

TESIS

ANALISIS PENGEMBANGAN KARIR, Keadilan ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN WANITA DIMEDIASI OLEH KOMITMEN ORGANISASI PADA PT. PELNI (PERSERO) KANTOR PUSAT JAKARTA

Sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

Disusun dan diajukan oleh

ST. NAFILLAH

A012221112



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**ANALISIS PENGEMBANGAN KARIR, KEADILAN ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN WANITA
DIMEDIASI OLEH KOMITMEN ORGANISASI
PADA PT. PELNI (PERSERO)
KANTOR PUSAT, JAKARTA**

Disusun dan diajukan oleh:

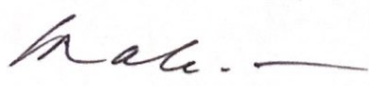
**ST. NAFILLAH
NIM A012221112**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **16 Februari 2024** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

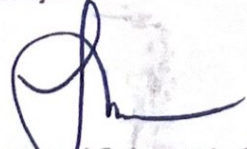
Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping


Prof. Dr. H. Djabir Hamzah, MA
NIP. 194701151975031001


Prof. Dr. Hj. Nuraeni Kadir, SE., M.Si
NIP. 195603151992032001

Ketua Program Studi
Magister Manajemen


Dr. H. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si.
NIP 196806291994031002

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin


Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM.
NIP. 196402051988101001



PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : ST. Nafillah
Nim : A012221112
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **Analisis Pengembangan Karir, Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Wanita dimediasi oleh Komitmen Organisasi pada PT. Pelni (Persero) Kantor Pusat Jakarta**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 18 Februari 2024

Yang Menyatakan



ST. Nafillah

ABSTRAK

Analisis Pengembangan Karir, Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Wanita dimediasi oleh Komitmen Organisasi pada PT. Pelni (Persero) Kantor Pusat Jakarta

St. Nafillah
Djabir Hamzah
Nuraeni Kadir

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir dan keadilan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan wanita. Menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan wanita, serta menganalisis pengaruh pengembangan karir dan keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh komitmen organisasi pada PT. Pelni (Persero) Kantor Pusat Jakarta. Pencapaian tujuan tersebut dapat dilakukan melalui penyebaran kuesioner dengan teknik analisis data menggunakan analisis path (*analysis path*). Hasil penelitian menemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan wanita, keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan wanita, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian dari hasil analisis sobel test bahwa komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan wanita, begitu pula keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan wanita pada PT. Pelni (Persero) Kantor Pusat Jakarta.

Kata kunci : pengembangan karir, keadilan organisasi, komitmen organisasi serta kinerja karyawan wanita

ABSTRAK

Analysis of Career Development, Organizational Justice on Female Employee
Performance is mediated by Organizational Commitment
PT. Pelni (Persero) Jakarta Head Office

St. Nafillah
Djabir Hamzah
Nuraeni Kadir

This research aims to analyze the influence of career development and justice on organizational commitment and performance of female employees. Analyzing the influence of organizational commitment on the performance of female employees, as well as analyzing the influence of career development and organizational justice on employee performance mediated by organizational commitment at PT. Pelni (Persero) Jakarta Head Office. Achieving this goal can be done through distributing questionnaires with data analysis techniques using path analysis. The research results found that career development had a positive and significant effect on organizational commitment, organizational justice had a positive and significant effect on organizational commitment. Career development has a positive and significant effect on the performance of female employees, organizational justice has a positive and significant effect on the performance of female employees, organizational commitment has a positive and significant effect on employee performance. Then, from the results of the Sobel test analysis, organizational commitment can mediate the influence of career development on the performance of female employees, as well as organizational justice having a positive and significant effect on the performance of female employees at PT. Pelni (Persero) Jakarta Head Office.

Keywords: career development, organizational justice, organizational commitment and performance of female employees

KATA PENGANTAR

Puji Syukur peneliti panjatkan kehadiran Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya, peneliti dapat menyelesaikan tesis ini. Penyusunan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, dengan judul : “ Analisis Pengembangan Karir, Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Wanita Dimediasi Oleh Komitmen Organisasi Pada PT. PELNI (Persero) Kantor Pusat Jakarta ”. Peneliti menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi peneliti untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, peneliti mengucapkan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Pertama-tama ucapan terimakasih peneliti tujukan kepada kedua Orang Tua Tercinta Ayahanda dan Ibunda tercinta yang selalu mendoakan, memberikan motivasi dan dukungan serta pengorbanannya baik dari segi moril maupun materil kepada peneliti.
2. Bapak Dekan Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, M.Si., CIPM., CWM., CRA., CRP selaku Dekan Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar
3. Bapak Dr. H. Muh. Sobarysah, SE., M.Si., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar yang telah banyak memberikan bantuannya selama dalam penyelesaian tesis ini.
4. Bapak Prof. Dr. H. Djabir Hamzah, MA selaku Dosen Pembimbing I dan Bapak Prof. Dr. Hj. Nuraeni Kadir, S.E., M.Si. selaku Dosen Pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk membimbing dan mengarahkan peneliti selama pemeriksaan isi tesis ini.

5. Segenap Bapak dan Ibu Dosen yang telah membimbing, menguji dan telah menyediakan waktu dan pikiran untuk mengarahkan peneliti selama dalam proses perkuliahan di Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar.
6. Buat Saudara-saudaraku tercinta yang selalu menjadi penyemangat bagi peneliti dalam menyelesaikan tesis, terima kasih atas doa dan dukungannya.
7. Seluruh Staf Program Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin Makassar yang telah banyak membantu selama perkuliahan hingga penyelesaian studi.
8. Ucapan terima kasih kepada pimpinan beserta seluruh staf PT. PELNI (Persero) Kantor Pusat Jakarta yang telah membantu memberikan informasi dan data-data yang diperlukan dalam penyusunan tesis ini.
9. Buat suami dan anakku Danesh Mahesa Nugraha yang telah memberikan dukungan dan motivasi selama dalam perkuliahan di Program Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin Makassar hingga selesainya penyusunan tesis ini.

Semoga amal mereka sekalian mendapat pahala dan ridha Allah SWT. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi peneliti khususnya dan pembaca serta pihak terkait yang disebutkan dalam penelitian ini. Peneliti menyadari bahwa masih banyak terdapat kekurangan dalam penyusunan tesis ini, sehingga peneliti senantiasa mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi mkesempurnaan isi tesis ini.

Makassar, 15 September 2023

Peneliti
ST. Nafillah

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN	v
PRAKATA	vi
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian.....	7
1.4. Kegunaan Penelitian	8
1.4.1 Kegunaan Teoritis	8
1.4.2 Kegunaan Praktis	8
1.5. Sistematika Penulisan	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1. Tinjauan Teori dan Konsep	11
2.1.1 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia	11
2.1.2 Pengertian Pengembangan Karir	14
2.1.3 Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karir	18
2.1.4 Indikator Pengembangan Karir.....	22
2.1.5 Pengertian Keadilan Organisasi.....	23
2.1.6 Dimensi Keadilan Organisasi	26
2.1.7 Indikator Keadilan Organisasi	29
2.1.8 Pengertian Komitmen Organisasi	30

	2.1.9 Faktor-Faktor Komitmen Organisasi	33
	2.1.10 Indikator Komitmen Organisasi	37
	2.1.11 Pengerian Kinerja Karyawan	38
	2.1.12 Penilaian Kinerja Karyawan.....	41
	2.1.13 Indikator Kinerja Karyawan.....	45
	2.2 Tinjauan Empiris	46
BAB III	KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	50
	3.1 Kerangka Konseptual.....	50
	3.2 Hipotesis	56
BAB IV	METODE PENELITIAN.....	57
	4.1 Rancangan Penelitian	57
	4.2 Situs dan Waktu Penelitian	57
	4.3 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel	58
	4.3.1. Populasi	58
	4.3.2. Sampel	58
	4.3.3. Teknik Pengambilan Sampel	58
	4.4 Jenis dan Sumber Data	59
	4.4.1 Jenis Data	59
	4.4.2. Sumber Data	59
	4.5 Metode Pengumpulan Data	59
	4.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	60
	4.7 Instrumen Penelitian	62
	4.8 Teknik Analisis Data	
BAB V	HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN	69
	5.1. Deskripsi Data	69
	5.1.1. Sejarah Berdirinya PT. PELNI (Persero) Kantor Pusat Jakarta	69
	5.1.2. Visi dan Misi PT. PELNI PT. PELNI (Persero) Kantor Pusat Jakarta	71
	5.1.3. Struktur Organisasi PT. PELNI (Persero) Kantor Pusat Jakarta	72
	5.2. Deskripsi Hasil Penelitian	74
	5.2.1. Gambaran Umum Identitas Responden	74
	5.2.2. Persepsi Responden atas Variabel Penelitian	78

5.2.3. Uji Kualitas Data	85
5.2.4. Uji Asumsi Klasik	88
5.2.5. Analisis Jalur (Path Analysis)	91
BAB VI PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	101
6.1. Pengaruh Pengembangan karir terhadap Komitmen Organisasi pada PT. Pelni (Persero) kantor Pusat Jakarta .	101
6.2. Pengaruh Keadilan organisasi terhadap Komitmen Organisasi pada PT. Pelni (Persero) Kantor Pusat Jakarta .	103
6.3. Pengaruh Pengembangan karir terhadap kinerja karyawan wanita pada PT. Pelni (Persero) Kantor Pusat Jakarta	104
6.4. Pengaruh Keadilan organisasi terhadap Kinerja karyawan wanita pada PT. Pelni (Persero) Kantor Pusat Jakarta	106
6.5. Pengaruh Komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan wanita pada PT. Pelni (Persero) Kantor Pusat Jakarta	107
6.6. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan Wanita melalui Komitmen Organisasi pada PT. Pelni (Persero) Kantor Pusat Jakarta	108
6.7. Pengaruh Keadilan organisasi terhadap Kinerja Karyawan Wanita melalui Komitmen Organisasi pada PT. Pelni (Persero) Kantor Pusat Jakarta	109
BAB VII PENUTUP	112
7.1. Kesimpulan	112
7.2. Saran.....	113
DAFTAR PUSTAKA	115

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Jumlah Karyawan Tetap Pada PT. PELNI (Persero) Kantor Pusat Jakarta Tahun 2019-2023	6
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	46
Tabel 4.1 Definisi Operasional dan Pengukurannya.....	61
Tabel 5.1 Responden menurut Jenis Kelamin	75
Tabel 5.2 Responden menurut Umur	75
Tabel 5.3 Responden menurut Pendidikan Terakhir	76
Tabel 5.4 Responden menurut Masa Kerja	77
Tabel 5.5 Responden menurut Status Pernikahan	77
Tabel 5.6 Distribusi Jawaban Responden atas Pengembangan Karir	80
Tabel 5.7 Distribusi Jawaban Responden atas Keadilan Organisasi ..	81
Tabel 5.8 Distribusi Jawaban Responden atas Komitmen Organisasi	83
Tabel 5.9 Distribusi Jawaban Responden atas Kinerja Karyawan Wanita	84
Tabel 5.10 Nilai Uji Validitas	85
Tabel 5.11 Uji Reliabilitas variabel Pengembangan karir	86
Tabel 5.12 Uji Reliabilitas Variabel Keadilan Organisasi	87
Tabel 5.13 Uji Reliabilitas Variabel Komitmen Organisasi	87
Tabel 5.14 Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan	88
Tabel 5.15 Uji Normalitas	89
Tabel 5.16 Uji Multikolineritas	90
Tabel 5.17 Uji Jalur Pengaruh Pengembangan Karir dan Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening	92
Tabel 5.18 Hasil Perhitungan <i>Sobel test</i> secara <i>online</i> pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi	98
Tabel 5.19 Hasil Perhitungan <i>Sobel test</i> secara online Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kinerja karyawan melalui Komitmen Organisasi	99
Tabel 5.20 Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung	100

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Model Pengembangan Karir McDonald & Hite	17
Gambar 3.1 Kerangka Konseptual	55
Gambar 5.1 Struktur Organisasi PT. PELNI (Persero) Kantor Pusat Jakarta	73
Gambar 5.2 Uji Scatterplot	91
Gambar 5.3 Hasil Pengujian Jalur	93

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam era globalisasi dewasa ini masalah sumber daya manusia menjadi sorotan dan tumpuan bagi sebuah organisasi untuk tetap dapat bertahan. Adanya perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif, mensyaratkan organisasi itu untuk bersikap lebih responsif agar tetap bertahan. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan organisasi. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber dana yang berlebih, tetapi tanpa didukung sumber daya manusia yang handal kegiatan organisasi tidak akan berjalan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan suatu hal pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya.

Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan organisasi. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber daya yang berlebihan, tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia yang andal, kegiatan organisasi tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Melalui pemanfaatan sumber daya manusia yang efisien dan efektif, diharapkan dapat terus bertahan di arena persaingan yang kian sengit untuk memperoleh hasil terbaik yaitu kesuksesan organisasi dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan.

Salah satu aspek penting yang diperhatikan dalam sumber daya manusia adalah kinerja, menurut Hasibuan, (2019:94) bahwa kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang

dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu yang dibutuhkan. Kinerja karyawan merupakan faktor yang sangat penting bagi suatu perusahaan, dimana dalam penelitian ini difokuskan pada kinerja karyawan wanita.

Secara umum adanya gender telah melahirkan perbedaan peran, tanggung jawab, fungsi dan bahkan ruang tempat di mana karyawan beraktivitas. Selain itu perbedaan peran karyawan wanita sendiri di perusahaan belum terpenuhi dengan baik perihal kesetaraan haknya dengan karyawan pria, namun tetap diharuskan menghasilkan *performance* yang sama. Melalui peran karyawan wanita, perusahaan juga dapat mengukur secara objektif apa saja hubungan kinerja karyawan yang dapat memberikan hasil menguntungkan secara positif bagi mereka akan tetapi tetap berkaitan dengan kepentingan-kepentingan perusahaan.

Masalah peningkatan kinerja wanita sangat penting bagi perusahaan, sehingga perlu diperhatikan masalah komitmen organisasi. Sudarmanto (2019:89) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi terkait dengan kekuatan identifikasi individu dan keterlibatannya dalam organisasi tertentu. Komitmen organisasi yang ditunjukkan dalam sikap penerimaan, keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan suatu perusahaan demi tercapainya tujuan perusahaan (Wibisono, 2019). Komitmen organisasi yang tinggi menghasilkan kinerja kerja, rendahnya tingkat absen. Komitmen yang tinggi menjadikan karyawan peduli dengan nasib perusahaan dan berusaha menjadikan perusahaan kearah yang lebih baik. Hal ini didukung dengan penelitian Aulia (2021) komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Apabila pekerja mempunyai komitmen organisasi yang tinggi untuk organisasi ataupun diri sendiri, maka akan meningkatkan kinerja mereka secara individual maupun organisasi. Sedangkan menurut Sudama (2022) menyatakan komitmen organisasi tidak berpengaruh

signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini berarti bahwa adanya peningkatan komitmen organisasi belum mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Pentingnya masalah komitmen organisasi dan kinerja karyawan wanita, maka salah satu hal menjadi perhatian perusahaan adalah pengembangan karir. Pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimal. Hal ini sesuai dengan teori Soekidjan, (2019:75) bahwa komitmen adalah kemampuan dan kemauan untuk menyelaraskan perilaku pribadi dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi. Melalui pengembangan karir akan membantu karyawan dalam membuat dirinya komitmen terhadap organisasi atau perusahaan. Baik tidaknya karyawan dalam pengembangan karirnya akan berdampak terhadap komitmen dalam bekerja. Hal ini didukung dengan penelitian Simanjuntak (2020) menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Artinya bahwa semakin baik pengembangan karir yang diberikan organisasi maka dapat meningkatkan komitmen organisasi karyawan. Sedangkan pada penelitian Hendriatno dan Marhalinda (2020) membuktikan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara pengembangan karir terhadap komitmen organisasi karyawan.

Selain itu dengan adanya pengembangan karir dapat meningkatkan kinerja karyawan wanita, sebagaimana teori Abidin *et al.*, (2022:12) menyatakan bahwa pengembangan karir merupakan pengintegrasian masalah karir dengan arah strategis organisasi. Secara langsung organisasi telah terlibat dalam perencanaan maupun pengembangan karir. Dengan proses menilai tujuan dan sasaran yang tepat serta pemilihan alokasi yang tepat dari sumber daya fisik, keuangan, maupun sumber daya manusianya. Secara bersamaan, individu terlibat langsung dalam perencanaan, pembangunan, pengembangan karirnya yang mencakup analisis

dari tujuan pribadi, kompetensi, dan evaluasi realistis peluang di masa depan. Penelitian Sari dan Candra (2020) menghasilkan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin baik pengembangan karir karyawan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Hal ini bertentangan dengan penelitian oleh Nuriyah *et al.*, (2022), dimana hasil menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Keadilan organisasi merupakan salah satu yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan komitmen organisasi, sebagaimana teori Sidjabat (2021:115) komitmen adalah suatu sikap kerja (*job attitude*) atau keyakinan yang merupakan cermin kekuatan relatif dari keberpihakan dan keterlibatan individu pada suatu organisasi. komitmen yang dimiliki seseorang akan membuatnya memiliki kerelaan untuk bekerja keras dan memberikan energi serta waktu untuk sebuah pekerjaan atau aktivitasnya. Penelitian Yuliani dan Suhana (2022) bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi di perusahaan manufaktur di Karawang. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi keadilan organisasi yang di berikan kepada setiap karyawan maka akan tinggi juga komitmen karyawan terhadap organisasi. Hal ini tidak relevan dengan hasil penelitian oleh Waljiyanti *et al.*, (2023) yang menunjukkan bahwa keadilan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Kemudian keadilan organisasi mempengaruhi kinerja karyawan, teori yang dikemukakan oleh Suryani dan Foeh (2018:26) keadilan organisasi merupakan persepsi karyawan tentang keadilan yang dirasakannya secara menyeluruh di dalam organisasi tempatnya bekerja. Bagi mereka keadilan merupakan determinan penting tentang motivasi, sikap, dan perilaku yang diberikan organisasi yang mereka rasakan. Keadilan organisasi dirasakan dengan membandingkan rasio antara input kerja yang mereka berikan dengan hasil yang mereka terima

yang berupa imbalan dan promosi. Sejalan dengan hasil penelitian Dewi *et al.*, (2021), keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya jika terjadi peningkatan pada keadilan organisasi maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini tidak sejalan dengan hasil penelitian Rialmi dan Patoni (2020) bahwa keadilan organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Variabel komitmen organisasi sebagai variabel mediasi dalam mempengaruhi pengembangan karir terhadap kinerja karyawan wanita, penelitian Penelitian Purnawati *et al.*, (2021) komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Artinya komitmen organisasi cukup kuat dalam memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, hal ini juga dapat diartikan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan maka dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Pentingnya masalah kinerja, maka hal ini perlu diperhatikan oleh perusahaan PT. PELNI (Persero) Kantor Pusat Jakarta sebagai salah satu perusahaan yang bergerak dibidang jasa transportasi kapal laut yang handal dan profesional dengan memberikan pelayanan terbaik bagi pelanggan, juga memiliki tantangan untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan memastikan kesetaraan kesempatan bagi karyawan wanita. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana pengembangan karir, keadilan organisasi, dan kinerja karyawan wanita saling terkait dan bagaimana komitmen organisasi dapat memediasi hubungan tersebut. PT. PELNI (Persero) Kantor Pusat Jakarta, memiliki visi yakni menjadi perusahaan Pelayaran dan Logistik Maritim Terkemuka di Asia Tenggara, sedangkan misinya yaitu menjamin aksesibilitas masyarakat dengan mengelola angkutan laut untuk menunjang terwujudnya Wawasan Nusantara, mengelola dan mengembangkan usaha logistik

maritim di Indonesia dan Asia Tenggara, meningkatkan nilai perusahaan melalui kreativitas, inovasi, digitalisasi proses bisnis, dan pengembangan sumber daya manusia untuk mencapai pertumbuhan yang berkesinambungan, menjalankan usaha secara adil dengan memperhatikan azas manfaat bagi semua pemangku kepentingan dengan menerapkan prinsip *good corporate governance*, berkontribusi positif terhadap negara dan karyawan, serta berperan aktif dalam pembangunan lingkungan dan pelayanan kepada masyarakat. Sebagai data penunjang berikut ini akan disajikan jumlah karyawan pada PT PELNI (Persero) Kantor Pusat Jakarta selama tahun 2019 sampai dengan tahun 2023 yang dapat dilihat melalui tabel dibawah ini :

Tabel 1.1. Jumlah Karyawan Tetap Pada PT. PELNI (Persero) Kantor Pusat Jakarta Tahun 2019-2023

no	Jenis kelamin	2019	2020	2021	2022	2023
1	Pria	487	468	478	413	402
2	wanita	169	158	163	212	236

Sumber : Laporan Tahunan PT. PELNI

Berdasarkan data tersebut di atas terlihat bahwa jumlah karyawan wanita setiap tahunnya mengalami peningkatan jika dibandingkan dengan karyawan pria, keterlibatan karyawan khususnya karyawan wanita sangat diperlukan untuk mencapai visi dan misi perusahaan maka diperlukan kinerja yang tinggi dari masing-masing karyawan wanita, namun permasalahan yang terjadi selama ini bahwa kinerja karyawan wanita mengalami penurunan dan belum terealisasi. Tidak terealisasinya kinerja karyawan wanita disebabkan karena kurangnya komitmen organisasi dalam diri setiap karyawan wanita, selain itu karena kurang dilakukan pengembangan karir bagi setiap karyawan wanita. Selain itu karena adanya ketidakadilan organisasi bagi karyawan wanita jika dibandingkan dengan karyawan pria. Sehingga dengan adanya permasalahan tersebut di atas maka

peneliti tertarik untuk mengangkat tema ini dengan judul penelitian : “ Analisis Pengembangan Karir, Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Wanita Dimediasi Oleh Komitmen Organisasi Pada PT. PELNI (Persero) Kantor Pusat Jakarta “.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada PT. PELNI (Persero) Kantor Pusat Jakarta?
2. Apakah keadilan organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada PT. PELNI (Persero) Kantor Pusat Jakarta?
3. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan wanita pada PT. PELNI (Persero) Kantor Pusat Jakarta?
4. Apakah keadilan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan wanita pada PT. PELNI (Persero) Kantor Pusat Jakarta?
5. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan wanita pada PT. PELNI (Persero) Kantor Pusat Jakarta?
6. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan wanita dimediasi oleh komitmen organisasi pada PT. PELNI (Persero) Kantor Pusat Jakarta?
7. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan wanita dimediasi oleh komitmen organisasi pada PT. PELNI (Persero) Kantor Pusat Jakarta?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap komitmen organisasi pada PT. PELNI (Persero) Kantor Pusat Jakarta.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi pada PT. PELNI (Persero) Kantor Pusat Jakarta.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan wanita pada PT. PELNI (Persero) Kantor Pusat Jakarta.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan wanita pada PT. PELNI (Persero) Kantor Pusat Jakarta.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan wanita pada PT. PELNI (Persero) Kantor Pusat Jakarta.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan wanita dimediasi oleh komitmen organisasi pada PT. PELNI (Persero) Kantor Pusat Jakarta.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan wanita dimediasi oleh komitmen organisasi pada PT. PELNI (Persero) Kantor Pusat Jakarta.

1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan dalam penelitian ini terdiri atas dua yaitu kegunaan teoritis dan kegunaan praktis yang dapat dilihat melalui uraian berikut ini ;

1.4.1 Kegunaan Teoritis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan ilmu pengetahuan serta wawasan dalam memahami ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya yang terkait dengan topik penelitian ini.

- b. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi dan informasi bagi penelitian selanjutnya yang ingin meneliti terkait dengan topik penelitian yang sama dengan penelitian ini.

1.4.2 Kegunaan Praktis

- a. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai acuan dan bahan pertimbangan bagi PT. PELNI (Persero) Kantor Pusat Jakarta dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan dan komitmen organisasi karyawan melalui pengembangan karir dan keadilan organisasi.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan bagi karyawan PT. PELNI (Persero) Kantor Pusat Jakarta untuk senantiasa meningkatkan kinerja baik saat ini maupun masa yang akan datang.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan disusun agar dapat memberikan gambaran yang sistematis bagi pembaca agar dapat memahami penulisan dalam penelitian ini. Sistematika penulisan dibagi menjadi enam bab yang dapat diuraikan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab pendahuluan diuraikan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab kedua berisi tinjauan teori dan konsep yang menjelaskan teori mengenai variabel penelitian serta tinjauan empiris.

BAB III KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

Bab ketiga meliputi kerangka pemikiran dan hipotesis dalam penelitian.

BAB IV METODE PENELITIAN

Bab metode penelitian menguraikan tentang rancangan penelitian, waktu penelitian, populasi dan sampel dan teknik pengambilan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrument penelitian, teknik analisis data.

Bab V HASIL PENELITIAN

Bab kelima berisikan gambaran umum obyek penelitian, analisis deskripsi responden, deskripsi jawaban responden, uji validitas dan uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis jalur (Path analysis) serta uji sobel test.

Bab VI PEMBAHASAN

Bab keenam merupakan pembahasan atas keterkaitan pengaruh antara variabel yang diteliti.

Bab VII PENUTUP

Bab keenam merupakan kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian serta saran-saran yang dapat bermanfaat bagi organisasi.

BAB II

KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Persaingan antar perusahaan di era globalisasi semakin tajam, sehingga sumber daya manusia dituntut untuk terus menerus mampu mengembangkan diri secara produktif. Sumber daya manusia harus menjadi manusia-manusia pendidik, yaitu manusia-manusia yang mau belajar dan bekerja keras dengan penuh semangat, sehingga potensi insaninya berkembang maksimal. Oleh sebab itu, sumber daya manusia yang di butuhkan saat ini adalah sumber daya manusia yang sanggup menguasai teknologi secara cepat, adaptif, dan responsive terhadap perubahan-perubahan yang terjadi. Dalam kondisi tersebut integritas seseorang semakin penting dalam memenangkan suatu persaingan.

Pengelolaan sumber daya manusia perlu dilakukan dengan manajemen yang professional. Artinya harus dilakukan dengan fungsi-fungsi manajemen yang ada, dengan pengelolaan sumber daya manusia yang benar maka aktivitas perusahaan akan berjalan sebagaimana mestinya sehingga mampu menghasilkan keuntungan yang telah ditetapkan. Dengan keuntungan yang terus meningkat, maka akan mampu memberikan tingkat kesejahteraan yang makin baik kepada para karyawan.

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sumber daya manusia merupakan semua kekuatan atau potensi atau apa-apa yang dimiliki manusia, seperti: akal budi, perasaan kasih sayang, keinginan untuk bebas merdeka, perasaan sosial, bakat berkomunikasi dengan orang lain, memiliki cipta, rasa, dan

karya. Jadi manajemen sumber daya manusia dapat juga merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi (Suriadi *et al.*, 2021:5).

Manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari manajemen. Oleh karena itu, teori-teori manajemen umum menjadi dasar pembahasannya. Manajemen sumber daya manusia lebih memfokuskan pembahasannya mengenai pengaturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Pengaturan itu meliputi masalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian tenaga kerja untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Jelasnya manajemen sumber daya manusia mengatur tenaga kerja manusia sedemikian rupa sehingga terwujud tujuan perusahaan, kepuasan karyawan, dan masyarakat (Marlina *et al.*, 2022:4).

Menurut Wulandari (2020:3) fungsi-fungsi pokok manajemen sumber daya manusia sama dengan fungsi manajemen yang meliputi

- a. Fungsi perencanaan merupakan fungsi yang berkaitan dengan melaksanakan tugas dalam perencanaan kebutuhan tenaga kerja, pengadaan tenaga kerja, pengembangan dan pelatihan serta pemeliharaan tenaga kerja.
- b. Fungsi pengorganisasian merupakan fungsi berkaitan dengan menyusun suatu organisasi serta mendisain struktur organisasi, menyajikan hubungan antara tugas yang akan dikerjakan oleh tenaga kerja dan menyiapkan peran organisasi.
- c. Fungsi Pengarahan merupakan fungsi yang memberikan dorongan kepada karyawan untuk dapat melakukan pekerjaan sejalan dengan visi, misi dan tujuan organisasi secara efektif dan efisien

- d. Fungsi kepemimpinan merupakan peran bagaimana seorang pemimpin mampu mengarahkan, memotivasi bawahan, dan menggerakkan bawahan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan, mendorong dan membuat para bawahannya untuk melakukan perubahan, dan pada suatu titik tertentu mengajak bawahan bekerja lebih keras dan mau untuk bekerja lebih dari yang seharusnya mereka kerjakan.
- e. Fungsi pengendalian merupakan fungsi dalam melakukan pengukuran-pengukuran antara kegiatan yang telah dilaksanakan yang kemudian dilakukan perbandingan dengan standard-standard yang ditetapkan khususnya di bidang tenaga kerja.

Manajemen Sumber Daya Manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan ini, studi tentang manajemen personalia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas) yang tepat. Menurut Tsauri (2020:8) tujuan-tujuan MSDM terdiri dari empat tujuan diantaranya :

1. Tujuan Organisasional

Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun demikian para manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan.

2. Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak

berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

3. Tujuan Sosial

Ditujukan untuk secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber dayanya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan-hambatan.

4. Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal karyawan harus dipertimbangkan jika parakaryawan harus dipertahankan, dipensiunkan, atau dimotivasi. Jika tujuan personal tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi.

Kemudian Darmawan (2023:12) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah fungsi manajemen yang membantu para manajer untuk merencanakan, merekrut, memilih, melatih, mengembangkan, memberi upah dan memelihara anggota untuk suatu organisasi. Sebuah organisasi harus menetapkan kebijakan; prosedur yang pasti dan prinsip yang didefinisikan dengan baik yang berkaitan dengan personelnnya dan ini berkontribusi pada efektivitas, kontinuitas, dan stabilitas organisasi.

2.1.2 Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karier pada dasarnya berorientasi pada perkembangan perusahaan/organisasi dalam menjawab tantangan bisnis di masa mendatang. Setiap organisasi harus menerima kenyataan, bahwa ekstensinya di masa depan

tergantung pada SDM yang kompetitif sebuah organisasi akan mengalami kemunduran dan akhirnya dapat tersisih karena ketidakmampuan menghadapi pesaing. Kondisi seperti itu mengharuskan organisasi untuk melakukan pembinaan karier pada pekerja, yang harus dilaksanakan secara berencana dan berkelanjutan. Dengan kata lain, pembinaan karier adalah salah satu kegiatan manajemen SDM, harus dilaksanakan sebagai kegiatan formal yang dilakukan secara terintegrasi dengan kegiatan SDM lainnya.

Pembinaan karier tidak dapat dilepaskan kaitannya dengan kegiatan perencanaan SDM, rekrutmen, dan seleksi dalam rangka pengaturan staf (staffing). Dari kegiatan-kegiatan manajemen SDM tersebut, harus diperoleh sejumlah tenaga kerja yang potensial dengan kualitas terbaik. Tenaga kerja seperti itulah yang harus diberi kesempatan untuk mengembangkan kariernya, agar dengan kemampuannya yang terus meningkatkan sesuai dengan tuntutan lingkungan bisnis, tidak saja mampu mempertahankan eksistensi organisasi, tetapi juga mampu mengembangkan dan memajukan.

Pengembangan karier adalah kegiatan untuk melakukan perencanaan karier dalam rangka meningkatkan karier pribadi dimasa yang akan datang agar kehidupannya menjadi lebih baik, karier seorang karyawan (SDM) perlu dilakukan, karena seorang karyawan bekerja dalam suatu perusahaan tidak hanya ingin memperoleh apa yang dipunya nya hari ini, tetapi juga mengharapkan ada perubahan, ada kemajuan dan ada kesempatan yang diberikan kepadanya untuk maju ke tingkat yang lebih tinggi dan lebih baik (Souhoka dan Amin, 2021:174).

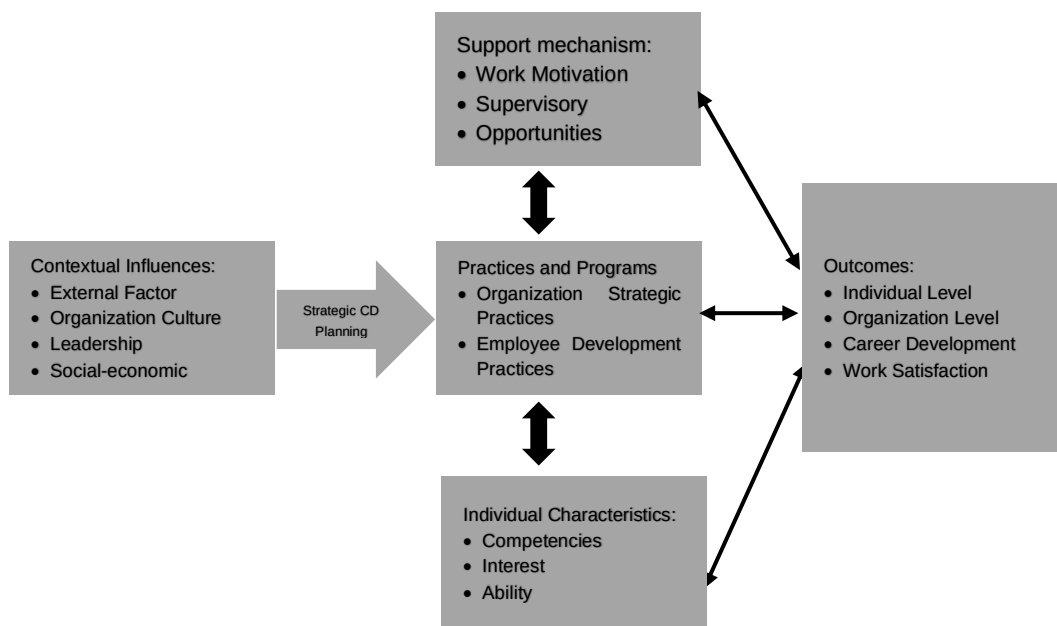
Setiap karyawan selalu ingin pekerjaannya berkembang, baik dari aspek pendapatan yang meningkat, pengetahuan, ketrampilan dan wawasan yang bertambah, juga karirnya. Berkembangnya karir seorang karyawan tidak semata-mata menjadi tanggung jawab karyawan itu sendiri, tetapi juga menjadi perhatian organisasi atau perusahaan tempat karyawan itu bekerja. Pengembangan karir

adalah persepsi karyawan terhadap upaya formal yang dilakukan organisasi secara terus menerus dalam rangka pengembangan dan pengayaan sumber daya manusia organisasi dalam memenuhi kebutuhan organisasi dan pekerja (Maryatmi, 2021:34)

Menurut Bokingo (2022:89) pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Tujuan dari seluruh program pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di perusahaan saat ini dan di masa mendatang. Karena itu, usaha pembentukan sistem pengembangan karir yang dirancang secara baik akan dapat membantu karyawan dalam menentukan kebutuhan karir mereka sendiri, dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan tujuan perusahaan.

Selanjutnya McDonald dan Hite dalam (Abidin *et al.*, 2022:12) menyatakan bahwa pengembangan karir merupakan pengintegrasian masalah karir dengan arah strategis organisasi. Secara langsung organisasi telah terlibat dalam perencanaan maupun pengembangan karir. Dengan proses menilai tujuan dan sasaran yang tepat serta pemilihan alokasi yang tepat dari sumber daya fisik, keuangan, maupun suberdaya manusianya. Secara bersamaan, individu terlibat langsung dalam perencanaan, pembangunan, pengembangan karirnya yang mencakup analisis dari tujuan pribadi, kompetensi, dan evaluasi realistis peluang di masa depan. Selain itu, lingkungan eksternal organisasi dan karakteristik organisasi juga akan dapat mempengaruhi secara signifikan bagaimana pengembangan karir direncanakan dan dilaksanakan dalam suatu organisasi yang mencakup berbagai aspek seperti teknologi, demografi tenaga kerja, ekonomi, tren industri, masalah sosial dan politik, kepemimpinan, adat istiadat, budaya organisasi, pengawasan, motivasi kerja, kesempatan, kompetensi, arah strategis organisasi, basis karyawan saat ini, maupun sejarah pengembangan karir organisasi itu sendiri, dan nilai-nilai inti lainnya.

McDonald dan Hite dalam (Abidin *et al.*, 2022:13) menegaskan bahwa kerangka kerja yang dapat digunakan sebagai cara yang efektif yaitu mengintegrasikan sistem pengembangan karir dengan sumber daya manusia (SDM) lainnya. Sistem pengembangan karir tersebut harus lebih cepat dan mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan, organisasi, maupun individu. Berikut ditampilkan teori model pengembangan karir (career development) dari McDonald dan Hite.



Gambar 2.1 Model Pengembangan Karir McDonald & Hite

Dari model teori pengembangan karir diatas dapat diuraikan bahwa; pengembangan karir pada tiap-tiap individu karyawan tidak dapat terjadi hanya begitu saja. Namun, terdapat upaya-upaya dalam proses pengembangan karir nya pada suatu organisasi yang meliputi; pengaruh kontekstual yang terdiri dari lingkungan luar, budaya organisasi, kepemimpinan dan sosial-ekonomi. Selanjutnya melalui strategi rencana pengembangan karir terdapat program dan praktik yang terdiri dari praktik strategi organisasi dan praktik pengembangan karyawan. Selanjutnya program dan praktik tersebut dapat dipengaruhi oleh a) mekanisme dukungan yang terdiri dari motivasi kerja, pengawasan, dan peluang.

b) karakter individu yang terdiri dari kompetensi, minat dan kemampuan. Selanjutnya menuju *outcome* atau capaian luaran yang terdiri dari capaian tingkat individu, tingkat organisasi, pengembangan karir dan kepuasan kerja (Abidin *et al.*, 2022:14).

Pengembangan karir adalah suatu langkah yang ditempuh perusahaan untuk menghadapi tuntutan tugas karyawan dan untuk menjawab tantangan masa depan dalam mengembangkan sumber daya manusia di perusahaan yang merupakan suatu keharusan dan mutlak diperlukan. Pengembangan karir juga dapat didefinisikan sebagai pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan, karena perencanaan dan pengembangan karir menguntungkan individu dan organisasi. Pengembangan karir (*career development*) meliputi aktivitas-aktivitas untuk mempersiapkan seorang individu pada kemajuan jalur karir yang direncanakan (Wakhinuddin, 2022:212).

Pengembangan karir adalah suatu proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk melakukan perubahan status, posisi, atau kedudukan karyawan di suatu perusahaan dengan tujuan memberikan kesempatan berkembang yang lebih baik. Pengembangan karir ini sangat penting karena memiliki banyak manfaat, tidak hanya untuk karyawan tetapi juga untuk perusahaan. Beberapa program pengembangan karir yang dapat diterapkan diantaranya adalah, *on the job training*, *off the job training*, rotasi, *coaching*, maupun promosi (Rais, 2022:60).

2.1.3 Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karir

Pengembangan karier adalah aktivitas kekaryawan yang membantu karyawan-karyawan merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan karyawan yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Andrew J. Dubrin dalam Sofia, (2022:54) mengemukakan tujuan pengembangan karir antara lain:

a. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan

Pengembangan karier membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu. Seorang karyawan yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini berarti tujuan perusahaan dan tujuan individu tercapai.

b. Menunjukkan hubungan kesejahteraan karyawan

Perusahaan merencanakan karier karyawan dengan meningkatkan kesejahteraannya agar karyawan lebih loyalitasnya.

c. Membantu karyawan menyadari kemampuan potensi mereka

Pengembangan karier karyawan membantu menyadarkan karyawan akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.

d. Memperkuat hubungan antara karyawan dan perusahaan

Pengembangan karier akan memperkuat hubungan dan sikap karyawan terhadap perusahaannya.

e. Membuktikan tanggung jawab sosial

Pengembangan karier suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan karyawan-karyawan 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 pengawaaian

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

h. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial

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

i. Menggiatkan analisis dari keseluruhan karyawan

Perencanaan karier yang dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kekaryawanan.

Adapun Sabrina (2021:148) mengungkapkan bahwa pengembangan karir memiliki beberapa manfaat antara lain:

a. Manfaat Bagi Organisasi. Manfaat pengembangan karir yang diperoleh organisasi antara lain:

1. Kemampuan organisasi dalam mendapatkan dan mempertahankan karyawan yang berkualitas meningkat
2. Terdapat jaminan ketersediaan tenaga ahli
3. Meningkatkan motivasi karyawan
4. Memastikan kaderisasi berjalan dengan baik.

b. Manfaat Bagi Karyawan. Manfaat dari pengembangan karir bagi karyawan adalah:

1. Peningkatan rasa tanggung jawab
2. Pemanfaatan potensi seseorang secara maksimal
3. Peningkatan otonomi
4. Tantangan pekerjaan yang memotivasi bertambah.

c. Manfaat Secara Umum. Manfaat pengembangan karir yang dapat dicapai secara umum adalah;

1. Perkembangan prestasi kerja karyawan
2. Meningkatkan loyalitas karyawan melalui mencegah karyawan berhenti atau pindah kerja
3. Sebagai wahana motivasi karyawan dalam pengembangan bakat dan keterampilan
4. Promosi yang subyektif berkurang
5. Kepastian untuk masa depan

6. Upaya dukungan terhadap organisasi memiliki karyawan yang terampil dan gesit menjalankan pekerjaan.

Pengembangan karir mempunyai manfaat yang sangat besar, tidak hanya bagi individu atau pekerja tetapi juga bagi organisasi atau perusahaan. Agar dapat memberikan manfaat yang menguntungkan perusahaan perlu mengarahkan pengembangan karir tersebut. Menurut siagian dalam (Yusup, 2021:89) diantara sekian banyak manfaat pengembangan karir yang dipetik oleh organisasi, ada lima manfaat yang sering mendapat sorotan utama manfaat pengembangan karir, sebagai berikut:

- a. Pengembangan karir memberikan petunjuk tentang siapa diantara pekerja yang wajar dan pantas untuk dipromosikan dimasa depan
- b. Perhatian yang lebih besar dari bagian kekaryawanan terhadap pengembangan karir para anggota organisasi menumbuhkan loyalitas yang lebih tinggi dan komitmen organisasional yang lebih besar di kalangan karyawan
- c. Telah umum dimaklumi bahwa dalam diri setiap orang masih terdapat reservoir kemampuan yang perlu dikembangkan agar merubah sifatnya dari potensi menjadi kekuatan nyata. Dengan adanya sasaran karir yang jelas para karyawan terdorong untuk mengembangkan potensi tersebut untuk kemudian dibuktikan dalam pelaksanaan pekerjaan dengan lebih efektif dan produktif dibarengi oleh perilaku positif sehingga organisasi semakin mampu mencapai berbagai tujuan dan sasarannya dan para karyawan pun mencapai tingkat kepuasan yang lebihn tinggi, interprestasi apa pun yang diberikan mengenai kepuasan itu.
- d. Perencanaan karir mendorong para pekerja untuk bertumbuh dan berkembang, tidak hanya secara mental intelektual, akan tetapi juga dalam arti professional.

- e. Perencanaan karir dapat mencegah terjadinya penumpukan tenaga-tenaga yang terhalang pengembangan karirnya hanya karena atasan langsung mereka.

Pada akhirnya manfaat pengembangan karir tersebut dapat memberikan sumbangan yang besar bagi perusahaan, bukan hanya sumber daya manusia dari perusahaan tersebut yang semakin bertambah nilainya, akan tetapi tujuan dan sasaran perusahaan juga akan semakin mudah untuk dicapai.

2.1.4 Indikator Pengembangan Karir

Pekerja dan organisasi atau perusahaan mempunyai peran masing-masing dalam usaha pengembangan karir. Pekerja mempunyai tugas berupa perencanaan karir dan organisasi atau perusahaan mempunyai tugas memberikan bantuan berupa program-program pengembangan karir, agar pekerja yang potensial dapat mencapai setiap jenjang karir sejalan dengan usaha mewujudkan perencanaan karirnya. Indikator yang digunakan untuk mengukur pengembangan karir menurut Sitohang dalam Darsana dan Sukarnawa, (2023:97) adalah sebagai berikut :

1) Kebijakan organisasi

Merupakan yang paling dominan dalam mempengaruhi pengembangan karir seseorang karyawan dalam perusahaan. Kebijakan perusahaan merupakan penentu ada tidaknya pengembangan karir dalam perusahaan.

2) Prestasi kerja

Prestasi kerja merupakan bagian penting dari pengembangan karir seorang karyawan. Karyawan yang mempunyai prestasi kerja baik dalam perusahaan biasanya mendapatkan promosi jabatan, karena prestasi kerja merupakan salah satu acuan bagi organisasi dalam melakukan pengembangan karir.

3) Latar belakang pendidikan

Latar belakang pendidikan merupakan salah satu bahan acuan bagi perusahaan untuk meningkatkan karir seorang karyawan, semakin tinggi latar belakang pendidikan seorang karyawan maka semakin besar pula harapan peningkatan karirnya, juga sebaliknya semakin rendah tingkat pendidikan seorang karyawan maka biasanya akan susah mendapatkan pengembangan karirnya.

4) Pelatihan

Pelatihan merupakan fasilitas yang diperoleh karyawan dari perusahaan untuk dapat membantu peningkatan kualitas kerja dan karir dimasa mendatang.

5) Pengalaman kerja

Pengalaman kerja merupakan bagian penting dari pengembangan karir yang berguna untuk dapat memberikan kontribusi di berbagai posisi pekerjaan.

6) Kesetiaan pada organisasi.

Kesetiaan pada organisasi merupakan tingkat kesetiaan atau loyalitas seorang karyawan pada perusahaan, semakin lama karyawan bekerja pada perusahaan loyalitasnya tinggi. Loyalitas atau kesetiaan juga berguna untuk mengurangi *Turn Over* karyawan.

7) Keluwesan bergaul dan hubungan antar manusia

Merupakan kebutuhan seseorang untuk dihormati dan diakui keberadaannya baik oleh lingkungan internal maupun eksternal perusahaan.

2.1.5 Pengertian Keadilan Organisasi

Keadilan organisasi (*organizational justice*) merupakan salah satu konsep dalam perilaku organisasional yang masih terus mengalami perkembangan hingga saat ini. Hasil berbagai kajian dan tinjauan terhadap konsep dan hasil empiris

keadilan organisasi menunjukkan bahwa konsep ini memainkan peran yang penting dalam menentukan berbagai sikap dan perilaku individu.

Teori keadilan organisasi berawal dari teori keadilan. Teori ini menyatakan bahwa orang membandingkan rasio antara hasil dari pekerjaan yang mereka lakukan, misalnya imbalan dan promosi, dengan input yang mereka berikan dibandingkan rasio yang sama dari orang lain. Meskipun proposisi teori keadilan tidak seluruhnya dipertahankan, hipotesis berperan sebagai pelopor penting pada studi keadilan organisasi, atau lebih sederhana lagi keadilan ditempat kerja.

Keadilan organisasi adalah persepsi keseluruhan mengenai apa itu keadilan di tempat kerja, terdiri atas keadilan distributive, procedural, informasional, dan interpersonal. Keadilan organisasi memusatkan perhatian lebih luas pada bagaimana para pekerja merasa para otoritas dan pengambil keputusan di tempat kerja dalam memperlakukan mereka (Nurhikmah, 2021:264).

Menurut Pakpahan (2022:67) keadilan organisasi merupakan pandangan dan perasaan pekerja tentang yang adil dalam organisasi dan hal itu dihubungkan dengan pemahaman mereka terhadap hasil keputusan yang diambil organisasi, proses dan prosedur yang digunakan untuk menuju pada pengambilan keputusan serta bagaimana keputusan itu diimplementasikan.

Kemudian Suryani dan Foeh (2018:26) berpendapat bahwa keadilan organisasi merupakan persepsi karyawan tentang keadilan yang dirasakannya secara menyeluruh di dalam organisasi tempatnya bekerja. Bagi mereka keadilan merupakan determinan penting tentang motivasi, sikap, dan perilaku yang diberikan organisasi yang mereka rasakan. Keadilan organisasi dirasakan dengan membandingkan rasio antara input kerja yang mereka berikan dengan hasil yang mereka terima yang berupa imbalan dan promosi. Mereka akan bekerja lebih giat apabila mendapatkan perlakuan secara adil demikian sebaliknya ketidakadilan dengan sendirinya akan melemahkan semangat kerja mereka dan sekaligus

menurunkan tingkat produktivitas kerjanya. Mereka akan memberikan penilaian terhadap keadilan yang dirasakan melalui keadilan prosedural, distributif dan interaksional.

Selanjutnya Poluan *et al.*, (2021:24) keadilan organisasi merupakan keseluruhan persepsi tentang apa yang adil di tempat kerja. Keadilan organisasi adalah sejauh mana individu percaya akan hasil yang diterima dan cara individu diperlakukan dalam organisasi secara adil, setara dan sesuai dengan standar moral dan etika yang diharapkan, yang telah diterapkan untuk menyelidiki berbagai perilaku dan perilaku yang relevan secara organisasi.

Menurut Sutono *et al.*, (2021) keadilan organisasi adalah merupakan persepsi pekerja berhubungan dengan perlakuan adil yang mereka terima berupa sikap, perlakuan maupun penghargaan. Keadilan ini semestinya dapat dirasakan semua orang dalam organisasi, akan tidak mudah terwujudnya, tidak jarang pekerja merasa menerima perlakuan tidak adil oleh organisasi tempatnya bekerja. Hal ini bisa saja terjadi oleh banyak sebab, misalnya, jumlah tenaga kerja yang tersedia di bursa tenaga kerja, sehingga posisi tawar pekerja terhadap perusahaan menjadi lemah terutama berkaitan dengan kebijakan yang mereka terima. Akibatnya adalah pekerja merasa kesempatan promosi menjadi berkurang berbagai kebijakan perusahaan dianggap tidak memihak mereka. Ini menyebabkan imbalan yang mereka terima tidak seperti yang diharapkan, lingkungan dan suasana bekerja yang kurang menyenangkan dan mereka merasa diperlakukan tidak sama antar pekerja.

Keadilan organisasi (*organizational justice*) adalah sebuah konsep yang menyatakan persepsi karyawan atau anggota organisasi mengenai sejauh mana mereka diperlakukan secara wajar, adil dan setara sesuai dengan standar moral dan etika yang diharapkan di tempat kerja dan bagaimana persepsi tersebut mempengaruhi hasil organisasi seperti komitmen dan kepuasan. Keadilan

organisasi menekankan kepada keputusan manajer, persamaan yang dirasakan, efek keadilan dan hubungan antara individu dengan lingkungan kerjanya serta menggambarkan persepsi individu mengenai keadilan di tempat kerja. Keadilan organisasi berpusat pada dampak dari pengambilan keputusan manajerial, persepsi kualitas, efek keadilan, hubungan antara faktor individu dan situasional serta menjelaskan persepsi keadilan individu dalam organisasi (Riadi, 2020).

2.1.6 Dimensi Keadilan Organisasi

Keadilan dalam organisasi berpusat pada dampak dari pengambilan keputusan manajerial, persepsi kualitas, hubungan antara faktor individu dan situasional serta menjelaskan persepsi keadilan individu dalam suatu organisasi. Menurut Robbins dan Judge dalam Poluan *et al.*, (2021:25) Dimensi keadilan organisasi dapat dijelaskan sebagai berikut

1. Keadilan distributif (*distributive justice*), merupakan persepsi keadilan hasil dalam jumlah pemberian penghargaan yang diterima antar individu atau karyawan. Keadilan distributif mengacu pada persepsi yang dimiliki karyawan terhadap keadilan yang dirasakan dari hasil yang diterima karyawan dalam organisasi. Keadilan distributif dinilai dalam tiga perspektif yaitu:
 - a. Ekuitas (*equity*), menghargai karyawan berdasarkan kontribusi yang telah bekerja diperusahaan.
 - b. Kesetaraan (*equality*), setiap karyawan mempunyai kesempatan yang sama dalam hasil atau kompensasi.
 - c. Kebutuhan (*need*), memberikan hasil keuntungan berdasarkan kebutuhan pribadi karyawan.
2. Keadilan prosedural (*procedural justice*), merupakan persepsi keadilan dari proses pengambilan keputusan yang digunakan untuk menentukan hasil atau penghargaan yang didistribusikan. Keadilan prosedural mengacu pada

persepsi karyawan tentang keadilan di perusahaan terhadap peraturan dan prosedur yang mengatur dalam menjalankan suatu proses. Ketidakberpihakan, kesempatan untuk didengar dan dasar keputusan merupakan prinsip-prinsip keadilan procedural. Suatu keadilan organisasi dapat dipersepsikan oleh karyawan sebagai sesuatu yang adil yang mempunyai enam kriteria yaitu:

- a. Konsisten (*consistency*), semua karyawan diperlakukan sama di dalam perusahaan dan mengikuti prosedur atau peraturan yang telah ditetapkan perusahaan.
 - b. Kunci Bias (*lock of bias*), tidak ada orang atau kelompok yang dipilih dan mau untuk diskriminasi atau penganiayaan di dalam perusahaan.
 - c. Akurasi (*accuracy*), keputusan yang dibuat harus di dasarkan pada informasi yang akurat, jelas dan dapat dipercaya.
 - d. Representasi (*representation*), pemangku kepentingan yang tepat harus memiliki pendapat masing-masing dalam sebuah keputusan
 - e. Koreksi (*correction*), ada proses banding atau mekanisme lain untuk memperbaiki keputusan yang salah.
 - f. Etika (*ethics*), norma perilaku harus mengikuti standar moral dan etika yang berlaku dan tidak boleh dilanggar.
3. Keadilan Interaksional (*interactional justice*), mencerminkan persepsi karyawan tentang keadilan pada aspek interaksi yang tidak didata dari procedural. Keadilan interaksional mencakup berbagai tindakan di dalam perusahaan yang menunjukkan kepekaan sosial, seperti supervisor memperlakukan bawahannya dengan hormat dan martabat. Keadilan interaksional merupakan perlakuan adil yang diterima karyawan selama proses pengambilan keputusan dan alokasi yang diterima karyawan selama proses pengambilan keputusan dan alokasi sumber daya yang mengacu pada kejujuran, kebenaran, kepatuhan dan penghargaan. Terdapat 2 (dua) bentuk keadilan interaksional yaitu:

- a. Keadilan interpersonal (*interpersonal justice*), mencerminkan derajat dimana karyawan diperlakukan dengan sopan dan bermartabat dan dihormati oleh pihak berwenang di dalam perusahaan.
- b. Keadilan informasional (*informational justice*), berfokus pada penjelasan yang diberikan kepada orang-orang ditempat kerja yang menyampaikan informasi tentang mengapa prosedur digunakan dengan cara tertentu atau mengapa hasilnya di distribusikan dengan cara tertentu.

Masing-masing tipe atau dimensi keadilan organisasional memiliki kecenderungan tersendiri. Untuk lebih jelasnya Colquitt dalam Pakpahan, (2022:68) mendeskripsikan masing-masing dimensi keadilan organisasi tersebut, sebagai berikut :

1. Keadilan distributif

Keadilan distributif mencerminkan keadilan yang dirasakan sebagai hasil pengambilan keputusan. Karyawan mengukur keadilan distributif dengan menanyakan apakah hasil keputusan, seperti gaji, imbalan, evaluasi, promosi, dan beban kerja dialokasikan menggunakan norma-norma yang tepat.

2. Keadilan prosedural

Keadilan prosedural mencerminkan keadilan yang dirasakan berdasarkan proses pengambilan keputusan. Keadilan prosedural dipupuk ketika otoritas mematuhi aturan proses yang adil. Salah satu aturan adalah suara, yang menyangkut kesempatan memberikan suara untuk mengekspresikan pendapat mereka dan pandangan selama pengambilan keputusan karyawan.

3. Keadilan interpersonal

Keadilan interpersonal mencerminkan keadilan yang dirasakan dari perlakuan yang diterima karyawan dari otoritas. Dengan kata lain perlakuan yang didapat dari atasan mencakup perlakuan sopan, santun, kejujuran, martabat dan rasa hormat.

4. Keadilan informasional

Keadilan informasi mencerminkan keadilan yang dirasakan dari komunikasi yang disediakan untuk karyawan dari keadilan otoritas. Keadilan informasi berfokus pada penjelasan tentang bagaimana prosedur pembuatan keputusan dan penerapan hasil keputusan. Pihak yang berwenang harus menjelaskan dengan komprehensif, penuh kejujuran dan masuk akal.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa ke empat dimensi organisasi tersebut memiliki kecenderungan masing-masing yakni: pertama; keadilan distributif, berfokus pada pengalokasian keputusan/hasil. Kedua, keadilan prosedural, berfokus pada proses pembuatan keputusan. Ketiga, keadilan interpersonel, berfokus pada perlakuan adil yang didapat dari atasan. Keempat, keadilan informasi, berfokus pada ketersediaan informasi dari organisasi.

2.1.7 Indikator Keadilan Organisasi

Keadilan organisasi merupakan sebuah ukuran dari tingkat kewajaran yang diterima oleh karyawan sehubungan dengan pengambilan keputusan. Menurut Suryani dan Foeh (2018:24) pengukuran tingkat keadilan organisasional dapat dilakukan melalui tiga indikator sebagai berikut :

1) Keadilan distributif

Keadilan distributif yaitu keadilan atas hasil kerja baik individu maupun kelompok, yang bukan hanya semua karyawan mendapatkan keadilan imbalan saja, akan tetapi keadilan hukuman juga harus diberlakukan secara adil bagi mereka.

2) Keadilan prosedural

Keadilan prosedural yaitu persepsi dan pandangan karyawan terhadap keadilan semua proses, maupun prosedur keputusan dalam organisasi seperti keharusan membayar imbalan, evaluasi, promosi dan tindakan disipliner.

3) Keadilan interaksional

Keadilan interaksional yaitu interaksi antara sumber alokasi dan orang-orang yang akan dipengaruhi oleh alokasi keputusan, atau metode yang menceritakan bagaimana untuk melakukan sesuatu dan apa yang harus dilakukan kepada orang-orang dalam proses pengambilan keputusan.

2.1.8 Pengertian Komitmen Organisasi

Popularitas konsep komitmen organisasional didasarkan pada keyakinan mengenai implikasinya terhadap sejumlah keluaran sikap dan perilaku individual dalam organisasi. Konsep komitmen organisasional didasarkan pada individual yang membentuk suatu keterikatan terhadap organisasi. Komitmen diperlukan untuk mewujudkan tujuan. Artinya ketika komitmen ada dengan baik maka tujuan organisasi itu akan terwujud. Selain itu komitmen organisasi diperlukan karena adanya tantangan dari komunitas yang lain.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) komitmen berarti perjanjian (keterikatan) untuk mejalani sesuatu. Selain itu dalam KBBI komitmen berarti kontrak. Dalam arti yang lebih luas lagi komitmen adalah suatu sikap teguh dan bertanggung jawab atas segala tindakan untuk mencerminkan sesuatu. Artinya sebuah komitmen itu perlu keteguhan dan tanggung jawab yang penuh untuk melaksanakannya. Komitmen organisasi adalah kesediaan diri seseorang untuk mengutamakan organisasi dari pada kepentingan pribadi dan memberikan kontribusi yang besar untuk mencapai terwujudnya tujuan organisasi (Arifannisa, 2022:153).

Menurut Sidjabat (2021:115) komitmen adalah suatu sikap kerja (*job attitude*) atau keyakinan yang merupakan cermin kekuatan relatif dari keberpihakan dan keterlibatan individu pada suatu organisasi. komitmen yang dimiliki seseorang akan membuatnya memiliki kerelaan untuk bekerja keras dan memberikan energi serta waktu untuk sebuah pekerjaan atau aktivitasnya.

Komitmen dapat juga berarti penerimaan yang kuat dari individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan individu berupaya serta berkarya dan memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di organisasi. Komitmen merupakan bentuk loyalitas yang lebih konkret dengan cara melihat sejauh mana karyawan mencurahkan perhatian, gagasan, dan tanggung jawab dalam mencapai tujuan organisasi.

Komitmen organisasi merupakan konsep manajemen yang menempatkan SDM sebagai figur sentral bagi organisasi. tanpa komitmen organisasi, sukar mengharapkan partisipasi aktif dan mendalam dari SDM. Oleh karena itu, komitmen organisasi harus dipelihara agar tetap tumbuh dan eksis di sanubari SDM. Komitmen organisasi dalam diri karyawan nampak dari beberapa hal sebagai berikut (Priansa, 2021:236) yaitu :

1. Penyesuaian

Melakukan upaya penyesuaian dengan organisasi dan melakukan hal-hal yang diharapkan oleh organisasi, serta menghormati norma yang berlaku dan hidup dalam organisasi, serta mentaati dan menuruti peraturan dan ketentuan yang berlaku di organisasi.

2. Meneladani

Dengan cara membantu orang lain, menghormati dan menerima hal-hal yang dianggap penting oleh pimpinan, bangga menjadi bagian dari organisasi, serta peduli akan citra organisasi.

3. Mendukung secara aktif

Dengan cara bertindak mendukung serta memenuhi kebutuhan organisasi dan menyesuaikan diri dan kepentingannya dengan misi organisasi.

4. Melakukan pengorbanan pribadi

Dengan cara menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi, pengorbanan dalam hal pilihan pribadi, serta mendukung keputusan

yang menguntungkan organisasi walaupun keputusan tersebut tidak disenangi oleh karyawan tersebut.

Pendapat lain juga dikemukakan oleh Dessler (2019) yang mendefinisikan komitmen organisasional sebagai suatu perasaan keyakinan terhadap misi organisasi, merasa terlibat dengan tugas-tugas organisasi, merasa loyal dan cinta pada organisasinya sebagai tempat untuk kelangsungan hidupnya dan bekerja.

Komitmen organisasional merupakan keyakinan yang mengikat individu atau karyawan dengan organisasi yang ditunjukkan dengan sikap loyalitas, rasa keterlibatan dengan tugas-tugas, keyakiannya atas nilai-nilai dan tujuan organisasi, di mana komitmen yang tinggi ditunjukkan oleh rendahnya tingkat ketidakhadiran dan rendahnya tingkat perputaran (*turn over*) individu atau karyawan (Wardhana, 2021:198).

Selanjutnya Sagala dalam Lubis dan Jaya (2019:7) mengemukakan jika seseorang memiliki komitmen tinggi akan berguna bagi dirinya sendiri dan juga pada orang lain. Artinya, komitmen merupakan suatu keputusan seseorang dengan dirinya sendiri, apakah ia akan melakukan atau tidak melakukan sesuatu kegiatan. Seseorang yang telah berkomitmen tentunya tidak akan ragu-ragu untuk melakukan sesuatu.

Berdasarkan beberapa pendapat yang dikemukakan di atas, maka dapat dikemukakan kesimpulan bahwa komitmen organisasional adalah suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Komitmen organisasi merupakan sikap yang dimiliki karyawan untuk tetap loyal terhadap perusahaan dan bersedia untuk tetap bekerja dengan sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi.

2.1.9 Faktor-Faktor Komitmen Organisasi

Guna menghasilkan komitmen organisasional yang tinggi, dapat ditingkatkan berbagai faktor yang mempengaruhinya. Wardhana (2021:205) menyatakan ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional pada karyawan, yaitu:

1. Personal yang meliputi:

- a. Ciri kepribadian tertentu seperti teliti, ekstrovert, berpandangan positif (optimis), cenderung lebih komit. Demikian juga individu yang lebih berorientasi kepada tim dan menempatkan tujuan kelompok di atas tujuan sendiri serta individu yang *altruistic* (senang membantu) akan cenderung lebih komit.
- b. Usia dan masa kerja berhubungan positif dengan komitmen organisasional.
- c. Tingkat pendidikan. Makin tinggi semakin banyak harapan yang mungkin tidak dapat diakomodir, sehingga komitmennya lebih tinggi.
- d. Jenis kelamin. Wanita pada umumnya menghadapi tantangan lebih besar dalam mencapai karirnya, sehingga komitmennya lebih tinggi
- e. Status perkawinan. Karyawan yang sudah menikah lebih terikat dengan organisasinya.
- f. Keterlibatan kerja. Tingkat keterlibatan kerja individu berhubungan positif dengan komitmen organisasional.

2. Situasional yang meliputi:

- a. Nilai (*value*) tempat kerja. Nilai-nilai yang dapat dibagikan adalah suatu komponen kritis dari hubungan saling keterikatan.
- b. Keadilan organisasi meliputi: keadilan yang berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya, keadilan dalam proses pengambilan keputusan, serta keadilan dalam persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi.

- c. Karakteristik pekerjaan meliputi pekerjaan yang penuh makna, otonomi dan umpan balik dapat merupakan motivasi kerja yang internal.
 - d. Dukungan organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen organisasional.
3. Posisional yang meliputi:
- a. Masa kerja yang lama akan semakin membuat karyawan komit, hal ini disebabkan oleh karena semakin banyak memberi peluang karyawan untuk menerima tugas menantang, otonomi semakin besar, serta peluang promosi lebih tinggi.
 - b. Tingkat pekerjaan. Status yang tinggi cenderung meningkatkan motivasi maupun kemampuan aktif terlibat.

Komitmen pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Jufrizen (2022:20) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

1. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dan sebagainya.
2. Karakteristik Pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dll.
3. Karakteristik struktur, misalnya besar/kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
4. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

Adapun menurut Kusumaputri (2018:54) faktor-faktor yang memengaruhi komitmen organisasi diantaranya :

1. Faktor-faktor terkait pekerjaan (*job related factors*)

Faktor-faktor pekerjaan yang berdampak pada komitmen adalah tingkat tanggung jawab dan kemandirian yang diberikan pada anggota. Semakin tinggi tanggung jawab dan kemandirian pada suatu pekerjaan, semakin sedikit tingkat jenis pekerjaan yang monoton, berulang-ulang, atau semakin menarik pekerjaan tersebut, semakin tinggi komitmen yang diekspresikan oleh anggota.

2. Kesempatan pada anggota (*employee opportunities*)

Keberadaan kesempatan pada anggota berdampak pada komitmen organisasi. Individu yang memiliki persepsi kuat (akan) memiliki kesempatan yang cukup banyak untuk mendapatkan pekerjaan lain mungkin cenderung berkurang komitmennya terhadap organisasi. Anggota organisasi yang memiliki peluang sedikit untuk mendapatkan kesempatan bekerja di tempat lain cenderung akan memiliki komitmen organisasi yang tinggi. Hasilnya adalah keanggotaan dalam organisasi didasarkan pada komitmen berkelanjutan, yakni anggota akan selalau memperhitungkan risiko untuk tetap bertahan atau meninggalkan organisasi.

3. Karakteristik personal (*personal characteristic*)

Komitmen organisasi dapat juga dipengaruhi oleh karakteristik individu, seperti usia, masa kerja, dan tingkat pendidikan. Dijelaskan pula bahwa semakin tua anggota organisasi dengan masa kerja atau senioritas, cenderung semakin memiliki komitmen organisasi yang tinggi. Selain itu, karakteristik personal lain yang berdampak pada komitmen organisasi dikaitkan dengan gender.

4. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja diidentifikasi sebagai faktor lain yang berdampak pada komitmen organisasi. Satu dari kondisi lingkungan kerja umum yang berdampak pada komitmen organisasi secara positif adalah rasa memiliki organisasi. Rasa memiliki terhadap organisasi memberikan makna bahwa

anggota merasakan dipentingkan dan mereka merasa dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Faktor lain dalam lingkungan kerja yang berdampak pada komitmen organisasi adalah praktik kerja dalam hubungannya dengan rekrutmen dan seleksi, penilaian unjuk kerja, serta promosi dan gaya manajemen.

5. Hubungan positif

Organisasi sebagai lingkungan tempat kerja dibangun dari hubungan bekerja antaranggota, misalnya hubungan pengawasan. hubungan pengawasan dapat berdampak pada komitmen organisasi secara positif dan negatif. Hubungan pengawasan yang positif tergantung pada bagaimana praktik-praktik pekerjaan seperti di antaranya manajemen kinerja diimplementasikan dalam organisasi. Ketika para anggota organisasi menemukan pola pengawasan yang cukup objektif dalam praktiknya, para anggota cenderung lebih berkomitmen dengan organisasi. Anggota organisasi akan menampilkan komitmen saat mereka mampu menemukan nilai-nilai melalui hubungan kerja

6. Struktur organisasi

Struktur organisasi memainkan peran penting dalam komitmen organisasi. Struktur birokratis cenderung berdampak negatif pada komitmen organisasi. Hilangnya hambatan-hambatan birokrasi dan perancangan struktur yang lebih fleksibel lebih mungkin berkontribusi pada peningkatan komitmen anggota. Manajemen dapat meningkatkan tingkat komitmen dengan memberikan anggota arahan dan pengaruh yang lebih baik.

7. Gaya manajemen

Dijelaskan bahwa jawaban atas pertanyaan anggota tentang komitmen moral, loyalitas, dan keterikatan, tidak hanya terdiri dari pemberian hal-hal atau situasi yang mampu memberikan motivasi, tetapi juga perlu untuk menghilangkan gaya manajemen yang tidak sesuai dengan konteks serta perkembangan aspirasi

para anggota. Gaya manajemen yang membangkitkan keterlibatan anggota dapat membantu untuk memuaskan hasrat anggota untuk pemberdayaan dan tuntutan komitmen untuk tujuan-tujuan organisasi.

2.1.10 Indikator Komitmen Organisasi

Komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan SDM. Komitmen organisasional adalah identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Berikut ini Indiyati (2021:260) menyatakan bahwa indikator komitmen organisasi antara lain :

1) Komitmen afektif (*affective commitment*)

Komitmen ini menggambarkan bahwa karyawan bertahan pada organisasi karena adanya perasaan emosional, afektif/psikologis terhadap organisasi. Karyawan mempunyai kedekatan kepada organisasi, karena adanya persamaan keyakinan, persamaan nilai-nilai dan tujuan organisasi. Karyawan merasa menjadi bagian keluarga dalam organisasi, karyawan merasa aman dan nyaman menjadi bagian dari organisasi, sehingga memiliki ikatan yang kuat terhadap organisasi.

2) Komitmen kontinuans (*continuance commitment*)

Komitmen ini menggambarkan bahwa karyawan tetap bertahan pada organisasi karena berhubungan dengan perhitungan untung-rugi atau karyawan mendapatkan keuntungan-keuntungan tertentu, atau balas jasa yang lebih dibandingkan dengan jika karyawan tersebut keluar atau pindah ke organisasi lain.

3) Komitmen normatif (*normative commitment*)

Komitmen ini menggambarkan bahwa karyawan bertahan pada organisasi karena sebagai kewajiban bertanggung jawab terhadap suatu pekerjaannya,

rekan kerjanya dan manajemen di organisasi tersebut. Karyawan merasa wajib untuk melakukannya, mempunyai loyalitas yang tinggi kepada organisasi karena organisasi telah memberikan kepada karyawan, dan hal ini dilakukan dengan didasari pada adanya keyakinan tentang apa yang benar dan berkaitan dengan moral dan etis.

2.1.11 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hal yang terpenting menjadi perhatian semua organisasi, baik organisasi pemerintah maupun swasta, karena kinerja baik dapat meningkatkan kepuasan, baik shareholder maupun stakeholder organisasi tersebut. Kinerja merupakan suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari keluaran yang dihasilkan.

Kinerja sebagai prestasi, pelaksanaan, melaksanakan, bekerja apa pun memerintahkan atau dilakukandan bagaimana proses pekerjaan berlangsung serta nilai serangkaian perilaku pekerja yang memberikan kontribusi, baik secara positif maupun negatif, pada penyelesaian tujuan organisasi.

Kinerja adalah penilaian manusia dengan mempertimbangkan pilihan personel yang mengalami masalah reliabilitas dan validitas serta konsekuensi dari karyawan yang memiliki kompetensi yang diperlukan dan memutuskan untuk menempatkan mereka untuk menggunakan terbaik bagi organisasi merke. Kinerja karyawan pada dasarnya terkait dengan pencapaian tujuan dan sasaran individu. Karyawan ketikan mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan secara efisien, dianggap bahwa kinerjanya berkinerja lebih baik (Pranogyo *et al.*, 2022:5).

Menurut Priansa (2021:269) kinerja dalam bahasa Inggris disebut dengan *job performance* atau *actual performance* atau *level of performance*, yang merupakan tingkat keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja bukan merupakan karakteristik individu, seperti bakat, atau kemampuan, namun merupakan perwujudan dari bakat atau kemampuan itu sendiri. Kinerja

merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai karyawan dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang berasal dari organisasi.

Purnamasari dan Ardhyani (2021:11) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai kemampuan karyawan dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja karyawan sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya, untuk itu diperlukan kriteria yang jelas dan terukur serta diterapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

Kinerja menjadi capaian pekerjaan yang didapatkan seseorang yang diselaraskan berdasarkan peran serta tanggung jawab pribadi itu pada satu perusahaan di batasan waktu yang telah ditetapkan, yang dikaitkan dengan satu besarnya nilai ataupun target khusus dari perusahaan tempat karyawan bekerja (Waloyo, 2020:7).

Menurut Busro (2018:87) kinerja adalah pekerjaan yang berhasil ditunjukkan oleh pekerja dengan usaha secara sungguh-sungguh dalam rangka memenuhi tugas dan kewajiban. Kinerja karyawan menunjukkan seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain:

1. Kuantitas keluaran (semakin banyak semakin baik)
2. Kualitas keluaran (semakin berkualitas semakin baik)
3. Jangka waktu yang dibutuhkan (semakin pendek/singkat waktu pengerjaan semakin berkinerja)
4. Kehadiran ditempat kerja (semakin sedikit izin semakin baik)
5. Sikap kooperatif di dalam organisasi (semakin bisa bekerja sama semakin baik).

Kinerja adalah perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan dimana ketika kinerja yang dihasilkan bisa

mencapai atau melampaui standar atau target yang telah ditentukan maka kinerja seseorang tersebut dapat dikatakan baik dan sebaliknya. Semakin lebar jarak pemisah antara target dan capaian maka kinerja seseorang tersebut dapat dikatakan rendah (Edward, 2022:3).

Kemudian pendapat Risambessy (2023:205) menyatakan bahwa kinerja karyawan berkaitan dengan mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi dalam mencapai visi dan misi perusahaan, ketepatan dan ketaatan waktu dalam menyelesaikan setiap pekerjaan, memiliki sifat kejujuran yang tinggi dalam bekerja, kecakapan karyawan dalam melaksanakan tugas dari pimpinan, tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan pimpinan serta karyawan dapat melakukan proses kerja dengan baik dan sesuai dengan standar perusahaan dalam melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan mengarahkan sumber daya yang dimilikinya baik berupa kecakapan, keterampilan juga pengalaman dengan kesungguhan hati hingga diperoleh hasil kerja yang maksimal.

Menurut Setiono dan Sustiyatik (2020:199) kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu menurut standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dari beberapa pengertian kinerja menurut para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa definisi kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang dalam suatu organisasi agar tercapai tujuan yang diinginkan suatu organisasi dan meminimalisir kerugian. Ukuran secara kualitatif dan kuantitatif yang menunjukkan tingkatan pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan adalah merupakan sesuatu yang dapat dihitung serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat bahwa kinerja setiap hari dalam

perusahaan dan perseorangan terus mengalami peningkatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

2.1.12 Penilaian Kinerja Karyawan

Hasil pekerjaan merupakan sesuai persyaratan pekerjaan atau standar kinerja. Seorang karyawan dikatakan berhasil melaksanakan pekerjaannya atau memiliki kinerja baik, apabila hasil kerja yang diperoleh lebih tinggi dari standar kinerja. Untuk mengetahui hal itu perlu dilakukan penilaian kinerja setiap karyawan dalam perusahaan.

Penilaian kinerja merupakan proses organisasi dalam mengevaluasi hasil kerja nyata karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan standar kualitas maupun kuantitas kerja yang telah ditetapkan organisasi (Hasan dan Widyani, 2023:27).

Menurut Budiharjo (2019:71) penilaian kinerja adalah penilaian terhadap hasil kerja individu/karyawan yang dihasilkan yang dibandingkan dengan standar yang ada baik kualitas maupun kuantitas yang ditetapkan sebelumnya. Penilaian kinerja karyawan memang seharusnya diterapkan untuk mengetahui kualitas kinerja karyawan dan untuk memotivasi karyawan agar lebih produktif. Penilaian kinerja karyawan ini juga mampu bermanfaat bagi organisasi/perusahaan dalam menentukan keputusan di masa mendatang.

Kemudian Qomariah (2020:167) menjelaskan bahwa karakteristik sistem penilaian kinerja yang efektif adalah sebagai berikut :

- a. Kriteria yang terkait dengan pekerjaan. Kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan harus berkaitan dengan pekerjaan/valid.
- b. Ekspektasi kinerja. Sebelum periode penilaian, para manajer harus menjelaskan secara gamblang tentang kinerja yang diharapkan kepada pekerja.

- c. Standardisasi. Pekerja dalam kategori pekerjaan yang sama dan berada di bawah organisasi yang sama harus dinilai dengan menggunakan instrumen yang sama.
- d. Penilaian yang cakap. Tanggung jawab untuk menilai kinerja karyawan hendaknya dibebankan kepada seseorang atau sejumlah orang, yang secara langsung mengamati saling tidak sampel yang representatif dari kinerja itu. Untuk menjamin konsistensi penilaian, para penilai harus mendapatkan latihan yang memadai.
- e. Komunikasi terbuka. Pada umumnya, para pekerja memiliki kebutuhan untuk mengetahui tentang seberapa baik kinerja mereka.
- f. Akses karyawan terhadap hasil penilaian. Setiap pekerja harus memperoleh akses terhadap hasil penilaian. Kerahasiaan akan menumbuhkan kecurigaan. Menyediakan akses terhadap hasil penilaian memberikan kesempatan karyawan untuk mendeteksi setiap kesalahannya.
- g. Proses pengajuan keberatan (*due process*). Dalam hubungannya dengan pengajuan keberatan secara formal atas hasil penilaiannya, penetapan *due process* merupakan langkah penting.

Perusahaan sering menggunakan penilaian kinerja karyawan sebagai dasar dari kenaikan gaji, promosi, bonus, atau bisa juga sebagai dasar untuk melakukan penurunan jabatan dan pemutusan hubungan kerja. Di Sisi lain, penilaian kinerja karyawan yang dilakukan dengan baik dan profesional dapat meningkatkan loyalitas dan motivasi karyawan sehingga tujuan perusahaan juga dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Berikut menurut Susanti (2022:54) adalah beberapa tujuan dari penilaian kinerja karyawan diantaranya:

1. Sebagai acuan untuk menentukan kompensasi, struktur upah, kenaikan gaji, promosi dan lain sebagainya.

2. Untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan, sehingga manajemen dapat menentukan karyawan yang tepat pada posisi pekerjaan yang tepat.
3. Untuk menilai potensi yang ada di dalam diri karyawan sehingga dapat merencanakan perkembangan karir secara lebih lanjut bagi karyawan yang bersangkutan.
4. Agar dapat memberi feedback atau umpan karyawan tentang kinerjanya terhadap pekerjaannya.
5. Sebagai suatu dasar untuk mempengaruhi kebiasaan karyawan.
6. Untuk meninjau dan menyelenggarakan program pelatihan, promosi atau program-program pelatihan lainnya.

Penilaian kinerja karyawan dapat dirasakan manfaatnya oleh ketiga pihak, yaitu karyawan, penilai dan perusahaan.

1. Manfaat untuk Karyawan

- a. Karyawan dapat termotivasi untuk selalu bekerja lebih baik lagi.
- b. Dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan di kantor.
- c. Karyawan dapat mengetahui kelebihan dan kelemahannya serta memperbaiki kelemahan dan meningkatkan kelebihan.
- d. Dapat mengetahui standar hasil yang telah ditetapkan.
- e. Terjadinya komunikasi yang baik antara atasan dengan karyawannya.
- f. Dapat berdiskusi mengenai masalah pekerjaan dan cara atasan dalam mengatasinya.
- g. Terjalin hubungan baik antara karyawan dengan atasan.
- h. Karyawan dapat melihat lebih jelas konteks pekerjaannya.

2. Manfaat untuk HR

Sementara itu, ada pula manfaat yang dirasakan HR atau penilai sebagai bagian inti dari sebuah perusahaan. seperti:

- a. Penilai dapat mengukur kinerja karyawan dan perbaikan pada masa yang akan datang.
- b. Dapat mengembangkan sistem pengawasan.
- c. Identifikasi peningkatan nilai pribadi.
- d. Meningkatkan kepuasan kerja.
- e. Dapat memberikan pemahaman terhadap karyawan tentang rasa takut, percaya diri, harapan dan aspirasi.
- f. Dapat mengembangkan dan bertukar ide antara penilai dengan karyawan.
- g. Kesempatan untuk dapat menjelaskan apa yang diinginkan oleh perusahaan agar karyawan dapat bekerja lebih baik lagi.
- h. Terjalin hubungan baik antara karyawan dengan penilai (manajer).
- i. Dari penilaian kinerja karyawan, manajer dapat merevisi target dan prioritas.
- j. Memotivasi karyawan.

3. Manfaat untuk Perusahaan

Perusahaan atau bisnis juga memiliki manfaat dari melakukan penilaian, yaitu:

- a. Adanya komunikasi yang efektif tentang tujuan perusahaan.
- b. Dapat meningkatkan rasa kebersamaan.
- c. Mengembangkan kemampuan, keterampilan dan kemauan para karyawan dalam bekerja.
- d. Dapat meningkatkan pandangan secara luas mengenai tugas para karyawannya.
- e. Dapat meningkatkan pencapaian tujuan perusahaan.

Penilaian kinerja telah dianggap sebagai alat paling signifikan bagi suatu perusahaan. Alat ini memberikan informasi yang sangat berguna dalam membuat keputusan mengenai berbagai aspek seperti promosi dan peringkat prestasi. Sangat membantu dalam mencegah keluhan karena ini merupakan bantuan nyata bagi manajemen dalam mengedepankan keadilan kepada karyawan. Penilaian

juga memberikan informasi akurat yang memainkan peran penting dalam perusahaan secara keseluruhan. Jika data kinerja yang valid tersedia, tepat waktu, akurat, obyektif, terstandarisasi dan relevan, manajemen dapat mempertahankan kebijakan promosi dan kompensasi yang konsisten di seluruh sistem secara menyeluruh. Jika penilaian kinerja ini dilakukan dengan baik maka bisa digunakan untuk meningkatkan loyalitas dan motivasi bagi para karyawan. Penilaian kinerja karyawan ini tentu akan menguntungkan bagi kedua belah pihak, baik untuk pihak perusahaan maupun pihak pekerja (Wibowo, 2020).

2.1.13 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja karyawan merupakan kriteria yang seringkali dijadikan sebagai acuan dalam penilaian kualitas karyawan demi mempertahankan produktivitas seluruh karyawan di perusahaan. Selain itu, dengan adanya indikator kinerja karyawan, perusahaan dapat mengukur keberhasilan dan pencapaian tujuannya. Penentuan indikator kinerja karyawan sendiri berbeda-beda tergantung dari kebijakan setiap organisasi atau perusahaan. Berikut ini indikator kinerja karyawan menurut Priansa (2021:271) yaitu:

1) Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)

Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu.

2) Kualitas pekerjaan (*Quality of Work*)

Kualitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi.

3) Kemandirian (*Dependability*)

Kemandirian berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan karyawan untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir

bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan kedalaman komitmen yang dimiliki oleh karyawan.

4) Inisiatif (*Initiative*)

Inisiatif berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas berpikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.

5) Adaptabilitas (*Adaptability*)

Adaptabilitas berkenaan dengan kemampuan untuk beradaptasi mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi-kondisi.

6) Kerja sama (*Cooperation*)

Kerja sama berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain.

2.2 Tinjauan Empiris

Penelitian terdahulu sebagai dasar dalam menyusun penelitian ini yang dapat dijadikan sebagai acuan dan pembanding antara penelitian sebelumnya dengan penelitian ini. Berikut ini diuraikan beberapa hasil penelitian terdahulu melalui tabel dibawah ini :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Nuraini <i>et al.</i> , (2021)	Pengaruh Keadilan Organisasional dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan: Dimediasi Oleh Komitmen Organisasional	PLS	Hasil penelitian menunjukkan secara parsial keadilan organisasional dan persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, secara parsial keadilan organisasional dan persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
				terhadap kinerja karyawan. Kemudian, keadilan organisasional dan persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh komitmen organisasional.
2	Purnawati <i>et al.</i> , (2021)	Komitmen Organisasi sebagai Mediasi Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja	PLS	Berdasarkan analisis yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa, pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi dapat mempengaruhi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.
3	Simanjuntak (2020)	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi	Analisis regresi linear berganda	Hasil penelitian ini secara parsial dan simultan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan kepuasan kerja dan pengembangan karir terhadap komitmen organisasi
4	Hendriatno dan Marhalinda (2020)	Analisis Persepsi Dukungan Organisasi, Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Generasi Milenial pada Bank di Kota Bandung	SEM	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi Pengembangan karir berpengaruh tidak signifikan terhadap komitmen organisasi. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
				signifikan terhadap komitmen organisasi.
5	Yuliani dan Suhana (2022)	Pengaruh Kepemimpinan dan Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi	Analisis regresi linear berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
6	Waljiyanti <i>et al.</i> , (2023)	Pengaruh Disiplin Kerja, Kesejahteraan, dan Keadilan Organisasional terhadap Komitmen Organisasi Karyawan PT DM Baru Retailindo	Analisis regresi linear berganda	Berdasarkan hasil uji penelitian ditemukan, yaitu: (1) Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. (2) Kesejahteraan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. (3) Keadilan organisasional berpengaruh positif tidak signifikan terhadap komitmen organisasi.
7	Sari dan Candra (2020)	Pengaruh Pengembangan Karir, Self Efficacy, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Analisis regresi linear berganda	Hasil penelitian yang didapatkan berdasarkan uji parsial (Uji t) diperoleh: ada pengaruh yang positif dan signifikan antara pengembangan karir terhadap kinerja, ada pengaruh yang positif tidak signifikan antara self efficacy terhadap kinerja, ada pengaruh yang positif signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja.
	Nuriyah <i>et al.</i> , (2022)	Pengaruh Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Puskesmas Padang	Analisis regresi linear berganda	Hasil dari olah data menunjukkan pengembangan karir berpengaruh negatif dan tidak signifikan pada kinerja karyawan. disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
				dan tidak signifikan pada kinerja karyawan
8	Dewi <i>et al.</i> , (2021)	Pengaruh Reward, Komitmen Organisasi dan Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada The Joglo Restaurant Di Canggü , Kuta Utara	Analisis regresi linear berganda	Berdasarkan hasil penelitian dapat dilihat bahwa: (1) Reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (2) Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (3) Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (4) Reward, komitmen organisasi dan keadilan organisasi ber-pengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan. Besarnya
9	Aulia (2021)	Pengaruh Kompetensi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Hamatek Indo Bekasi	Analisis regresi linear berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Kompetensi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2) Komitmen organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3) Kompetensi dan Komitmen Organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Hamatek Indo. Selain

Sumber : Hasil penelitian sebelumnya