan oleh semua mahasiswa.

Suatu organisasi yang dinamis, tidak bisa berjalan hanya dengan menggunakan program kerja yang sama dan dengan cara yang sama setiap tahunnya. Harus ada perubahan ke arah yang lebih baik dan harus ada inovasi meskipun itu sedikit. Maka dari itu, evaluasi sangatlah penting sebagai bahan untuk mengkaji ulang keberjalanan suatu program. Masalah-masalah yang masih muncul dan belum bisa tercover diharapkan tidak terjadi lagi pada program yang sama untuk kedua kalinya. Karena lingkungan juga bersifat dinamis, program-program yang dilaksanakan sudah seharusnya untuk adaptif dan inovatif terhadap perubahan, sehingga bisa efektif dan efisien dalam mencapai tujuan. Itulah yang disebut sebagai Rencana Pengembangan Organisasi (RPO).

Tantangan yang muncul dalam rangka mempertahankan status PTNBH, dituntut untuk meningkatkan atau setidaknya mempertahankan peringkat nasional dalam publikasi internasional, mempertahankan institusi terakreditasi A, memperbanyak kegiatan mahasiswa dikancah internasional, mampu berperan sebagai pusat unggulan, pengembangan daya saing bangsa, baik dibidang ilmu pengetahuan teknologi seni dan budaya berbasis maritim dan menghilangkan stigma komersialisasi pendidikan dilingkangan kampus. Berdasarkan data kepegawaian Universitas Hasanuddin pada tahun 2019 dapat diketahui yaitu sebagai berikut:

**Tabel 1 Daftar Unit Kerja dan Jumlah Pegawai**

No	Unit Kerja	Jumlah Pegawai
1	Bagian Administrasi Anggaran Masyarakat	22
2	Bagian Administrasi Rutin dan Pembangunan	14
3	Bagian Administrasi Hukum dan Tatalaksana	6
4	Bagian Administrasi Kepegawaian	20
5	Bagian Administrasi Kerja Sama	4
6	Bagian Administrasi Kesejahteraan Mahasiswa	6
7	Bagian Administrasi Minta Penalaran Mahasiswa	11
8	Bagian Administrasi Pendidikan	23
9	Bagian Administrasi Perencanaan	4
10	Bagian Administrasi Perlengkapan	18
11	Bagian Administrasi Sistem Informasi	8
12	Bagian Administrasi Tata Usaha dan Rumah Tangga	65
13	Bagian Administrasi ISO	1
14	Direktorat Inovasi dan Kewirausahaan	7
15	Lembaga Satuan Pengawas Internal	2
16	Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat	21
17	Lembaga Penjaminan Mutu dan Pengembangan Pendidikan	7
Jumlah		239

Sumber: Data Universitas Hasanuddin Tahun 2019

Berdasarkan tabel tersebut menunjukkan bahwa terdapat 17 unit kerja yang menjadi objek penelitian ini dengan jumlah pegawai secara keseluruhan yaitu sebanyak 239 pegawai negeri sipil (PNS) yang berada di rektorat Universitas Hasanuddin Makassar.

Untuk mewujudkan tujuan tersebut, diperlukan Aparatur Sipil Negara yang memiliki kinerja profesionalisme, hal ini menjadi fokus pengamatan peneliti dengan alasan bahwa aparatur merupakan sumber daya lainnya serta bagaimana upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam proses pencapaian tujuan organisasi.

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Hal ini sering tidak diperhatikan kecuali keadaan sudah buruk atau segala sesuatu jada serba salah. Terlalu sering tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga organisasi yang dalam berakibatkan dan mengakibatkan tanda-tanda peringatan adanya kinerja yang menurun (Nita, 2018:3). Untuk dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi diperlukan upaya dan kerja keras seluruh aspek sumber daya organisasi terutama sumber daya manusia. Berbicara sumber daya manusia maka hal ini sangat erat kaitannya dengan kemampuan kerja (output) yang dapat dihasilkan oleh setiap anggota organisasi. Sejuahmana kemampuan setiap anggota organisasi menunjukkan kinerja atau prestasi kerja dengan sendirinya akan menunjukkan sampai kapan eksistensi organisasi itu bisa berjalan sebagaimana mestinya.

Menurut Mariho Effendi (2013), untuk mendapatkan kinerja yang baik dan hasil kinerja yang meningkat dan memuaskan dalam suatu organisasi atau instansi kerja, pegawai harus dapat mempertahankan kinerjanya dengan cara mempertahankan prestasi kerja kuantitas, kualitas dan kemampuan yang didukung dengan tanggung jawab mereka dalam melaksanakan pekerjaan sehingga hal tersebut dapat menimbulkan rasa percaya diri pegawai dalam bekerja baik secara individual maupun secara kelompok yang akan berdampak positif terhadap kinerja perusahaan atau instansi.

Berdasarkan uraian sebelumnya maka melalui penelitian ini akan dianalisis pengaruh pengembangan organisasi, jenjang karir dan komitmen organisasi mempengaruhi kinerja pegawai negeri sipil dengan mengangkat judul yang akan diteliti yaitu **“Pengaruh Pengembangan Organisasi Dan Jenjang Karir Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Pada Rektorat Universitas Hasanuddin”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan di atas, maka yang menjadi rumusan masalah adalah sebagai berikut:

1. Apakah pengembangan organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi pegawai negeri sipil (PNS) pada rektorat Universitas Hasanuddin?

2. Apakah jenjang karir berpengaruh terhadap komitmen organisasi pegawai negeri sipil (PNS) pada rektorat Universitas Hasanuddin?
3. Apakah pengembangan organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pegawai negeri sipil (PNS) pada rektorat Universitas Hasanuddin?
4. Apakah jenjang karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai negeri sipil (PNS) pada rektorat Universitas Hasanuddin?
5. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pegawai negeri sipil (PNS) pada rektorat Universitas Hasanuddin?
6. Apakah pengembangan organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi pada rektorat Universitas Hasanuddin?
7. Apakah jenjang karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi pada rektorat Universitas Hasanuddin?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah:

1. Pengembangan organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi pegawai negeri sipil (PNS) pada rektorat Universitas Hasanuddin
2. Jenjang karir berpengaruh terhadap komitmen organisasi pegawai negeri sipil (PNS) pada rektorat Universitas Hasanuddin
3. Pengembangan organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pegawai negeri sipil (PNS) pada rektorat Universitas Hasanuddin

4. Jenjang karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai negeri sipil (PNS) pada rektorat Universitas Hasanuddin
5. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pegawai negeri sipil (PNS) pada rektorat Universitas Hasanuddin
6. Pengembangan organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi pada rektorat Universitas Hasanuddin
7. Jenjang karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi pada rektorat Universitas Hasanuddin

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dari penelitian yang diharapkan dari penelitian ini, adalah sebagai berikut:

1. Secara teoritis. Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada organisasi ataupun pihak-pihak yang berkepentingan terutama bagi peneliti berikutnya baik penelitian yang berkaitan dengan pengembangan organisasi, jenjang karier, komitmen organisasi dan kinerja pegawai.
2. Secara praktis. Diharapkan hasil penelitian ini menjadi sumbangsi pemikiran bagi instansi terkait dalam membuat kebijakan ataupun upaya dalam meningkatkan organisasi, kepemimpinan, jenjang karier, komitmen organisasi dan kinerja pegawainya.

## **1.5 Sistematika**

Sistematika penulisan tesis dalam penelitian ini disusun yaitu:

### **1. BAB I : PENDAHULUAN**

Bab ini berisi uraian tentang latar belakang masalah yang mendasari pentingnya diadakan penelitian, identifikasi, perumusan masalah penelitian, maksud dan tujuan penelitian, kegunaan penelitian yang diharapkan, batasan masalah yang diajukan serta sistematika penulisan.

### **2. BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisikan tinjauan teori atau pustaka yang berupa pengertian dan definisi yang diambil dari kutipan bukuyang berkaitan dengan penyusunan tesis serta beberapa literature review yang berhubungan dengan variabel-variabel-variabel penelitian.

### **3. BAB III : METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini berisikan uraian tentang kerangka konseptual yaitu hubungan antara konsep yang ingin diteliti dan perancangan Uji Hipotesis.

### **4. BAB IV : GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan tentang gambaran umum obyek penelitian dimana penelitian ini dilakukan, Populasi dan Sampel Penelitian, Teknik pengumpulan data dan Teknik Analisis Data yang digunakan.

## 1.6 Batasan Masalah

Adapun batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Area penelitian untuk pengambilan data yaitu di setiap unit kerja pada gedung rektorat Universitas Hasanuddin.
- b. Metode pengambilan data dilakukan dengan menggunakan Metode Kuesioner
- c. Data yang dikumpulkan untuk kemudian digunakan sebagai bahan analisis yang berasal dari pegawai negeri sipil yang ada di Universitas Hasanuddin.
- d. Pengujian yang dilakukan menggunakan software SPSS (*Statistical Package for the Social Science*).

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Tinjauan Konseptual

##### 2.1.1 Pengertian dan Fungsi Sumber Daya Manusia

Sonny Sumarsono (2003:4) mengemukakan bahwa sumber daya manusia atau *human resources* mengandung dua pengertian. Pertama, adalah usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi. Dalam hal lain SDM mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa. Pengertian kedua, SDM menyangkut manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerja.

Sumber daya manusia saat ini memiliki pengaruh besar pada sebuah perusahaan dimana sekarang berada pada perubahan lingkungan bisnis yang sulit untuk diprediksi dan tidak lagi berada pada lingkungan bisnis yang stabil. Perusahaan harus fleksibel tidak lagi bersikap kaku (*organizational rigidity*). Kegiatan bisnis tidak lagi di jalankan berdasarkan aturan saja, melainkan juga dikendalikan oleh visi dan nilai. Oleh karena itu, memerlukan kemampuan sumber daya manusia yang dapat diandalkan, yang memiliki wawasan, kreatifitas, pengetahuan, dan visi yang sama dengan visi perusahaan

Panggabean (2007:15) mengemukakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pemimpin dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang ditetapkan”.

Adapun Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia Menurut Menurut Cherrington(1995:11) yaitu:

a. *Staffing/Employment*

Fungsi ini terdiri dari tiga aktivitas penting, yaitu perencanaan, penarikan, dan seleksi sumber daya manusia. Sebenarnya para manajer bertanggung jawab untuk mengantisipasi kebutuhan sumber daya manusia. Dengan semakin berkembangnya perusahaan, para manajer menjadi lebih tergantung pada departemen sumber daya manusia untuk mengumpulkan informasi mengenai komposisi dan keterampilan tenaga kerja saat ini. Meskipun penarikan tenaga kerja dilakukan sepenuhnya oleh departemen sumber daya manusia, departemen lain tetap terlibat dengan menyediakan deskripsi dari spesifikasi pekerjaan untuk membantu proses penarikan.

Dalam proses seleksi, departemen sumber daya manusia melakukan penyaringan melalui wawancara, tes, dan menyelidiki latar belakang pelamar. Tanggung jawab departemen sumber daya manusia untuk pengadaan tenaga kerja ini semakin meningkat dengan adanya hukum tentang kesempatan kerja yang sama dan berbagai syarat yang diperlukan perusahaan.

- b. *Performance Evaluation Departemen* sumber daya manusia dan para manajer.

Para manajer menanggung tanggung jawab utama untuk mengevaluasi bawahannya dan departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengembangkan bentuk penilaian kinerja yang efektif dan memastikan bahwa penilaian kinerja tersebut dilakukan oleh seluruh bagian perusahaan. Departemen sumber daya manusia juga perlu melakukan pelatihan terhadap para manajer tentang bagaimana membuat standar kinerja yang baik dan membuat penilaian kinerja yang akurat

- c. *Compensation*

Dalam hal kompensasi/reward dibutuhkan suatu koordinasi yang baik antara departemen sumber daya manusia dengan para manajer. Para manajer bertanggung jawab dalam hal kenaikan gaji, sedangkan departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengembangkan struktur gaji yang baik. Sistem kompensasi yang memerlukan keseimbangan antara pembayaran dan manfaat

yang diberikan kepada tenaga kerja. Pembayaran meliputi gaji, bonus, insentif dan pembagian keuntungan yang diterima oleh karyawan. Manfaat meliputi asuransi kesehatan, asuransi jiwa, cuti, dan sebagainya. Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk memastikan bahwa kompensasi yang diberikan bersifat kompetitif diantara perusahaan yang sejenis, adil, sesuai dengan hukum yang berlaku (misalnya:UMR), dan memberikan motivasi.

d. *Training and Development Departemen sumber daya manusia*

Bertanggung jawab untuk membantu para manajer menjadi pelatih dan penasehat yang baik bagi bawahannya, menciptakan program pelatihan dan pengembangan yang efektif baik bagi karyawan baru (orientasi) maupun yang sudah ada (pengembangan keterampilan), terlibat dalam program pelatihan dan pengembangan tersebut, memperkirakan kebutuhan perusahaan akan program pelatihan dan pengembangan, serta mengevaluasi efektifitas program pelatihan dan pengembangan. Tanggung jawab departemen sumber daya manusia dalam hal ini juga menyangkut masalah pemutusan hubungan kerja. Tanggung jawab ini membantu restrukturisasi perusahaan dan memberikan solusi terhadap konflik yang terjadi dalam perusahaan.

e. *Employee Relations*

Dalam perusahaan yang memiliki serikat pekerja, departemen sumber daya manusia berperan aktif dalam melakukan negosiasi dan mengurus masalah persetujuan dengan pihak serikat pekerja. Membantu perusahaan menghadapi serikat pekerja merupakan tanggung jawab departemen sumber daya manusia. Setelah persetujuan disepakati, departemen sumber daya manusia membantu para manajer tentang bagaimana mengurus persetujuan tersebut dan menghindari keluhan yang lebih banyak. Tanggung jawab utama departemen sumber daya manusia adalah untuk menghindari praktek-praktek yang tidak sehat (misalnya: mogok kerja, demonstrasi). Dalam perusahaan yang tidak memiliki serikat kerja, departemen sumber daya manusia dibutuhkan untuk terlibat dalam hubungan karyawan. Secara umum, para karyawan tidak bergabung dengan serikat kerja jika gaji mereka cukup memadai dan mereka percaya bahwa pihak perusahaan bertanggung jawab terhadap kebutuhan mereka. Departemen sumber daya manusia dalam hal ini perlu memastikan apakah para karyawan diperlakukan secara baik dan apakah ada cara yang baik dan jelas untuk mengatasi keluhan. Setiap perusahaan, baik yang memiliki serikat pekerja atau tidak, memerlukan suatu cara yang tegas untuk meningkatkan kedisiplinan serta mengatasi keluhan dalam upaya mengatasi permasalahan dan melindungi tenaga kerja.

f. *Safety and Health*

Setiap perusahaan wajib untuk memiliki dan melaksanakan program keselamatan untuk mengurangi kejadian yang tidak diinginkan dan menciptakan kondisi yang sehat. Tenaga kerja perlu diingatkan secara terus menerus tentang pentingnya keselamatan kerja. Suatu program keselamatan kerja yang efektif dapat mengurangi jumlah kecelakaan dan meningkatkan kesehatan tenaga kerja secara umum. Departemen sumber daya manusia mempunyai tanggung jawab utama untuk mengadakan pelatihan tentang keselamatan kerja, mengidentifikasi dan memperbaiki kondisi yang membahayakan tenaga kerja, dan melaporkan adanya kecelakaan kerja.

g. *Personnel Research*

Dalam usahanya untuk meningkatkan efektifitas perusahaan, departemen sumber daya manusia melakukan analisis terhadap masalah individu dan perusahaan serta membuat perubahan yang sesuai. Masalah yang sering diperhatikan oleh departemen sumber daya manusia adalah penyebab terjadinya ketidakhadiran dan keterlambatan karyawan, bagaimana prosedur penarikan dan seleksi yang baik, dan penyebab ketidakpuasan tenaga kerja. Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi yang menyinggung masalah ini.

Hasilnya digunakan menilai apakah kebijakan yang sudah ada perlu diadakan perubahan atau tidak.

## **2.1.2 Pengembangan Organisasi**

### **2.1.2.1 Defenisi Pengembangan Organisasi**

Pengertian pokok pengembangan organisasi adalah perubahan yang terencana (*planned change*). Perubahan, dalam bentuk pembaruan organisasi dan pengembangan organisasi secara terus menerus, sehingga mempunyai pengaruh yang sangat dominan dalam masyarakat kini. Organisasi beserta warganya, mau tidak mau harus beradaptasi terhadap arus perubahan. Perubahan-perubahan yang terjadi pada dasarnya dapat dikelompokkan dalam empat katagori, yaitu perkembangan teknologi, perkembangan organisasi, ledakan ilmu pengetahuan dan jasa yang mengakibatkan makin singkatnya daur hidup para pengembangan organisasi, serta perubahan sosial yang mempengaruhi perilaku, gaya hidup, nilai-nilai dan harapan tiap orang.

Udai (2005:265) menyatakan pengembangan organisasi adalah suatu usaha yang direncanakan, yaitu dimulai oleh para ahli proses untuk membantu sebuah organisasi mengembangkan ketrampilan diagnostiknya, kemampuan penguasaannya, strategi hubungannya dalam bentuk sistem- sistem sementara atau setengah tetap, dan persamaan budaya.

Menurut Abdul Azis Wahab (2008:313) “Pengembangan organisasi adalah teknik manajerial untuk mengimplementasikan perubahan penting dalam organisasi”. Karena dalam praktik dimaksudkan membawa perubahan, pengembangan organisasi melibatkan ilmu pengetahuan perilaku yang kuat oleh agen pembaharu (*change agent*) untuk mengarah pada peningkatan prestasi. Menurut Abdul Azis Wahab (2008:313) “Pengembangan organisasi adalah teknik manajerial untuk mengimplementasikan perubahan penting dalam organisasi”. Karena dalam praktik dimaksudkan membawa perubahan, pengembangan organisasi melibatkan ilmu pengetahuan perilaku yang kuat oleh agen pembaharu (*change agent*) untuk mengarah pada peningkatan prestasi.

Pada dasarnya pengembangan organisasi penting untuk dilakukan karena mengarah pada peningkatan efektifitas organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi (Robbins, 2010). Organisasi yang efektif akan melakukan perubahan yang terencana untuk keseluruhan perangkat maupun sistem, struktur, budaya, dinamika kelompok, kualitas SDM, strategi bisnis, dan lain sebagainya.

### **2.1.2.2 Tujuan Pengembangan Organisasi**

Lebih lanjut, Robbins merinci tujuan pengembangan organisasi sebagai berikut: a. Meningkatkan tingkat kepercayaan dan dukungan di antara anggota organisasi; b. Meningkatkan timbulnya konfrontasi terhadap masalah organisasi baik dalam kelompok maupun antar-kelompok, sebagai kebalikan dari to sweeping problem under the rug; c. Terciptanya lingkungan dimana otoritas peran yang ditetapkan ditingkatkan dengan otoritas berdasarkan pengetahuan dan keterampilan; d. Meningkatkan keterbukaan komunikasi secara horisontal, vertikal dan diagonal; e. Menaikkan tingkat antusiasme dan kepuasan personal dalam organisasi; f. Menemukan solusi yang sinergis terhadap masalah; dan g. Menaikkan tingkat responsibilitas diri dan kelompok dalam perencanaan dan implementasi

### **2.1.2.3 Jenis Intervensi dan Tahapan Pengembangan Organisasi**

Beberapa jenis intervensi yang dapat dilakukan dalam proses dan upaya pengembangan dan perubahan organisasi secara umum diklasifikasikan dalam Cumming & Worley (2005):

- a. Intervensi Proses: pendekatan yang dilakukan melalui perubahan proses kerja yang terkait langsung dengan aspek manusianya baik secara individu, antar individu/kelompok, maupun tingkat organisasi secara keseluruhan,

misalnya mengembangkan sistem pertemuan reguler, sistim bantuan konsultan dan bimbingan (*coaching*).

- b. Intervensi Tekno-Struktural: pendekatan yang dilakukan melalui kombinasikan perubahan teknologi dan struktur organisasi seperti upaya restrukturisasi organisasi, hubungan industri (*employee relation*) serta rancangan bidang uraian kerja sesuai proses bisnis.
- c. Intervensi Manajemen Sumber Daya manusia: pendekatan yang dilakukan melalui perubahan sistim manajemen kinerja dan pengembangan karir.
- d. Intervensi Strategis: pendekatan yang dilakukan melalui perubahan strategi bisnis dalam menghadapi perubahan lingkungan dan persaingan bisnis melalui berbagai upaya seperti akuisisi, merger, kolaborasi dan kemitraan serta transformasi organisasi.

Pengembangan organisasi melalui berbagai intervensi tersebut secara umum dapat dilakukan melalui berbagai tahapan sebagai berikut:

- a. Proses Penjajagan dan Perjanjian: dilakukan melalui proses negosiasi dan persiapan antara pihak organisasi dengan pihak konsultan yang membantu dalam proses intervensi tersebut.

- b. Proses Diagnosa dan Pengumpulan Data: dilakukan melalui observasi secara menyeluruh baik di tingkat organisasi secara umum maupun di tingkat kelompok dan para karyawan.
- c. Proses Perancangan dan Umpan Balik: dilakukan melalui proses membandingkan antara hasil diagnosa perusahaan dengan kajian visi dan misi organisasi yang baru.
- d. Memimpin dan Mengelola Perubahan: pada intinya dilakukan melalui pengembangan motivasi kepada para karyawan untuk melakukan perubahan dan mengatasi resistensi karyawan terhadap perubahan.

#### **2.1.2.4 Tujuan Organisasi**

Menurut Miftah Thoha (2010:24) adapun tujuan pengembangan organisasi adalah untuk:

- a. Meningkatkan kepercayaan dan dukungan diantara para anggota organisasi.
- b. Meningkatkan kesadaran berkonfrontasi dengan masalah-masalah organisasi baik dalam kelompok ataupun diantara anggota-anggota kelompok.
- c. Meningkatkan suatu lingkungan “kewenangan dalam tugas” yang didasarkan atas tugas pengetahuan dan ketrampilan.
- d. Meningkatkan derajat keterbukanaan dalam berkomunikasi baik vertikan, horizontal maupun diagonal.

- e. Meningkatkan tingkat kesemangatan dan kepuasan orang-orang yang ada di dalam organisasi.
- f. Mendapatkan pemecahan yang sinergetik terhadap masalah-masalah yang mempunyai frekuensi besar.
- g. Meningkatkan tingkat pertanggungjawaban pribadi dan kelompok baik di dalam pemecahan masalah maupun di dalam pelaksanaan.

#### **2.1.2.5 Strategi Pengembangan Organisasi**

Menurut teknik pengembangan organisasi pada hakekatnya adalah strategi intervensi yang dapat dipergunakan untuk mengatasi dan memecahkan masalah yang dihadapi oleh organisasi atau di dalam melakukan perubahan-perubahan. Berdasarkan kelompok sasarannya, menurut Imam Gunawan (2009) teknik-teknik pengembangan organisasi dapat diringkas sebagai berikut:

- a. Pengembangan organisasi untuk perseorangan. Dengan teknik latihan sensitifitas. Meningkatkan sensitifitas dan ketrampilan penanganan hubungan-hubungan antar pribadi.
- b. Pengembangan organisasi untuk dua atau tiga orang. Teknik Analisis Transaksional, mengajarkan orang-orang untuk mengirim berita yang jelas dan bertanggung jawab serta memberikan tanggapan yang wajar dan beralasan.
- c. Pengembangan organisasi untuk tim atau kelompok.

Konsultasi proses, konsultan membantu anggota kelompok merubah cara-cara mereka bekerja beresamadan mengembangkan berbagai ketrampilan diagnostuk dan pemecahan masalah yang dibutuhkan untuk pemecahan yang lebih efektif.

- d. Pengembangan organisasi untuk hubungan-hubungan antar kelompok. Pertemuan (rapat) konfrontasi, untuk memungkinkan organisasi menilai kesehatannya sendiri dan untuk menetapkan rencana-rencana kegiatan perbaikan.
- e. Pengembangan organisasi untuk organisasi keseluruhan. Teknik survei umpan balik, diguunakan untuk memperbaiki operasi-operasi organisasi secara keseluruhan. Hasil survei (umpan balik) digunakan untuk memecahkan masalah dan memanfaatkan kesempatan yang ada.

### **2.1.3 Jenjang Karir**

#### **2.1.3.1 Defenisi Karir**

Flippo (1984:271) menyatakan bahwa "Karier dapat didefinisikan sebagai serangkaian kegiatan pekerjaan yang terpisahkan dan memberikan kedudukan dan arti dalam riwayat hidup seseorang. Cascio dalam Marwansyah (2012:207) berpendapat bahwa kata karier dapat dipandang dari dua perspektif yang berbeda, antara lain dari perspektif yang obyektif dan subyektif.

Dipandang dari perspektif yang obyektif, karier merupakan urutan-urutan posisi yang diduduki oleh seseorang selama hidupnya, sedangkan dari perspektif yang subyektif, karier merupakan perubahan-perubahan nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi karena seseorang menjadi semakin tua.

Sedangkan menurut Hani Handoko dalam Sunyoto (2012:165) pengertian karier ada tiga yakni:

- a. Karier sebagai suatu urutan promosi atau pemindahan (transfer) lateral ke jabatan – jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab atau lokasilokasi yang lebih baik dalam atau menyalang hierarki hubungan kerja selama kehidupan kerjaa seseorang;
- b. Karier sebagai penunjuk pekerjaan-pekerjaan yang membentuk suatu pola kemajuan sistematis yang jelas kariernya;
- c. Karier sebagai sejarah pekerjaan seseorang atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat dikatakan bahwa karier adalah merupakan serangkaian perubahan sikap, nilai dan perilaku serta motivasi yang terjadi pada setiap individu selama rentang waktu kehidupannya untuk menemukan secara jelas keahlian, tujuan karier dan kebutuhan untuk pengembangan,

merencanakan tujuan karier dan secara kontinyu mengevaluasi, merevisi dan meningkatkan rancangannya. Karier juga merupakan suatu proses kemitraan interaksi dalam tahapan dan kerja sama antara organisasi/perusahaan atau manajemen, atasan langsung dan individu itu sendiri.

### **2.1.3.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Jenjang Karier**

Menurut Rivai (2013:278) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karier adalah sebagai berikut:

- a. Prestasi kerja Prestasi kerja (*Job Performance*) merupakan komponen yang paling penting untuk pengembangan karir yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan. Kemajuan karir sebagian besar tergantung atas prestasi kerja yang baik dan etis. Dengan mengetahui hasil atas kinerjanya maka karyawan dapat mengukur kesempatannya terhadap pengembangan karir. Asumsi terhadap kinerja yang baik akan melandasi seluruh aktivitas pengembangan karir. Ketika kinerja di bawah standar maka dengan mengabaikan upaya-upaya ke arah pengembangan karir pun biasanya tujuan karir yang paling sederhana pun tidak dapat dicapai. Kemajuan karir umumnya terletak pada kinerja dan prestasi.

- b. Eksposur Manajer atau atasan memperoleh pengenalan ini terutama melalui kinerja, dan prestasi karyawan, laporan tertulis, presentasi lisan, pekerjaan komite dan jam-jam yang dihabiskan.
- c. Jaringan kerja Jaringan kerja berarti perolehan exposure di luar perusahaan. Mencakup kontak pribadi dan professional. Jaringan tersebut akan sangat bermanfaat bagi karyawan terutama dalam pengembangan karirnya.
- d. Kesetiaan terhadap organisasi Level loyalitas yang rendah merupakan hal yang umum terjadi di kalangan lulusan perguruan tinggi terkini yang disebabkan ekspektasi terlalu tinggi pada perusahaan tempatnya bekerja pertama kali sehingga seringkali menimbulkan kekecewaan. Hal yang sama juga terjadi pada kelompok profesional dimana loyalitas pertamanya diperuntukkan bagi profesi. Untuk mengatasi hal ini sekaligus mengurangi tingkat keluarnya karyawan (*turn over*) biasanya perusahaan “membeli” loyalitas karyawan dengan gaji, tunjangan yang tinggi, melakukan praktek-praktek SDM yang efektif seperti perencanaan dan pengembangan karir.
- e. Pembimbing dan sponsor adanya pembimbing dan sponsor akan membantu karyawan dalam mengembangkan karirnya.

Pembimbing akan memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya pengembangan karirnya, pembimbing berasal dari internal perusahaan. Mentor adalah seseorang di dalam perusahaan yang menciptakan kesempatan untuk pengembangan karirnya.

- f. Peluang untuk tumbuh Karyawan hendaknya diberikan kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya, misalnya melalui pelatihan-pelatihan, kursus dan melanjutkan pendidikannya. Hal ini akan memberikan karyawan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan rencana karirnya.

#### **2.1.3.3 Aspek-aspek Jenjang Karier**

Menurut Saksono, (2003:45) aspek yang dinilai dalam pengembangan karier adalah sebagai berikut:

- a. Kesempatan untuk mencapai suatu berharga Parameter yang diukur adalah: promosi jabatan, adil dalam berkarir dan mendapatkan informasi peluang promosi
- b. Kesempatan untuk mencapai hal baru Parameter yang diukur adalah: kesempatan mengembangkan pengetahuan inovasi dan kreativitas

- c. Kesempatan untuk membuat pegawai merasa senang  
Parameter yang diukur adalah: kesempatan memilih pekerjaan sesuai dengan kesenangan dan kesempatan menyelesaikan pekerjaan dengan cara masing-masing
- d. Kesempatan untuk mengembangkan kecakapan dan kemampuan  
Parameter yang diukur adalah: kesempatan mengikuti diklat, seminar secara adil dan merata

#### **2.1.3.4 Tujuan Jenjang Karir**

Tujuan pengembangan karir yang dikemukakan oleh andrew J. Dubrin dalam Mangkunegara (2001:77) adalah sebagai berikut:

- a. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan  
Pengembangan karier membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu.
- b. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai Perusahaan merencanakan karier pegawai dengan meningkatkan kesejahteraan pegawai agar pegawai lebih tinggi loyalitasnya.
- c. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka  
Pengembangan karier membantu menyadarkan pegawainya akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.

- d. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan Pengembangan karier akan memperkuat hubungan dan sikap pegawainya terhadap perusahaannya.
- e. Membuktikan tanggung jawab sosial Pengembangan karier suatu cara menciptakan iklim-iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadi lebih bermental sehat.
- f. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan Pengembangan karier membantu program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.
- g. Mengurangi *turnover* dan biaya kepegawaian Pengembangan karier dapat menjadikan *turnover* rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.
- h. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial Pengembangan karier dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.
- i. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai Perencanaan karier dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.
- j. Menggiatkan suatu pemikiran jarak waktu yang panjang Pengembangan karier berhubungan dengan jarak waktu yang panjang.

Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

#### **2.1.3.5 Manfaat Pengembangan Karir**

Menurut Harsono (2011:128) Mamfaat pengembangan karier adalah sebagai berikut:

- a. Bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS)
  1. Meningkatkan kualitas PNS juga memperbaiki kinerjanya karena menyadari kemampuan, kekuatan dan kelemahan;
  2. Menyadarkan PNS akan kebutuhan, nilai serta tujuan yang diinginkan dalam organisasinya;
  3. Melalui pola karier yang jelas PNS berpeluang mewujudkan karier sesuai dengan kemampuannya;
  4. Karier akan meningkatkan harga diri , kebanggaan, penghasilan dan kontribusinya terhadap organisasi;
  5. Menumbuhkan produktifitas dan kepuasan PNS;
  6. Mengarahkan pada karier yang diinginkan dimasa yang akan datang
- b. Bagi Organisasi
  1. Memungkinkan pengembangan dan penempatan PNS dalam jabatan yang sesuai dengan minatnya;
  2. Melalui perencanaan karier yang sistematis diketahui kualitas dan pemamfaatan PNS secara maksimal;

3. Pola karier dan manajer kepegawaian menetapkan peserta diklat maupun kaderisasi;
4. Menumbuhkan persaingan sehat melalui unjuk kinerja serta meningkatkan produktivitas kerja PNS;
5. Mempertahankan dan memotivasi PNS agar tetap berprestasi;
6. Menjamin ketersediaan kader yang berkualitas dalam organisasi;
7. Meningkatkan citra dan daya saing organisasi.

## **2.1.4 Kinerja**

### **2.1.4.1 Defenisi Kinerja**

A. Anwar Prabu (2009:9) arti kinerja sebenarnya berasal dari katakata *job performance* dan disebut juga *actual performance* atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seseorang karyawan. Banyak sekali definisi atau pengertian dari kinerja yang dikatakan oleh para ahli, namun semuanya mempunyai beberapa kesamaan arti dan makna dari kinerja tersebut. Pengertian kinerja menurut Bernardin dan Russell (1998:239) adalah “pencatatan *outcome* yang dihasilkan pada fungsi atau aktivitas pekerjaan secara khusus selama periode waktu tertentu”.

#### 2.1.4.2 Kriteria Pengukuran Kinerja

Dalam mengukur kinerja, masalah yang paling pokok adalah menetapkan kriterianya. Kriteria pekerjaan adalah faktor yang terpenting dari apa yang dilakukan orang di pekerjaannya. Dalam arti, kriteria pekerjaan menjelaskan apa-apa yang sudah dibayar oleh organisasi untuk dikerjakan oleh para karyawannya. Oleh karena itu, kriteria-kriteria ini penting.

Kinerja individual dalam kriteria pekerjaan haruslah diukur, dibandingkan dengan standar yang ada dan hasilnya harus dikomunikasikan kepada setiap karyawan. Tidak semua kriteria pekerjaan dapat digunakan dalam suatu penilaian kinerja karyawan, hal ini tentunya harus sangat disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai. Menurut Benardin & Russell (1998) ada enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja:

- a. *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
- b. *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

- c. *Timeliness* adalah tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memerhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
- d. *Cost-Effectiveness* adalah tingkat sejauh mana penggunaan daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
- e. *Need for supervision*, merupakan tingkat sejauh mana seseorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
- f. *Interpersonal impact*, merupakan tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama di antara rekan kerja dan bawahan

#### **2.1.4.3 Faktor-faktor Yang Memengaruhi Kinerja**

Armstrong (1998) mengemukakan tentang bagaimana mengelola kinerja dan bagaimana menempatkannya dalam praktik. Terdapat empat faktor pokok dalam manajemen kinerja, yaitu:

- a. *Input* Hal ini menyangkut atribusi individual, seperti keahlian dan pengetahuan.

- b. *Process* Bagaimana individu percaya dalam melaksanakan pekerjaan mereka: kompetensi perilaku membawa penuh akuntabilitas mereka. Hal ini menyangkut perilaku kemampuan yang dibawa dalam pekerjaan untuk mengisi tanggung jawab.
- c. *Output* Hasil terukur yang dicapai oleh individu sesuai dengan tingkat kinerja yang dicapai dalam melaksanakan tugas-tugas mereka. Hal ini merupakan ukuran kinerja yang dicapai seseorang.
- d. *Outcomes* Dampak apa yang telah dicapai oleh kinerja individu dari hasil tim mereka, departemen, unit atau organisasi.

Soedarmayanti mengemukakan bahwa factor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain: Sikap dan mental (motivasi kerja, disiplin kerja, dan etika kerja), Pendidikan, Manajemen kepemimpinan, Tingkat penghasilan, Gaji dan kesehatan, Jaminan social, Iklim kerja, Sarana dan prasarana, Teknologi, dan Kesempatan berprestasi.

#### **2.1.4.4 Penilaian Kinerja**

Kinerja adalah penentuan secara periodik keefektifan operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi, 1997). Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi organisasi. Menurut Daft (2011) Penilaian kinerja (*performance appraisal*) merupakan

proses pengamatan dan pengevaluasian kinerja seorang pegawai, pencatatan penilaian, dan pemberian umpan balik pada pegawai, sedangkan menurut Mondy (2008) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai suatu sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas karyawan, baik individu maupun tim.

Kata penilaian sering diartikan dengan kata *assessment*. Sedangkan kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Dengan demikian penilaian kinerja perusahaan (*Companies performance assessment*) mengandung makna suatu proses atau sistem penilaian mengenai pelaksanaan kemampuan kerja suatu perusahaan (organisasi) berdasarkan standar tertentu. Sistem penilaian kinerja merupakan suatu mekanisme yang memperbaiki kemungkinan untuk perusahaan agar strategi yang dijalankan dapat berhasil (Anthony dan Govindarajan, 2005).

Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi.

Penilaian kinerja digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya (*disfunctional behaviour*) dan untuk mendorong perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta imbalan balik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik (Mulyadi, 2001).

#### **2.1.4.5 Metode Penilaian Kinerja**

Perusahaan sangat penting melakukan penilaian terhadap kinerja setiap karyawan mereka. Tanpa penilaian kinerja untuk karyawan, maka perusahaan tidak akan tahu apa perkembangan maupun kesulitan yang sedang perusahaan hadapi, Kinerja dapat dinilai dengan menggunakan beberapa metode seperti berikut:

- a. *Graphic Rating Scale*. Pada metode ini, pegawai dinilai atasannya pada beberapa faktor yang berbeda untuk setiap perusahaan, tergantung pada kepentingan setiap perusahaan. Sebenarnya ada dua tipe skala penilaian grafik yang digunakan saat ini. Kadang-kadang keduanya digunakan untuk menilai orang yang sama. Jenis pertama dan yang paling umum digunakan adalah mendata seluruh kriteria pekerjaan (kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan). Jenis kedua lebih bersifat perilaku, karena perilaku lebih spesifik untuk di data dan efektif untuk dinilai. Jelas ada beberapa kelemahan dalam skala penilaian grafik. Kadangkala, ciri dan

faktor yang terpisah dijadikan dalam satu kelompok, dan penilai diberikan hanya satu kotak untuk diperiksa.

- b. *Behaviorally Anchored Rating Scale* (BARS) merupakan variasi metode skala penilaian grafik, yang tiap faktor dan dimensi penilaian diberi uraian penjelasan, sehingga semua penilai yang menggunakan alat ukur ini memiliki standar penilaian yang sama. *Behaviorally Anchored Rating Scale* berusaha untuk mengukur perilaku karyawan dan bukannya karakteristik lainnya. Beberapa dari pendekatan perilaku yang berbedabeda adalah skala penilaian yang berdasarkan perilaku BARS (*behavioral anchored rating scales*), skala observasi perilaku BOS (*behavioral observation scales*), dan skala harapan terhadap perilaku BES (*behavioral expectation scales*).
- c. *Management by Objectives* (MBO) merupakan metode mengukur kontribusi pegawai pada kesuksesan perusahaan. Mengkhususkan pada tujuan kinerja yang diharapkan dapat dicapai oleh individu dalam jangka waktu tertentu. Tujuan yang ditetapkan oleh masing-masing manajer dikumpulkan untuk menjadi sasaran dan tujuan menyeluruh dari organisasi, meskipun MBO tidak boleh menjadi tujuan tersamar dari para atasan yang ingin mendiktekan tujuan dari manajer atau karyawan itu sendiri.

- d. *Work Planning and Review* Serupa dengan MBO, yang lebih menekankan review secara periodik dari atasan kepada bawahannya mengenai perencanaan kerja, mengidentifikasi pencapaian tujuan, permasalahan yang dialami serta kebutuhan untuk pelatihan.

## **2.1.5 Komitmen Organisasi**

### **2.1.5.1 Defenisi Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi merupakan sifat hubungan antara individu dengan organisasi kerja, dimana individu mempunyai keyakinan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi kerja, adanya kerelaan untuk menggunakan usahanya secara sungguh-sungguh demi kepentingan organisasi kerja serta mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi kerja.

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu perpaduan antara sikap dan perilaku. Komitmen organisasi menyangkut tiga sikap yaitu, rasa mengidentifikasi dengan tujuan organisasi, rasa keterlibatan dengan tugas organisasi, dan rasa kesetiaan kepada organisasi (Ferris dan Aranya, 1983). Kalbers dan Fogarty (1995) menggunakan dua pandangan tentang komitmen organisasional yaitu, *affective* dan *continuence*.

Hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa komitmen organisasi affective berhubungan dengan satu pandangan profesionalisme yaitu pengabdian pada profesi, sedangkan komitmen organisasi continuance berhubungan secara positif dengan pengalaman dan secara negatif dengan pandangan profesionalisme kewajiban sosial.

Komitmen merupakan sebuah sikap dan perilaku yang saling mendorong (*reinforce*) antara satu dengan yang lain. Karyawan yang berkomitmen terhadap organisasi akan menunjukkan sikap dan perilaku yang positif terhadap lembaganya, karyawan akan memiliki jiwa untuk tetap membela organisasinya, berusaha meningkatkan prestasi, dan memiliki keyakinan yang pasti untuk membantu mewujudkan tujuan organisasi (Trisnaningsih, 2007). Komitmen karyawan terhadap organisasinya adalah kesetiaan karyawan terhadap organisasinya, disamping juga akan menumbuhkan loyalitas serta mendorong keterlibatan diri karyawan dalam mengambil berbagai keputusan. Oleh karenanya komitmen akan menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) bagi karyawan terhadap organisasi.

Mowday, et al. dalam Vandenberg (1992) mengemukakan bahwa komitmen organisasional menunjukkan suatu daya dari seseorang dalam mengidentifikasi keterlibatannya dalam suatu bagian organisasi.

Komitmen organisasional dibangun atas dasar kepercayaan pekerja atas nilai-nilai organisasi, kerelaan pekerja membantu ]mewujudkan tujuan organisasi dan loyalitas untuk tetap menjadi anggota organisasi. Oleh karena itu, komitmen organisasi akan menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) bagi pekerja terhadap organisasi. Jika pekerja merasa jiwanya terikat dengan nilai-nilai organisasional yang ada maka dia akan merasa senang dalam bekerja, sehingga kinerjanya dapat meningkat.

#### **2.1.5.2 Komponen Komitmen Organisasi**

Menurut Sopiah (2008) mengemukakan bahwa ada tiga komponen komitmen organisasi, yaitu :

- a. *Affective Commitment*, terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional.
- b. *Continue Commitment*, muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungankeuntungan lainnya, atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain.
- c. *Normative Commitment*, timbul dari nilai-nilai dalam diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan

### **2.1.5.3 Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Komitmen karyawan pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap.

Komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor misalnya, Sopiah (2008) mengidentifikasi ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu :

- a. Ciri pribadi kinerja, termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan.
- b. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja.
- c. Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi dimasalampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan persaannya mengenai organisasi.

### **2.1.5.4 Proses Terjadinya Komitmen Organisasi**

Sophia (2008) menjelaskan bahwa komitmen organisasi merupakan sebuah pengalaman individu ketika bergabung dalam sebuah organisasi. Komitmen organisasi timbul secara bertahap dalam diri pribadi karyawan. Berawal dari kebutuhan pribadi terhadap organisasi, kemudian beranjak menjadi kebutuhan bersama dan rasa memiliki dari para anggota (karyawan) terhadap organisasi.

Wursanto (2005) mengemukakan bahwa rasa memiliki dari para anggota (karyawan) terhadap kelompoknya dapat dilihat dalam hal-hal berikut:

- a. Adanya loyalitas dari para anggota terhadap anggota lainnya.
  - b. Adanya loyalitas para anggota terhadap kelompoknya.
  - c. Kesiediaan berkorban secara ikhlas dari para anggota baik moril maupun material demi kelangsungan hidup kelompoknya.
  - d. Adanya rasa bangga dari para anggota kelompok apabila kelompok tersebut mendapat nama baik dari masyarakat.
  - e. Adanya letupan emosional/amarah dari para anggota apabila kelompoknya mendapat celaan, baik itu dilakukan oleh individu maupun kelompoklainnya.
  - f. Adanya niat baik (*goodwill*) para anggota kelompok untuk tetap menjaga nama baik kelompoknya dalam keadaan apapun.
- Setelah rasa memiliki dari setiap anggota (karyawan) kelompok mulai tumbuh dan berkembang maka tumbuhlah suatu kesepakatan bersama yang merupakan komitmen dari para anggota organisasi/kelompok yang harus ditaati oleh setiap anggota (karyawan).

### **2.1.6 Susunan Jenjang Karir di Universitas Hasanuddin**

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang manajemen pegawai negeri sipil (PNS) pasal 189 jenjang karir sebagai berikut:

1. Horizontal, yaitu perpindahan dari satu posisi Jabatan ke posisi Jabatan lain yang setara, baik di dalam satu kelompok maupun antar kelompok JA, JF, atau JPT;
2. Vertikal, yaitu perpindahan dari satu posisi Jabatan ke posisi Jabatan yang lain yang lebih tinggi, di dalam satu kelompok JA, JF, atau JPT; dan
3. Diagonal, yaitu perpindahan dari satu posisi Jabatan ke posisi Jabatan lain yang lebih tinggi antar kelompok JA, JF, atau JPT.

### **2.1.7 Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTNBH)**

#### **2.1.7.1 Kelebihan PTNBH**

1. PTNBH memiliki kewenangan dan kemandirian dalam mengelola urusan dalam kampusnya.
2. Ketika berstatus PTNBH, PTN dapat secara mandiri mengembangkan ilmu pengetahuan, menambah program studi, membuka fakultas baru, memperbaharui kurikulum yang sesuai, memperbaiki sistem penilaian dan lain-lain tanpa adanya pihak lain yang ikut campur di dalamnya.

3. Saat berstatus PTNBH, selain dapat menentukan kebijakan seperti diatas, PTN juga dapat menentukan sistem kemahasiswaan, organisasi, sarana dan prasarana, sertaketenagaan, mengambil keputusan keuangan berupa porsi pembiayaan juga sumber pendanaan baru.
4. Saat berstatus PTNBH, selain dapat menentukan kebijakan seperti diatas, PTN juga dapat menentukan sistem kemahasiswaan, organisasi, sarana dan prasarana, sertaketenagaan, mengambil keputusan keuangan berupa porsi pembiayaan juga sumber pendanaan baru.

#### **2.1.7.2 Kelemahan Perguruan Tinggi Negeri badan Layanan Umum (PTNBLU)**

1. PTNBLU hanya memiliki kebijakan akademik, kebijakan non akademik diatur oleh pemerintah dalam hal ini kementerian. Ada pula tambahan pengaturan dari lembaga layanan pendidikan tinggi yang merupakan bentuk lain dari PTN, yang statusnya adalah satuan kerja.

2. Ketika kewenangan tersebut diletakkan pada pemerintah, maka keputusan akhir mengenai segala kebijaksanaan diputuskan oleh pemerintah yang belum sepenuhnya memahami seperti apa kebutuhan PTN tersebut.
3. Saat menyangkut status BLU, sumber pendapatan dari pemerintah melalui Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN). Hal itu bertujuan meningkatkan pelayanan masyarakat untuk kesejahteraan secara luas. Dengan kata lain Universitas Hasanuddin saat itu masih menjadi agen pemerintah dalam mengelola asset dan keuangan Negara secara efektif dan efisien.

#### **2.1.8 Pengaruh Pengembangan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil**

Peningkatan produktivitas dan keefektifan organisasi membawa implikasi terhadap kapabilitas organisasi dalam membuat keputusan berkualitas dengan melakukan perubahan terhadap struktur, kultur, tugas, teknologi dan sumber daya manusia. Pendekatan utama terhadap hal ini adalah mengembangkan organisasi yang dapat memaksimalkan keterlibatan orang dalam melakukan pekerjaan yang efektif.

Berdasarkan hasil penelitian Ferlan (2016) mengenai “Pengaruh Perubahan Dan Pengembangan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Galesong Prima Manado” menunjukkan bahwa pengujian regresi berganda diperoleh nilai koefisien regresi Pengembangan Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan, apabila Pengembangan Organisasi meningkat, maka Kinerja Karyawan yang ada di PT. Sinar Galesong Prima Manado akan meningkat. Atau pada kategori setuju tentang Kemampuan atas pengendalian, Dukungan, Kesukaan, Manfaat, Mendorong semangat, Ide baru dan Membantu berprestasi.

#### **2.1.9 Pengaruh Jenjang Karir Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil**

Berdasarkan hasil penelitian Muslimin (2013) mengenai “Peran Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan, Provinsi Sumatera Selatan” menunjukkan bahwa pengujian variabel pengembangan karir (X) menunjukkan variabel pengembangan karir (X) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja (Y), terbukti nilai sig-t sebesar 0,000 lebih kecil dan tingkat signifikansi 5% (0,05).

Pengembangan karir dibutuhkan oleh karyawan dalam meningkatkan pribadi dan kompetensi pribadi yang ingin dicapai rencana karir pribadinya, hal tersebut dengan mempertimbangkan antara keinginan karyawan dan organisasi, dan departemen SDM berlaku fleksibel dan proaktif dalam melakukan pengembangan karir karyawannya, karena jika produktivitas meningkat, kepuasan pribadi

meningkat serta tercapainya efektifitas perusahaan, hal ini sebagai salah satu indikator bahwa tujuan dari perencanaan dan pengembangan karir karyawan tercapai dengan baik (Rivaiet.al, 2009).

#### **2.1.10 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil**

Berdasarkan hasil penelitian Ranty Sapitri (2016) bahwa Komitmen Organisasi yang terdiri dari komitmen afektif, komitmen kelanjutan, dan komitmen normatif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru. Hal ini tentunya komitmen organisasi berpengaruh terhadap Kinerja karyawan yang akan dihasilkan oleh karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru.

Komitmen organisasi merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen merupakan identifikasi dan keterkaitan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi memiliki perbedaan sikap di banding yang berkomitmen rendah. Komitmen organisasi yang tinggi menghasilkan performa kerja, rendahnya tingkat absen dan rendahnya tingkat keluarmasuk (turnover) karyawan.

## 2.2 Tinjauan Empiris

Judul yang diangkat tentu tidak lepas dari penelitian terdahulu sebagai landasan dalam menyusun sebuah kerangka pikir ataupun arah dari penelitian ini. Ada beberapa yang mengkaji tentang Pengembangan Organisasi.

**Tabel 2 Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Tujuan Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Nita Ayu Irmayani (2018)	Untuk Mengetahui Pengaruh Program Pendidikan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pemuda Dan Olahraga Provinsi Jawa Barat	Metode analisis regresi linier sederhana	Terdapat pengaruh program pendidikan dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai dinas pemuda dan olahraga Provinsi Jawa Barat
2	Agung Mahendra Pratama (2018)	Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja, komitmen organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil	Analisis data menggunakan teknik regresi linear berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja, komitmen organisasi dan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja para Pegawai Negeri Sipil.
3	Fauzul Arifin (2017)	Untuk mengetahui pengaruh komitmen karir terhadap kinerja karyawan dengan adaptasi karir sebagai variabel	Metode analisis jalur (path analysis)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Komitmen karir berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan. Komitmen karir berpengaruh positif terhadap adaptasi karir. Adaptasi

		intervening (studi kasus pada PT. inka madiun)		karir berpegaruh positif terhadap kinerja karyawan. Komitmen karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan adaptasi karir sebagai variabel intervening.
4	Hardiyono, Nurdjanah Hamid dan Ria Mardiana Yusuf (2017)	Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan listrik negara wilayah Makassar Selatan	Analisis Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan listrik negara wilayah Makassar Selatan
5	Agus Prayitno (2017)	Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap organizational citizenship behavior dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening	Analisis data menggunakan teknik regresi berganda simultan dua persamaan regresi	Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja, lingkungan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Kepuasan kerja menjadi faktor dominan dalam membentuk komitmen organisasi yang berdampak pada OCB.
6	Ferlan Agustinus Poluakan (2016)	Untuk mengetahui pengaruh perubahan dan pengembangan organisasi terhadap kinerja karyawan PT.	Metode analisis regresi linier sederhana	1. Secara parsial, variabel Pengembangan Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT.

		Sinar Galesong Prima Manado		Sinar Galesong Prima Manado. 2. Secara simultan, variabel Perubahan dan Pengembangan Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sinar Galesong Prima Manado.
7	Adhi Prastistha Silen (2016)	Untuk mengetahui pengaruh kompetensi dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi (Studi Pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran (PIP) Semarang)	Analisis data menggunakan teknik regresi linear berganda	Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Komitmenorganisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Komitmen organisasional tidak memediasi pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja. Komitmen organisasional tidak memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.

8	Yunita Fitriana (2016)	Untuk Mengetahui Pengaruh motivasi, pengembangan karir dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening	Metode kausalitas atau hubungan pengaruh	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi, pengembangan karier, disiplin kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Pati. Ada pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja. Ada pengaruh positif dan signifikan antara motivasi, pengembangan karier, dan disiplin terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.
9	I Gusti Gede Djestawana (2012)	Untuk mengetahui pengaruh pengembangan organisasi, kepemimpinan, jenjang karir terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai Puskesmas	Metode <i>Confirmatory Factor Analysis</i>	1. Berdasarkan model persamaan 1 terbukti bahwa hipotesis yang menyatakan pengembangan organisasi, kepemimpinan, serta pengembangan karir secara parsial dan simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (nilai $p < 0,05$ ). 2. Berdasarkan model persamaan 2, pengembangan organisasi, kepemimpinan, pengembangan karir, serta kepuasan kerja secara parsial dan simultan berpengaruh signifikan terhadap

				kinerja pegawai (nilai $p < 0,05$ ).
10	<i>Ria Mardiana Yusuf dkk (2012)</i>	<p>untuk mengetahui pengaruh variabel kepemimpinan terhadap komitmen organisasional; (ii) mengetahui pengaruh variabel pengembangan karir terhadap komitmen organisasional; mengetahui pengaruh variabel komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan; (iv) mengetahui pengaruh variabel kepemimpinan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional; dan (v) mengetahui pengaruh variabel pengembangan karir secara tidak</p>	Metode Kuantitatif	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional, dan pengembangan karir berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional.</p>

		langsung terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional.		
11	Poon, June M.L. 2004	Career Commitment and Career Success : Moderating Role of Emotion Perception.	Path Analysis	Ada hubungan yang positif dan signifikan antara Komitmen Karir terhadap Kinerja Karyawan.
12	Patrick, H. A, & Kumar, A. 2011.	Comitment Career, Adaptability Career and Performance Employee in Indian Information Technology Organizations.	Path Analysis	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komitmen Karir tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Indian Information Technology Organizations.</li> <li>2. Komitmen Karir tidak berpengaruh terhadap Adaptasi Karir karyawan Indian Information Technology Organizations.</li> <li>3. Adaptasi Karir tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Indian Information Technology Organizations.</li> <li>4. Komitmen Karir tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Indian Information Technology Organizations dengan Adaptasi Karir sebagai Variabel Intervening</li> </ol>

## **BAB III**

### **KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS**

#### **3.1 Kerangka Konseptual**

Masalah sumber daya manusia masih menjadi sorotan dan tumpuan bagi suatu instansi ataupun perusahaan untuk tetap dapat bertahan di era globalisasi. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan instansi ataupun perusahaan. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber daya yang berlebihan, tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia yang handal, kegiatan instansi ataupun perusahaan tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Peningkatan kinerja pegawai ini memerlukan beberapa hal seperti pengembangan organisasi serta jenjang karier yang memadai untuk dapat meningkatkan kinerjanya.

Kerangka konseptual merupakan suatu kerangka berpikir yang akan digunakan sebagai pendekatan dalam memecahkan suatu masalah. Kerangka ini menggunakan pendekatan ilmiah yang akan memperlihatkan hubungan antar variabel dalam proses analisisnya.

##### **3.1.1 Pengaruh Pengembangan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil**

Pengembangan organisasi adalah suatu usaha yang direncanakan, yaitu dimulai oleh para ahli proses untuk membantu sebuah organisasi mengembangkan ketrampilan diagnostiknya,

kemampuan penguasaannya, strategi hubungannya dalam bentuk sistem- sistem sementara atau setengah tetap, dan persamaan budaya (Udai, 2005). Pada dasarnya pengembangan organisasi penting untuk dilakukan karena mengarah pada peningkatan efektifitas organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi (Robbins, 2010). Organisasi yang efektif akan melakukan perubahan yang terencana untuk keseluruhan perangkat maupun sistem, struktur, budaya, dinamika kelompok, kualitas SDM, strategi bisnis, dan lain sebagainya.

Pengertian kinerja pegawai/karyawan menunjuk pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Tugas-tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan. Sebagai hasilnya akan diketahui bahwa seseorang karyawan masuk dalam tingkatan kinerja tertentu (Cokroaminoto, 2007).

Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan operasional yang diambil. Dengan adanya informasi mengenai kinerja suatu instansi pemerintah, akan dapat diambil tindakan yang diperlukan seperti koreksi atas kebijakan, meluruskan

kegiatan-kegiatan utama, dan tugas pokok instansi, bahan untuk perencanaan, menentukan tingkat keberhasilan instansi untuk memutuskan suatu tindakan, dan lain-lain.

### **3.1.2 Pengaruh Jenjang Karir Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil**

Karier dapat didefinisikan sebagai serangkaian kegiatan pekerjaan yang terpisahkan dan memberikan kedudukan dan arti dalam riwayat hidup seseorang (Flippo,1984). (Sunyoto,2012) perencanaan karier adalah proses yang dilalui oleh individu karyawan untuk mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan kariernya.

Dengan demikian seorang pegawai perlu mengambil langkah-langkah tertentu guna mewujudkan rencana tersebut. Berbagai langkah yang perlu ditempuh itu dapat diambil atas prakarsa pekerja sendiri, tetapi dapat pula berupa kegiatan yang disponsori oleh organisasi, atau gabungan dari keduanya. Hal ini merupakan salah satu prinsip pengembangan karier yang sangat fundamental sifatnya.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh *I Gusti Gede Djestawan* model persamaan 1 terbukti bahwa hipotesis yang menyatakan pengembangan organisasi, kepemimpinan, serta pengembangan karir secara parsial dan simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (nilai  $p < 0,05$ ).

Berdasarkan model persamaan, pengembangan organisasi, kepemimpinan, pengembangan karir, serta kepuasan kerja secara parsial dan simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (nilai  $p < 0,05$ ).

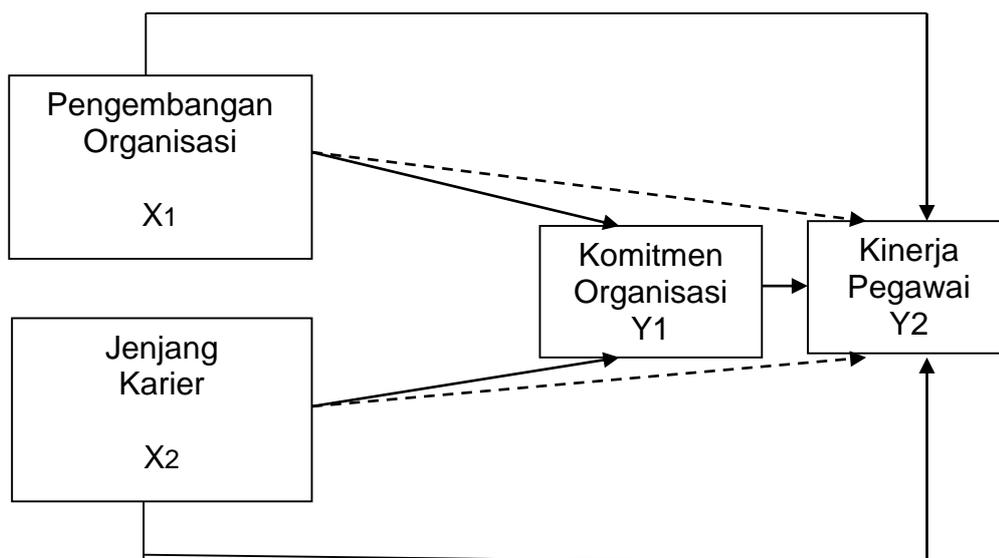
### **3.1.3 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil**

Komitmen organisasi merupakan suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi (Robbins dalam Sopiah, 2008). Komitmen organisasi memiliki tiga komponen berikut. Pertama, menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi. Kedua, keinginan untuk berusaha keras bagi organisasi. Dan ketiga, memiliki hasrat keinginan kuat untuk tetap berada dalam organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ranty Sapitri, bahwa Komitmen Organisasi yang terdiri dari komitmen afektif, komitmen kelanjutan, dan komitmen normatif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru. Hal ini tentunya komitmen organisasi berpengaruh terhadap Kinerja karyawan yang akan dihasilkan oleh karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru.

Kerangka konseptual dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 1 Kerangka Konseptual**



**Keterangan:**

Ada dua jenis variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu :

1. Variabel bebas (*independent variable*) adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Pengembangan Organisasi ( $X_1$ ) dan Jenjang Karier ( $X_2$ ).
2. Variabel terikat (*dependent variable*) adalah variabel yang dipengaruhi. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja ( $Y_1$ ).
3. Variabel perantara (*intervening variable*) adalah variabel yang terletak di antara variabel bebas dan variabel terikat, sehingga variabel bebas tidak langsung mempengaruhi variabel terikat.

Variabel perantara dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi (Y<sub>2</sub>).

### **3.2 Hipotesis**

Hipotesis merupakan jawaban sementara dari suatu masalah yang dihadapi dan perlu diuji kebenarannya dengan data yang lebih lengkap dan menunjang. Hipotesis dalam penelitian ini, yaitu:

1. H1 : Pengembangan organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi pegawai negeri sipil (PNS) pada rektorat Universitas Hasanuddin.
2. H2 : Jenjang karir berpengaruh terhadap komitmen organisasi pegawai negeri sipil (PNS) pada rektorat Universitas Hasanuddin.
3. H3 : Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai negeri sipil (PNS) pada rektorat Universitas Hasanuddin.
4. H4 : Pengembangan karir berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai negeri sipil (PNS) pada rektorat Universitas Hasanuddin.
5. H5 : Jenjang karir berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai negeri sipil (PNS) pada rektorat Universitas Hasanuddin.
6. H6 : Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai negeri sipil (PNS) pada rektorat Universitas Hasanuddin.
7. H7 : Jenjang karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai negeri sipil (PNS) pada rektorat Universitas Hasanuddin.