

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

1. Manajemen

a. Pengertian Manajemen

Manajemen adalah sebuah proses yang dilakukan seseorang dalam mengatur kegiatan yang dikerjakan individu atau kelompok. Sistem atau manajemen harus dilakukan untuk memenuhi target yang akan dicapai oleh individu atau kelompok tersebut dalam sebuah kerjasama dengan mengoptimalkan sumber daya yang ada. Menurut Hasibuan (2022) manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai satu tujuan. Jadi, manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya dari anggota organisasi serta penggunaan semua sumber daya yang ada pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Terry (2021), pengertian manajemen adalah sebuah proses yang khas yang terdiri dari beberapa tindakan, yakni perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, dan pengawasan. Semua itu dilakukan untuk menentukan dan mencapai target atau sasaran yang ingin dicapai dengan memanfaatkan semua sumber daya, termasuk sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Lebih lanjut Fayol (2022) menjelaskan bahwa pengertian manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengoordinasian, dan pengawasan/ kontrol terhadap sumber daya yang ada agar mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Selain itu, pengertian manajemen menurut Stoner (2021) adalah proses perencanaan, pengorganisasian, dan penggunaan sumber daya organisasi yang lain dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan di organisasai tersebut.

Berdasarkan beberapa teori di atas dapat dikatakan bahwa manajemen adalah suatu ilmu atau seni dalam mengatur pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya untuk mencapai suatu tujuan organisasi organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya secara efektif dan efisien.

b. Fungsi Manajemen

Fungsi dasar manajemen menurut Sukarna (2023) dibagi menjadi empat, sebagai berikut:

1) *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan adalah memilih fakta dan menghubungkan fakta-fakta serta pembuatan dan penggunaan perkiraan-perkiraan atau asumsi-asumsi untuk masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

2) *Organizing* (Pengorganisasian)

Pengorganisasian ialah penentuan, pengelompokkan, dan penyusunan macam-macam kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan, penempatan orang-orang (pegawai), kegiatan-kegiatan, penyediaan faktor-faktor fisik yang cocok bagi keperluan kerja dan penunjukkan hubungan wewenang, yang dilimpahkan terhadap setiap orang dalam hubungannya dengan pelaksanaan setiap kegiatan yang diharapkan.

3) *Actuating* (Pelaksanaan/Penggerakan)

Penggerakan adalah membangkitkan dan mendorong semua anggota kelompok agar berkehendak dan berusaha dengan keras untuk mencapai tujuan dengan ikhlas serta serasi dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian dari pihak pimpinan.

4) *Controlling* (Pengawasan)

Pengawasan dapat dirumuskan sebagai proses penentuan apa yang harus dicapai yaitu *standart*, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan, dan bilamana perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana, yaitu selaras dengan *standart*.

2. Manajemen Sumber daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan faktor utama yang harus diperhatikan dalam pemilihan calon karyawan perusahaan, karena hal tersebut akan berpengaruh besar terhadap tujuan dan kesuksesan sebuah

perusahaan. Seorang karyawan yang memiliki sumber daya manusia yang tinggi cenderung memiliki kompetensi yang bagus, sehingga akan mempengaruhi kemajuan perusahaan. Sumber daya manusia terbentuk atas kompeten manusia itu sendiri, perusahaan hanya melakukan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan untuk mencapai tujuan tersebut.

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu seni yang mengantar hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat (Hasibuan 2022). Sedangkan menurut Handoko (2021) manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Manajemen sumber daya manusia atau yang sering kita dengar dengan singkatan SDM. Berdasarkan Farida (2022), istilah tersebut alih bahasa dari “*Personal Management*” adalah istilah lain yang dianggap mempunyai pengertian yang sama dengan “*Personal Management*” yaitu: *Man Power Management*, *Personal Administration*, *Labour Management*, *Industrial Relation* dan lain sebagainya. Banyak istilah yang dipakai untuk menyebut MSDM seperti manajemen kepegawaian, manajemen peronalia, manajemen sumber daya insani dan manajemen tenaga kerja.

Menurut Stroey (dalam Farida, 2022), manajemen Sumber Daya Alam (MSDM) adalah pendekatan yang khas terhadap manajemen tenaga kerja yang berusaha mencapai keunggulan kooperatif melalui pengembangan strategi dari tenaga kerja yang mampu dan memiliki komitmen tinggi dengan menggunakan tantangan kultur.

b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Farida (2022) terdapat dua fungsi dalam mengatur sumber daya manusia. Fungsi tersebut adalah manajerial dan operasional yang dijelaskan sebagai berikut:

1) Fungsi Manajerial

a) Perencanaan

Menetapkan terlebih dahulu apa yang dikerjakan sehingga tujuan tersebut dapat tercapai dengan baik.

b) Pengorganisasian

Mengelompokkan kegiatan orang serta menetapkan wewenang dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

c) Pengarahan

Fungsi manajemen yang berhubungan dengan usaha memberikan bimbingan, saran-saran, perintah atau instruksi kepada bawahan dalam melaksanakan tugas sehingga tugas tersebut dapat dilaksanakan dengan baik dan benar.

d) Pengawasan

Mengadakan penilaian, pencocokan, pemeriksaan terhadap sesuatu yang telah dilakukan sudah sesuai dengan rencana semula apa belum.

2) Fungsi Operasional yang terdiri dari:

a) Pengadaan

Pengadaan yang dimaksud yaitu pengadaan terhadap tenaga kerja baru atau *recruitment*. Fungsi pengadaan menjalankan tugasnya seperti penyeleksian serta penempatan karyawan dalam perusahaan.

b) Pengembangan

Pengembangan dilakukan dengan tujuan untuk mengembangkan kualitas SDM demi meningkatkan keahlian. Peningkatan keahlian ini dilakukan melalui pelatihan. Proses pelatihan biasanya dilakukan saat karyawan sudah diterima dari seleksi penerimaan.

c) Kompensasi

Kompensasi atau pemberian upah merupakan salah satu elemen penting dalam organisasi. Semua upah dari tenaga kerja yang telah berkontribusi diatur oleh manajemen SDM pada fungsi operasional ini.

d) Pengintegrasian

Dalam proses pengintegrasian individu akan diminta untuk merubah pandangan, kebiasaan serta sikap yang kurang menguntungkan bagi perusahaan.

e) Pemeliharaan

Pemeliharaan sumber daya manusia dilakukan dengan menjaga dan meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan dan training motivasi. Motivasi sangat penting bagi karyawan agar mereka tetap semangat dalam bekerja.

f) Pemutusan Hubungan Tenaga Kerja

Dalam hal ini semua pemutusan hubungan kerja baik pemisahan, pensiun ataupun PHK itu sendiri diatur oleh fungsi manajemen SDM. Semua urusan pensiun pegawai yang telah lama berkontribusi pada perusahaan diurus pada divisi ini.

c. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen SDM ialah pengembangan sumber daya manusia yang berfungsi melakukan perencanaan sumber daya manusia, penerapan, perekrutan, pelatihan, pengembangan karir karyawan atau pegawai serta melakukan inisiatif terhadap pengembangan organisasional sebuah organisasi atau perusahaan. Adapun tujuan dari manajemen SDM menurut Sedarmayanti (2021) antara lain sebagai berikut:

1) Tujuan Sosial

Tujuan ini adalah organisasi bertanggung jawab secara social terhadap tantangan dan keperluan yang terjadi di masyarakat khususnya diruang lingkup organisasi dan mengurangi efek dampak negative atau merugikan yang akan muncul

2) Tujuan Organisasional

Tujuan manajemen sebagai organisasional adalah sasaran-sasaran formal yang disusun guna membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Tujuan ini mengenalkan bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada (exist).

3) Tujuan Fungsional

Tujuan manajemen sumberdaya manusia selanjutnya adalah tujuan fungsional atau functional objective. Yakni untuk mempertahankan kontribusi dari sumber daya manusia ditiap departemen perusahaan yang dibutuhkan. Sumber daya tersebut dipelihara agar memberikan kontribusi yang optimal.

4) Tujuan Individu Atau Tujuan Pribadi

Dalam organisasi juga harus diperhatikan oleh setiap manajer, terutama manajemen sumber daya manusia, dan harus diarahkan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan (*overall, organizational objectives*). Dengan demikian tujuan personal atau individual setiap anggota organisasi harus diarahkan pula untuk tercapainya tujuan organisasi. Tujuan individu digunakan sebagai motivasi para karyawan untuk lebih berkontribusi dalam melaksanakan tugasnya di dalam organisasi.

3. Semangat Kerja

a. Pengertian Semangat Kerja

Menurut Hasibuan (2022), Semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaanya dengan baik serta

berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Semangat kerja ini akan merangsang seseorang untuk berkarya dan berkeaktivitas dalam pekerjaannya. Indikasi turunnya semangat kerja dapat dilihat dari rendahnya produktivitas, tingkat absensi yang tinggi, tingkat perputaran karyawan yang tinggi, tingkat kerusakan yang naik, kegelisahan dimana-mana, tuntutan yang sering terjadi, dan pemogokan.

Semangat kerja adalah kemampuan sekelompok orang-orang untuk bekerja sama dengan giat dan konsekuen dalam mengerjakan tujuan bersama. (Tohardi, 2022). Semangat kerja digunakan untuk menggambarkan suasana keseluruhan yang dirasakan para karyawan dalam kantor. Apabila karyawan merasa bergairah, bahagia, optimis menggambarkan bahwa karyawan tersebut mempunyai semangat kerja yang tinggi dan jika karyawan suka membantah, menyakiti hati, kelihatan tidak tenang maka karyawan tersebut mempunyai semangat kerja yang rendah.

Semangat kerja biasanya dipengaruhi keadaan lingkungan pekerja itu sendiri. Bila lingkungan kerjanya menunjang, maka semangat kerjanya juga cenderung akan tinggi, demikian pula sebaliknya. Lingkungan kerja yang nyaman tercipta dari budaya kerja yang baik dan juga jenjang karir yang menunjang karyawan untuk terus berkembang dan dapat membantunya mencapai level yang lebih tinggi. Dengan meningkatnya semangat kerja maka akan mendapat banyak keuntungan seperti rendahnya tingkat absensi, pekerjaan lebih cepat diselesaikan dan sebagainya (Rivai dan Basri, 2021).

Berdasarkan penjelasan dari beberapa teori di atas dapat disimpulkan bahwa Semangat kerja menggambarkan keseluruhan suasana yang dirasakan para karyawan dalam kantor. Apabila karyawan merasa bergairah, bahagia, optimis, maka kondisi tersebut menggambarkan bahwa karyawan tersebut mempunyai semangat kerja yang tinggi, tetapi apabila karyawan suka membantah, menyakiti hati, kelihatan tidak senang maka karyawan tersebut mempunyai semangat kerja yang rendah.

b. Faktor yang Memengaruhi Semangat Kerja

Menurut Nitisemito (2021) faktor-faktor untuk mengukur semangat kerja sebagai berikut:

1) Absensi

Karena absensi menunjukkan ketidakhadiran karyawan dalam tugasnya. Hal ini termasuk waktu yang hilang karena sakit, kecelakaan dan pergi meninggalkan pekerjaan karena alasan pribadi tanpa diberi wewenang. yang tidak diperhitungkan sebagai absensi adalah diberhentikan untuk sementara, tidak ada pekerjaan, cuti yang sahlibur dan pemberhentian kerja.

2) Kerja sama

Kerja sama dalam bentuk tindakan kolektif seseorang terhadap orang lain. Kerjasama dapat dilihat dari kesediaan karyawan untuk bekerja sama dengan rekan kerja atau dengan atasan mereka berdasarkan untuk mencapai tujuan bersama. Selain itu, kerjasama dapat dilihat dari

kesediaan untuk saling membantu di antara rekan sekerja sehubungan dengan tugas-tugasnya dan terlihat keaktifan dalam kegiatan organisasi.

3) Kepuasan kerja

Kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaan mereka.

4) Kedisiplinan

Kedisiplinan sebagai suatu sikap dan tingkah laku yang sesuai peraturan organisasi dalam bentuk tertulis maupun tidak. Dalam prakteknya bila suatu organisasi telah mengupayakan sebagian besar dari peraturan-peraturan yang ditaati oleh sebagian besar karyawan, maka kedisiplinan telah dapat ditegakkan. Dan harus dapat di terapkan di perusahaan.

Sedangkan menurut Hasibuan (2022) faktor-faktor untuk mengukur semangat kerja adalah :

1) Keinginan motivasi dan dorongan bekerja

Keingnan motivasi dan dorongan bekerja akan terbentuk bila seseorang memiliki keinginan atau minat dalam mengerjakan pekerjaannya. Seseorang akan dikatakan memiliki semangat kerja buruk apabila lebih mementingkan gaji dari pada bekerja. Oleh karena itu tidak mengherankan bahwa seseorang dengan gaji yang tinggi masih juga berkeinginan untuk pindah bekerja di tempat lain.

2) Kesungguhan.

Kesungguhan ini menunjukkan adanya kesungguhan seseorang untuk selalu menyelesaikan pekerjaan walaupun sedang mengalami kegagalan yang ditemuinya dalam bekerja. Seseorang yang memiliki semangat kerja yang tinggi tentunya tidak akan memilih sikap yang pesimis apabila menemui kesulitan dalam pekerjaannya.

3) Kesenangan dalam bekerja

Kesenangan dalam bekerja yaitu kepuasan hati, kenyamanan, dan kebahagiaan (hidup) seseorang dalam melaksanakan atau melakukan pekerjaan. Karena manusia membutuhkan kesenangan sesuai dengan keperluannya.

4) Kepuasan kerja

Kepuasan hati merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaan mereka.

c. Upaya Meningkatkan Semangat Kerja

Menurut Nitisemito (2021) beberapa upaya dalam meningkatkan semangat kerja dijelaskan sebagai berikut:

1) Gaji yang cukup

Setiap perusahaan harusnya dapat memberikan gaji yang cukup kepada karyawannya. Pengertian cukup disini relatif, artinya mampu dibayarkan tanpa menimbulkan kerugian bagi perusahaan. Sehingga para karyawan dapat tarjamin keuangannya dalam bekerja.

2) Memperhatikan kebutuhan rohani

Selain kebutuhan materi yang berwujud gaji yang cukup, para karyawan membutuhkan kebutuhan rohani. Kebutuhan rohani adalah menyediakan tempat ibadah, menghormati kepercayaan orang lain.

3) Perlu menciptakan suasana santai

Suasana rutin sering kali menimbulkan kebosanan dan ketegangan bagi para karyawan. Untuk menghindari hal tersebut, maka perlu perusahaan sekali-kali menciptakan suasana santai dan rekreasi bersama-sama, mengadakan pertandingan olahraga antar karyawan yang lainnya.

4) Tempatkan karyawan pada posisi yang tepat

Setiap perusahaan harus mampu menempatkan pada posisi yang tepat, artinya menempatkan mereka pada posisi yang sesuai dengan keterampilan mereka. Ketidakpastian dalam penempatan karyawan bisa membuat karyawan bisa tidak maksimal dalam menyelesaikan tugasnya.

5) Perasaan aman dan masa depan

Semangat kerja akan tumbuh apabila para karyawan mempunyai perasaan aman terhadap masa depan profesi mereka, kestabilan perusahaan biasanya modal yang dapat diandalkan untuk menjamin rasa aman bagi para karyawan. Cara lain yang sering digunakan perusahaan yaitu mengadakan program pensiun.

6) Fasilitas yang memadai

Setiap perusahaan bila memungkinkan hendaknya menyediakan fasilitas yang memadai untuk karyawannya. Apabila perusahaan sanggup

menyediakan fasilitas-fasilitas yang memadai, maka akan timbul rasa senang dalam bekerja.

d. Indikator semangat kerja

Indikator-indikator dari semangat kerja menurut As.ad (2022) dijelaskan sebagai berikut:

1) Kedisiplinan kerja

Kedisiplinan kerja adalah kesadaran dan kesediaan karyawan untuk menaati serta mematuhi segala peraturan dan norma yang berlaku di tempat kerja, baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Sikap ini mencerminkan ketaatan, keteraturan, dan tanggung jawab karyawan terhadap tugas dan aturan perusahaan.

2) Ketelitian kerja

Ketelitian kerja adalah kemampuan seseorang untuk melakukan tugas dengan cermat, akurat, dan tanpa kesalahan. Ini melibatkan perhatian terhadap detail, kehati-hatian dalam setiap langkah, dan memeriksa kembali pekerjaan untuk memastikan semuanya dilakukan dengan benar dan tidak ada yang terlewat.

3) Kegairahan kerja

Kegairahan kerja adalah kesenangan mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan, yang memotivasi seseorang untuk bekerja dengan fokus, semangat, dan rasa tanggung jawab. Ini mencerminkan dedikasi, emosi positif, dan kepuasan terhadap pekerjaan, yang secara langsung memengaruhi produktivitas dan kualitas kinerja.

Sedangkan indikator semangat kerja yang dikemukakan oleh Nitisemito (2021), dijelaskan sebagai berikut:

1) Produktivitas karyawan

Karyawan yang semangat kerjanya tinggi cenderung melaksanakan tugas-tugas sesuai waktu, tidak menunda pekerjaan dengan sengaja, serta mempercepat pekerjaannya dan sebagainya. Oleh karena itu harus dibuat standar kerja untuk mengetahui apakah produktivitas karyawan yang tinggi apa tidak.

2) Tingkat absensi

Tingkat absensi rendah merupakan salah satu indikasi meningkatnya semangat kerja, karena nampak bahwa presentase absen seluruh karyawan rendah.

3) Tingkat perpindahan karyawan (*Labour Turnover*)

Keluar masuknya karyawan yang meningkat disebabkan ketidaksenangan mereka dalam bekerja di perusahaan sehingga mereka berusaha mencari pekerjaan yang lain yang di anggap lebih sesuai.

4) Kerusakan

Naiknya kerusakan dapat menunjukan bahwa perhatian dalam bekerja berkurang dan terjadi kecerobohan dalam bekerja.

5) Kegelisahan karyawan

Kegelisahan dapat terwujud dalam bentuk ketidaksenangan dalam bekerja dan keluhan kesah yang di ungkapkan di antara sesama karyawan.

6) Tuntutan dari karyawan

Tuntutan merupakan bentuk perwujudan dari ketidakpuasan, dimana pada tahap tertentu akan menimbulkan kebenaran untuk mengajukan tuntutan.

7) Pemogokan kerja oleh karyawan

Pemogokan merupakan bentuk perwujudan dan ketidakpuasan dan kegelisahan, apabila hal ini sudah memuncak dan tidak tertahan lagi maka akan menimbulkan tuntutan, dan jika tidak berhasil pada umumnya berakhir dengan suatu pemogokan.

4. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi. Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal (Mangkunegara, 2021).

Menurut Rivai dan Mulyadi (2022) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya

organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai - nilai (*Values*) organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan oleh organisasi, sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi.

Menurut Sedarmayanti (2021) budaya organisasi adalah sebuah keyakinan, sikap, dan nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam organisasi, dikemukakan dengan lebih sederhana, Oleh karena itu, budaya organisasi dijadikan sebagai pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang ada dalam organisasi. Budaya organisasi diharapkan akan memberikan pengaruh yang positif terhadap pribadi anggota organisasi maupun terhadap organisasi dalam hal mencapai visi dan misi serta tujuan organisasi.

Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi norma-norma dan nilai-nilai sebagai sistem keyakinan yang tumbuh dan berkembang dalam organisasi sebagai pedoman bagi para anggota organisasi, agar organisasi mampu melakukan adaptasi eksternal dan integrasi internal untuk tetap eksistensinya organisasaasi (Ismail, 2022). Budaya organisasi sebagai suatu sistem makna yang dianut bersama oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari lainnya (Robbin, 2022). Untuk mencapai tujuan itu tentu bukan hal mudah, karena ada faktor manusia yang ada dalam organisasi yang seringkali memunculkan masalah yang rumit dan sulit dipecahkan dibandingkan masalah-masalah yang bersifat teknis.

Berdasarkan beberapa penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat nilai-nilai, norma, asumsi, dan keyakinan bersama yang memengaruhi perilaku dan cara kerja anggota suatu organisasi. Budaya ini menjadi pedoman bagi karyawan dalam berinteraksi, memecahkan masalah, dan mencapai tujuan bersama, serta membedakan satu organisasi dari yang lain.

b. Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Sulaksono (2023) terdapat tujuh karakteristik utama dari budaya organisasi sebagai berikut:

- 1) Inovasi dan keberanian pengambilan risiko. Para pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil risiko
- 2) Memperhatikan pada hal-hal rinci Para Pekerja diharapkan untuk menunjukkan analisis, dan memperhatikan detail.
- 3) Orientasi pada hasil Manajemen menitikberatkan pada perolehan atau hasil dan bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapainya.
- 4) Orientasi pada orang Tingkat pengambilan keputusan yang diambil oleh manajemen dengan mempertimbangkan efek dari hasil terhadap orang-orang yang ada di dalam organisasi.
- 5) Orientasi pada tim Tingkat aktivitas kerja diorganisir dalam tim dari pada individu.
- 6) Keagresifan Tingkat orang-orang akan menjadi agresif dan kompetitif dan bukannya santai.

- 7) Stabilitas Tingkat aktivitas organisasional menekankan pada mempertahankan status quo yang kontras dengan pertumbuhan.

Lebih lanjut Ernawan (2021) budaya organisasi memiliki beberapa karakteristik yaitu:

- 1) Peraturan perilaku yang harus dipatuhi dapat digunakan dalam hubungan antara anggota organisasi, komunikasi, istilah, dan upacara.
- 2) Norma-norma berupa aturan-aturan tidak tertulis yang menentukan bagaimana cara kerja.
- 3) Nilai-nilai yang dominan. Mengandung konsepsi yang jelas atau keyakinan tentang hal-hal yang diinginkan atau diharapkan oleh anggota organisasi, seperti konsep nilai tentang berkualitas, efesiensitinggi, absensi tinggi, absensi rendah, dan sebagainya.
- 4) Ide ide tentang kebijaksanaan organisasi yang berkaitan dengan bagaimana organisasi memerlukan anggota dan pihak yang berkepentingan.
- 5) Peraturan yang memberikan pedoman untuk melaksanakan tanggung jawab organisasi.
- 6) Iklim organisasi mencakup perilaku anggota, lingkungan fisik organisasi, dan hubungan organisasi dengan luar organisasi

c. Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya menurut Sulaksono (2023) dibagi menjadi beberapa hal sebagai berikut:

- 1) Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya.
- 2) Budaya membawa suatu rasa identitas bagi para anggota organisasi.
- 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan diri individual seseorang.
- 4) Budaya membantu mempersatukan organisasi dengan memberikan standarstandar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
- 5) Budaya sebagai kendali yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku Karyawan

d. Upaya Mempertahankan Budaya Organisasi

Menurut Wahjono (2021) upaya mempertahankan budaya organisasi yang baik selain dilakukan oleh pendiri dan eksekusif penerus budaya organisasi yang baik. Maka usaha-usaha sosialisasi dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- 1) Seleksi karyawan baru.
- 2) Tindakan manajemen baru.
- 3) Penempatan kerja.
- 4) Penguasaan kerja.
- 5) Mengukur dan memberi penghargaan.
- 6) Ketaatan padanilai-nilai penting.

e. Faktor yang Memengaruhi Budaya Organisasi

Utamaningsih (2022) mengemukakan bahwa terdapat empat faktor yang mempengaruhi budaya organisasi yang dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Faktor individu, seperti usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan jumlah pengalaman kerja yang dimiliki seseorang.
- 2) Karakteristik pekerjaan, seperti lingkup pekerjaan, tantangan, konflik peran, dan tingkat.
- 3) Faktor struktur: ukuran organisasi, santralisasi, kehadiran serikat pekerja, dan tingkat pengadilan yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
- 4) Pengalaman kerja: tingkat komitmen karyawan pada organisasi dipengaruhi oleh pengalaman kerja mereka sebelumnya.

f. Indikator budaya organisasi

Menurut Upadhyay & Kumar (2023) terdapat tujuh indikator budaya organisasi sebagai berikut:

1) Kerja tim dan konflik

Dalam organisasi bekerja dalam tim adalah sebuah keharusan, dimana dalam satu tim akan terdapat perbedaan yang dapat menimbulkan suatu konflik antar individu dalam kelompok.

2) Iklim dan moral

Iklim dan moral dalam organisasi meliputi bagaimana organisasi memotivasi untuk melakukan yang terbaik, bagaimana atmosfer bekerja dalam organisasi atau bagaimana berperilaku adil dalam organisasi.

3) Alur informasi

Alur informasi meliputi pemberian informasi mengenai alasan perubahan secara jelas dan organisasi memastikan informasi dapat dipahami

4) Keterlibatan

Keterlibatan dalam organisasi membuat karyawan merasa dihargai dalam suatu organisasi tersebut, dan akan membuat karyawan aktif memberi inovasi untuk berkembangnya sebuah organisasi.

5) Supervisi

Atasan atau supervisi yang baik akan membuat karyawan merasa nyaman. Misalnya memberikan pujian jika tugas terselesaikan dengan baik ataupun menegur dengan baik dan memberikan kritik baik.

6) Pertemuan

Pertemuan meliputi keputusan dalam rapat direalisasikan, diskusi yang dilaksanakan dalam pertemuan berjalan tetap di jalur, dan waktu dipergunakan dengan baik.

7) Keputusan berbasis data

Keputusan berbasis data merupakan segala keputusan yang diambil oleh organisasi berdasarkan analisis data yang tepat.

Sedangkan menurut Sulaksono (2023) Indikator budaya organisasi dijelaskan sebagai berikut:

1) Inovatif memperhitungkan risiko, seperti:

- a) Menciptakan ide-ide baru untuk keberhasilan perusahaan
- b) Berani mengambil risiko dalam mengembangkan ide-ide baru

- 2) Berorientasi pada hasil, seperti:
 - a) Menetapkan target yang akan dicapai oleh perusahaan
 - b) Penilaian hasil atas kerja yang telah dilaksanakan
- 3) Berorientasi pada semua kepentingan karyawan, seperti:
 - a) Memenuhi kebutuhan untuk menjalan dan mengerjakan pekerjaan
 - b) Mendukung prestasi karyawan
- 4) Berorientasi detail pada tugas, seperti:
 - a) Teliti dalam mengerjakan tugas
 - b) Keakuratan hasil kerja

5. Jenjang Karir

a. Pengertian Jenjang karir

Jenjang karier (*career ladder*) adalah jalan yang dilewati seorang karyawan untuk maju ke bagian yang lebih tinggi dan tanggung jawab yang lebih besar. Tidak semua tangga dalam Jenjang karir mulus dan lurus mengarah pada tujuan. Jenjang karier secara tradisional menggambarkan sebuah pertumbuhan vertikal atau keuntungan yang anda peroleh pada posisi lebih tinggi. Jenjang Karir menurut Tan (2021) karir (*career*) diartikan suatu perjalanan perubahan individu dalam melewati pengalaman kerja dengan jabatan-jabatan yang berbeda dalam suatu organisasi.

Menurut Pranitasari (2023) karier adalah aktivitas dan pengalaman yang berhubungan dengan pekerjaan (seperti, tugas-tugas dalam posisi jabatan, penafsiran subyektif pada peristiwa-peristiwa yang berhubungan

dengan suatu pekerjaan dan keputusan) sepanjang kehidupan pekerjaan seseorang. bahwa perkembangan karier dapat diartikan suatu keadaan yang menggambarkan adanya peningkatan status seseorang dalam organisasi dan jalan karier yang sudah ada dalam organisasi yang berhubungan.

Karir merupakan suatu deretan posisi yang yang diduduki oleh seseorang selama perjalanan usianya (Robins, 2022). Karir diartikan sebagai semua pekerjaan yang dipegang seseorang selama kehidupan dalam pekerjaannya (Davis & Werther, 2021). Sistem pengembangan karier menurut Sulistiyani (2022) adalah usaha secara formal dan terorganisir serta terencana untuk mencapai keseimbangan antara kepentingan karier individu dengan organisasi secara keseluruhan.

Pengembangan karier yang lebih baik sangat diharapkan oleh setiap karyawan, karena dengan perkembangan ini akan mendapatkan hak-hak yang lebih baik dari apa yang diperoleh sebelumnya baik material maupun non material misalnya; kenaikan pendapat, perbaikan fasilitas, tunjangan-tunjangan dan sebagainya. Sedangkan hak-hak yang bersifat non material misalnya; perasaan bangga, rasa senang dan sebagainya. Menurut Moekijat (2023) pengembangan karier adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam suatu perusahaan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa Jenjang karier adalah urutan posisi kerja yang terstruktur yang dilalui

seseorang untuk mencapai tujuan karir jangka panjangnya. Jenjang karir adalah serangkaian pengalaman dan peran yang sering kali melibatkan peningkatan tanggung jawab, keterampilan, dan kompensasi, yang dapat diibaratkan seperti menaiki tangga dari posisi paling bawah hingga mencapai puncak.

b. Tujuan jenjang karir

Menurut Rivai (2022), program karir bertujuan untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di perusahaan saat ini dan di masa mendatang. Menurut Sutrisno (2021), pengembangan karir memiliki tujuan sebagai berikut.

- 1) Memberikan kepastian arah karir karyawan dalam kiprahnya di lingkup organisasi.
- 2) Meningkatkan daya tarik organisasi atau institusi bagi para karyawan berkualitas.
- 3) Memudahkan manajemen dalam menyelenggarakan program-program pengembangan sumber daya manusia.
- 4) Memudahkan administrasi kepegawaian, khususnya dalam melakukan administrasi pergerakan karyawan seperti promosi, rotasi ataupun demosi jabatan.

Hasil kerja seseorang akan memberikan umpan balik bagi orang itu sendiri untuk selalu aktif melakukan pekerjaannya secara baik dan diharapkan akan menghasilkan mutu pekerjaan yang baik pula. Pendidikan mempengaruhi kinerja seseorang karena dapat memberikan wawasan yang

lebih luas untuk berinisiatif dan berinovasi dan selanjutnya berpengaruh terhadap kinerjanya

c. Indikator jenjang karir

Menurut Moeheriono (2021) adapun indikator jenjang karir dalam suatu perusahaan yaitu:

1) Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan adalah suatu upaya sadar dan terencana untuk dapat memberikan suatu wahana dan wawasan tentang pengetahuan kerja dan cara mengerjakan pekerjaan sesuai orientasi kemajuan pekerjaan.

Pelatihan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja dimasa mendatang.

2) Mutasi

Menurut Hasibuan (2022) mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertical di dalam suatu organisasi. Mutasi karyawan merupakan proses kegiatan yang dapat mengembangkan posisi atau status seorang karyawan dalam lingkup organisasi.

3) Promosi Jabatan

Afandi (2022) menyatakan promosi jabatan adalah pimpinan menaikkan jabatan pegawai atau karyawan satu tingkat lebih tinggi dari jabatan semulanya dan menerima kekuasaan serta tanggung jawab lebih besar dari tanggung jawab sebelumnya, setelah pegawai atau karyawan yang

bersangkutan melalui proses evaluasi atau penilaian dan dinyatakan layak dipromosikan naik jabatan ke level yang lebih tinggi.

2.2 Penelitian Terdahulu yang Relevan

Penelitian terdahulu adalah upaya peneliti untuk mencari perbandingan dan selanjutnya untuk menemukan inspirasi baru untuk penelitian selanjutnya di samping itu kajian terdahulu membantu penelitian dapat memposisikan penelitian serta menunjukkan orsinalitas dari penelitian. Penelitian terdahulu yang relevan digunakan peneliti sebagai acuan dalam penulisan karya ilmiah ini. Adapun penelitian terdahulu relevan yang digunakan sebagai berikut:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu yang Relevan

No	Nama, Tahun, dan Judul	Variabel	Analisis	Hasil Penelitian
1.	Firda Rohma Firadianzah (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan PT. Wijaya Perkasa Indah. Journal of Sustainability Business Research ISSN : 2746 – 8607 Vol 2 No 1 Maret 2021	Variabel Bebas: a)Budaya Organisasi, b) Lngkungan Kerja Variabel Terikat: c)Semangat Kerja	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan PT. Wijaya Perkasa Indah
2.	Djoko Subali (2021). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Semangat Kerja Pegawai Di Bagian Perlengkapan	Variabel Bebas: a)Pengembangan Karir Variabel Terikat: b)Semangat Kerja	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil uji t diperoleh bahwa nilai thitung sebesar 6.024 > nilai ttabel 2.042, maka hipotesis nol (Ho) ditolak, dan menerima hipotesis alternatif (Ha). dari hasil tersebut bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap semangat

No	Nama, Tahun, dan Judul	Variabel	Analisis	Hasil Penelitian
	Kantor Sekretariat Daerah Kota Cilegon Jurnal Bening Volume 8 No (2) 2021			kerja, sehingga hipotesis alternatif diterima
3.	Muhammad Isnaini (2021). Pengaruh Keadilan dan Jenjang Karir Terhadap Semangat Kerja dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening pada Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Pasaman Jurnal Terapan Pemerintahan Minangkabau Vol. 1, No. 1, Edisi Januari – Juni 2021, pp.20-32	Variabel Bebas: a)Keadilan b)Jenjang Karir Variabel Intervening c)Disiplin Kerja Variabel Terikat: d)Semangat Kerja	Analisis Jalur	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa variabel keadilan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap semangat kerja secara tidak langsung, jenjang karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja dengan disiplin kerja sebagai variabel mediasi, dengan keadilan yang merata dan adanya peningkatan jenjang karir bagi pegawai dapat membuat semangat kerja pegawai menjadi lebih baik pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman.
4.	Diah Pranitasari (2021). <i>The Effect Of Compensation And Working Environment To Employee Engagement (Case Study on PT Summarecon Agung Tbk).</i>	a) <i>Compensation</i> b) <i>Working Environment</i> c) <i>Employee Engagement</i>	Regresi Linier Berganda	<i>The result of this research showed that compensation has a coefficient of 0.184. This means that compensation is a weak effect to employee engagement. The coefficient of working environment in this research is 0.607, which means that working environment has strong effect to employee engagement. Simultaneously, both compensation and working environment has a coefficient of 0.542. This means that both variables has relatively strong effect on employee engagement</i>
5.	Raniasari Bimanti Esthi (2021). <i>Effect Of Compensation, Work</i>	a) <i>Compensation</i> , b) <i>Work Environment</i>	Analisis Regresi Linier Berganda	<i>The analysis method used in this research is validity, reliability, classical assumption, multiple linear analysis and hypothesis test.</i>

No	Nama, Tahun, dan Judul	Variabel	Analisis	Hasil Penelitian
	<i>Environment And Communication On Employee Performance In UD. Djaya Listrik And Material</i>	c) <i>Communication</i> d) <i>Employee Performance</i>		<i>The results showed that compensation and work environment partially had a positive effect on employee performance, while communication partially had no effect on employee performance.</i>
6.	Esty Pudy Astuti (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada PT Sentosaraya Abadi Mas Jurnal Ekonomika Universitas Almuslim Bireuen- Aceh Vol. XI No. 1 Maret 2022	Variabel Bebas: a) Budaya Organisasi b) Pengembangan Karir Variabel Terikat: a) Semangat Kerja	Analisis Regresi Linier Berganda	1. Secara parsial, budaya organisasi berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan pada PT Sentosaraya Abadi Mas. 2. Secara parsial, pengembangan karir berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan pada PT Sentosaraya Abadi Mas. 3. Secara simultan, budaya organisasi dan pengembangan karir berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan pada PT Sentosaraya Abadi Mas
7.	Arhipen Yapentra (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Semangat Kerja Guru MTs. Darul Muqomah Pekanbaru. Eko dan Bisnis (Riau Economics and Business Review) P.ISSN: 1410-7988 E.ISSN: 2614-123X Volume 13, Nomor 1, 27 Maret 2022	Variabel Bebas: a) Budaya Organisasi Variabel Terikat: b) Semangat Kerja	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja guru MTs. Darul Muqomah Pekanbaru
8.	Mustaan (2022). Pengaruh budaya Organisasi, Pengembangan Karir, Dan Efikasi Diri Terhadap Semangat Kerja Karyawan PT.	Variabel Bebas: a) Budaya Organisasi b) Pengembangan Karir c) Efikasi Diri Variabel Terikat:	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya Organisasi, Pengembangan Karir, Dan Efikasi Diri berpengaruh secara parsial dan simultan Terhadap Semangat Kerja Karyawan PT. PLN (Persero)

No	Nama, Tahun, dan Judul	Variabel	Analisis	Hasil Penelitian
	PLN (Persero) Unit Pelayanan Jasa Lombok Tengah. Jurnal Inovasi Pendidikan Vol 02 No. 12	d)Semangat kerja Karyawan		Unit Pelayanan Jasa Lombok Tengah
9.	Sudarmin Manik (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Semangat Kerja pegawai pada dinas kesehatan kabupaten Pelalawan Jurnal Niara Vol. 11, No. 2 Januari 2022, Hal. 118-124	Variabel Bebas: a) Budaya Organisasi Variabel Terikat: b) Semangat Kerja	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian ini bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja pegawai pada dinas kesehatan kabupaten pelalawan.
10.	Ari Afriansyah (2022). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada PT. PLN (PERSERO) UP3 Bima. Journal Scientific of Mandalika (JSM), Vol. 3 No. 9 September 2022, e-ISSN: 2745-595	Variabel Bebas: c) Pengembangan Karir Variabel Terikat: d) Semangat Kerja	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada tabel uji t diatas diperoleh nilai t hitung sebesar 4,963 dan nilai sig 0,000 selanjutnya akan di bandingkan dengan nilai t tabel sebesar 2,019, sehingga Ha diterima dan H0 ditolak yang artinya pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan pada PT PLN (PERSERO) UP3 Bima
11.	Ocktaviani Elisabet Laloan (2022). Pengaruh Jenjang Karir Terhadap Semangat Kerja Karyawan PT. Manado Mitra Mandiri. Jurnal Manajemen. Vol. 02 No. 02	Variabel Bebas: a)Jenjang karir Variabel Terikat: b)Semangat Kerja	Analisis Regresi Linier Berganda	Berdasarkan hasil hipotesis disimpulkan bahwa variabel jenjang karir berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja, sehingga hipotesis Ho ditolak dan Ha diterima. Perusahaan diharapkan untuk merealisasikan setiap program yang mendukung semua aspek dalam perusahaan terlebih sumber daya manusia yang dalam hal ini karyawan

No	Nama, Tahun, dan Judul	Variabel	Analisis	Hasil Penelitian
12.	Fitri Andriani (2022). Pengaruh Jenjang Karir Dan Promosi Jabatan Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada Alpha Hotel Pekanbaru JOM FISIP Vol. 9: Edisi I Januari-Juni 2022	Variabel Bebas: a) Jenjang karir b) Promosi Variabel Terikat: c) Semangat Kerja	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Jenjang Karir Dan Promosi berpengaruh secara simultan dan parsial Jabatan Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada Alpha Hotel Pekanbaru
13.	Muh. Abdul Rosid (2022). <i>The Influence of Organization Culture and Work Environment toward Work Motivation which Implications for The Job Performance The Charitable Efforts of Muhammadiyah Education Institutions in Tangerang - Indonesia</i> <i>Formosa Journal of Science and Technology (FJST)</i> Vol. 1, No. 3, 2022: 175-190	a) Organization Culture b) Work Environment c) toward Work d) Motivation e) Job Performance	Analisis Regresi Linier Berganda	<i>The study resulted in: 1). organizational culture was significantly (positively) correlated with work motivation by 16.5%, 2). work environment was significantly (positively) correlated with work motivation by 82.7%, 3). organizational cultures and work environment were significantly (positively) correlated with work motivation by 95.7%, 4). organizational cultures was significantly (positively) correlated with job performance by 26.6%, 5). work environment was significantly (positively) correlated with job performance by 61.2%, 6). work motivation was significantly (positively) correlated with job performance by 26.6%, 7). organizational cultures, work environment and work motivation were significantly (positively) correlated with job performance by 95.2%.</i>
14.	Yuan Badrianto (2022). <i>The influence of organizational culture, work competence and work motivation on organizational commitment.</i>	a) organizational culture, b) work competence c) work motivation d) organizational commitment	Analisis Regresi Linier Berganda	<i>The results of the analysis show that organizational culture, work competence and motivation to work together positive and significant effect on organizational commitment. The results of this study concluded that organizational culture, work</i>

No	Nama, Tahun, dan Judul	Variabel	Analisis	Hasil Penelitian
	ISSN: (,661 p- ISSN: 2086-6364, e-ISSN: 2549-7499			<i>competence and work motivation had a significant partial and simultaneous effect on PT Kalbe Farma's organizational commitment</i>
15.	Iqbal Maulana (2022). <i>The Influence Of Compensation, Leadership, And Work Environment On The Work Motivation And Its Implication To Organizational Commitment Of Islamic Boarding School Educators In Kabupaten Bogor.</i> <i>European Journal of Research Development and Sustainability (EJRDS)</i> Available Online at: https://www.scholazest.com Vol. 3 No. 4, April 2022	e) Compensation , f) Leadership, g) Work Environment h) Work Motivation e) Organizational Commitment	Analisis Jalur	<i>The result of this research conclude that: (1). Compensation, leadership, and work environment have positive and significant impact either partial or over all toward work motivation with contribution value (R²) = 44,1%. The most influential variable toward work motivation is work environment. (2). Compensation, leadership, work environment, and work motivation have significant and positive impact either partial or over all toward organization commitment with contribution value (R²) = 52,7%.</i>
16.	Saadah (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Semangat Kerja Pegawai di Puskesmas Penujak Praya Barat. Kompeten: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis Vol. 1 No. 5, Maret	Variabel Bebas: a) Budaya Organisasi, Variabel Terikat: b) Semangat Kerja	Analisis Regresi Linier Berganda	Berdasarkan uji F bahwa variabel lingkungan kerja dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja dengan nilai f hitung 8,363 > f tabel 3,35 dan nilai signifikansinya 0,002 < 0,05, pada Puskesmas Penujak Praya Barat.
17.	Tasya Putri Eksantari (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Pengembangan	Variabel Bebas: a) Budaya Organisasi b) Pengembangan Karir	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap semangat kerja karyawan. sedang

No	Nama, Tahun, dan Judul	Variabel	Analisis	Hasil Penelitian
	Karir Terhadap Semangat kerja Karyawan Pada PT Pegadaian Area Bandung 1 Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis, Vol. 12, No. 1, 2023 e-ISSN 2746-1297	Variabel Terikat: c) Semangat kerja Karyawan		pengembangan karir tidak mempunyai pengaruh untuk meningkatkan semangat kerja karyawannya. Dengan hal ini perusahaan harus dapat memperhatikan adanya apresiasi kepada karyawan untuk telah menyelesaikan pekerjaannya dengan salah satunya untuk membuka kesempatan dalam mengembangkan karir karyawannya.
18.	Andi Marianto (2023). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Promosi Jabatan Terhadap Semangat Kerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Palembang. NNOVATIVE: Journal Of Social Science Research Volume 3 Nomor 4 Tahun 2023 Page 7527-7541	Variabel Bebas: a) Pengembangan Karir b) Promosi Jabatan Variabel Terikat: c) Semangat Kerja	Analisis Regresi Linier Berganda	Dari hasil penelitian uji t menunjukkan variabel pengembangan karir (X1) secara parsial ada pengaruh yang terhadap semangat kerja. Sedangkan variabel promosi jabatan (X2) secara parsial ada pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja. Hasil pembahasan uji F secara bersama-sama variabel independen berpengaruh signifikan secara simultan (bersama-sama) terhadap variabel dependen.
19.	Ida Oetari Poernamasasi (2023). <i>The Effect of Career Development, Organizational Culture and Leadership on Performance</i> Vol. 4, No. 4, June 2023. e-ISSN: 2715-4203, p-ISSN: 2715-419X	a) <i>Career Development</i> , b) <i>Organizational Culture</i> c) <i>Leadership</i> d) <i>Performance</i>	Analisis Regresi Linier Berganda	<i>The results of this literature review article are: 1) Career development affects employee performance; 2) Organizational culture affects employee performance; and 3) Leadership affects employee performance.</i>

No	Nama, Tahun, dan Judul	Variabel	Analisis	Hasil Penelitian
20.	Prinabella Mutiara Danti (2023). <i>Effect Of The Influence of Organizational Culture, Career Development, and Job Satisfaction on Turn Over Intention at PT. CMK West Jakarta.</i> <i>Journal Of Economic, Office And Accounting Education</i> http://pub.unj.ac.id/index.php/jpepa	a) <i>Organizational Culture,</i> b) <i>Career Development, and</i> c) <i>Job Satisfaction on</i> d) <i>Turn Over Intention</i>	Analisis Regresi Linier Berganda	<i>The findings revealed that organizational culture (X1) had no effect on turnover intention of PT.CMK employees (Y2), whereas other findings revealed that organizational culture (X1) had an effect on job satisfaction (Y1). Satisfaction (Y1) had a negative and significant effect on turnover intention (Y2), career development (X2) had an effect on job satisfaction (Y1), and finally career development (X2) had an effect on turnover intention (Y2).</i>
21.	Sapta Rini Widyawati (2024). <i>Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada PT. Taman Burung Citra Bali Internasional.</i> Values, Volume 5, Nomor 2, Tahun 2024	Variabel Bebas: a) Budaya Organisasi b) Komunikasi c) Pengembangan Karir Variabel Terikat: d) Semangat Kerja	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Taman Burung Citra Bali Internasional. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan semangat kerja karyawan di PT. Taman Burung Citra Bali Internasional. Pengembangan karir memiliki dampak positif dan berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Taman Burung Citra Bali Internasional
22.	Jalaludin Aslam (2024). <i>Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada PT. Federal International Finance Group Cabang Bima.</i> Jurnal Mahasiswa Vol. 6, No. 2 Juni 2024 e-ISSN:	Variabel Bebas: a) Budaya Organisasi Variabel Terikat: b) Semangat Kerja	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian ini bahwa variabel Budaya Organisasi Berpengaruh Signifikan Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada PT. Federal International Finance Group Cabang Bima.

No	Nama, Tahun, dan Judul	Variabel	Analisis	Hasil Penelitian
	2962-2891; p-ISSN: 2962-2883, Ha			
23.	Rizky Irawan Pratama (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Dinas Sosial Kota Surakarta. Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi. (2024), 2 (12): 281-305	Variabel Bebas: a) Lingkungan Kerja b) Budaya Organisasi, Variabel Terikat: c) Semangat Kerja	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan lingkungan kerja dan budaya organisasi secara bersama-sama mempengaruhi semangat kerja sebesar 70,7% sedangkan sisanya 29,3% dipengaruhi faktor lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.
24.	Sri Yulana Kuuna (2024). Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Semangat Kerja Pada Kantor Dinas Pariwisata Dan Kebudayaan Kabupaten Boalemo. JAMBURA: Vol 6. No 3. Januari 2024	Variabel Bebas: a) Budaya Organisasi, Variabel Terikat: b) Semangat Kerja	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil perhitungan koefisien determinasi nilai r^2 Square sebesar 62,3% dapat disimpulkan bahwa budaya kerja berpengaruh terhadap semangat kerja pada kantor dinas pariwisata dan kebudayaan kabupaten boalemo. Sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.
25.	Rizky Irawan Pratama (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Dinas Sosial Kota Surakarta. Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi. (2024), 2 (12): 281-305	Variabel Bebas: a) Lingkungan Kerja b) Budaya Organisasi, Variabel Terikat: c) Semangat Kerja	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan lingkungan kerja dan budaya organisasi secara bersama-sama mempengaruhi semangat kerja sebesar 70,7% sedangkan sisanya 29,3% dipengaruhi faktor lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.
26.	Ati Lailinnahar (2025).	Variabel Bebas:	Analisis Regresi	Hasil penelitian yang dilakukan yaitu Budaya

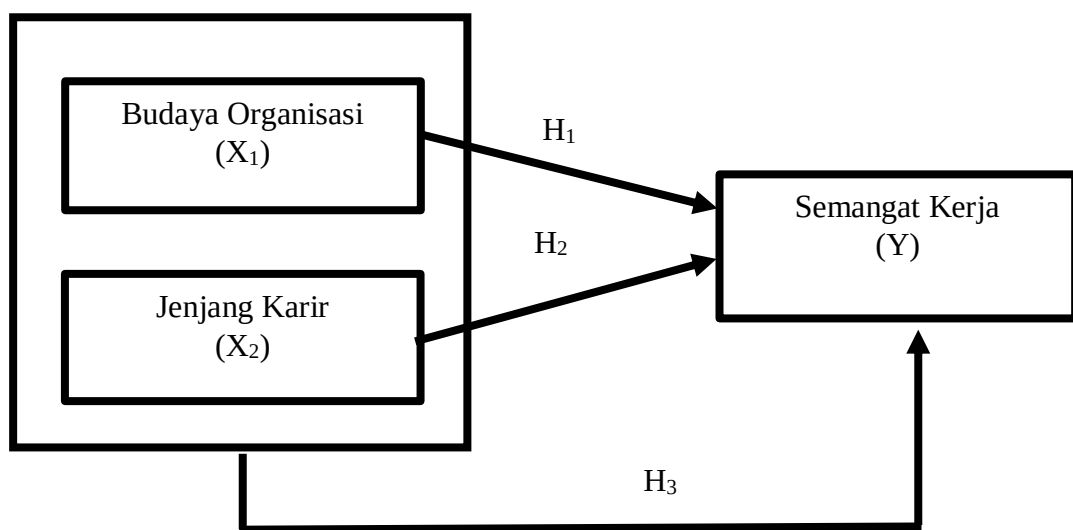
No	Nama, Tahun, dan Judul	Variabel	Analisis	Hasil Penelitian
	Pengaruh Budaya Organisasi, Stres Kerja, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Semangat Kerja (Studi Pada Balai Pengembangan Teknologi Tepat Guna Daerah Istimewa Yogyakarta). Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan (Mankeu) Vol. 14 No. 01, Maret 2025 P-ISSN: 2252-8636, E-ISSN: 2685-9424	a) Budaya Organisasi, b) Stres Kerja, c) Komitmen Organisasi Variabel Terikat: d) Semangat Kerja	Linier Berganda	Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Semangat Kerja, Stres Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Semangat Kerja, Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Semangat Kerja dan Budaya Organisasi, Stres Kerja dan Komitmen Organisasi berpengaruh simultan terhadap Semangat Kerja.
27.	Muji Putri Rahayu (2024). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Jenjang Karir Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada PT Sampoerna Tbk Madiun. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas PGRI Madiun September 2024 E-ISSN: 2686 - 1771	Variabel Bebas: a) Budaya Organisasi b) Jenjang Karir Variabel Terikat: c) Semangat kerja Karyawan	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh budaya organisasi dan jenjang karir terhadap semangat kerja karyawan pada PT Sampoerna Tbk Madiun

2.3 Kerangka Berpikir Penelitian

Kerangka pemikiran pada dasarnya diturunkan dari beberapa teori dan sebuah konsep yang sesuai dengan permasalahan yang diteliti, sehingga memunculkan asumsi-asumsi yang berbentuk bagan alur pemikiran, yang mungkin dapat dirumuskan kedalam hipotesis operasional atau hipotesis yang

dapat diuji. Kerangka berpikir penelitian berfungsi sebagai dasar pemikiran logis yang memetakan alur penelitian, membantu peneliti mengidentifikasi hubungan variabel, dan menjadi dasar untuk merumuskan hipotesis. Kerangka ini biasanya divisualisasikan dalam bentuk bagan skematis untuk memperjelas alur pikir.

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu yang ada, maka dapat disusun kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir Penelitian

Sumber: Rahayu (2024), Mustaan (2022), Eksantari (2023), Astuti (2022), dan Widyawati (2024), Kuuna (2024), Saadah (2023), Lailinnahar (2025), Laloan (2022), dan Andriani (2022).

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis menurut Sugiyono (2023), adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian dan didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi, hipotesis penelitian adalah dugaan atau pernyataan sementara yang diajukan sebagai jawaban atas pertanyaan penelitian dan akan diuji kebenarannya melalui data empiris. Hipotesis berfungsi

sebagai panduan dalam penelitian, membantu peneliti menentukan metode dan menganalisis data untuk membuat kesimpulan yang valid. Hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut;

1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Semangat Kerja

Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal (Mangkunegara, 2021). Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi.

Menurut Sedarmayanti (2021) budaya organisasi adalah sebuah keyakinan, sikap, dan nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam organisasi, dikemukakan dengan lebih sederhana, Oleh karena itu, budaya organisasi dijadikan sebagai pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang ada dalam organisasi. Budaya organisasi diharapkan akan memberikan pengaruh yang positif terhadap pribadi anggota organisasi maupun terhadap organisasi dalam hal mencapai visi dan misi serta tujuan organisasi. Adapun indikator budaya organisasi dalam penelitian ini yaitu: inovatif memperhitungkan risiko, berorientasi pada hasil, berorientasi

pada semua kepentingan karyawan, berorientasi detail pada tugas (Sulaksono, 2023). Dimana budaya organisasi ini berpengaruh terhadap semangat kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Manik (2022) menjelaskan bahwa ada pengaruh budaya organisasi terhadap semangat kerja pegawai pada dinas kesehatan kabupaten Pelalawan. Penelitian yang dilakukan oleh Yapentra (2022) juga menjelaskan bahwa ada pengaruh budaya organisasi terhadap semangat kerja guru MTs. Darul Muqomah Pekanbaru. Penelitian yang dilakukan oleh Kuuna (2024) juga menjelaskan bahwa ada pengaruh budaya kerja terhadap semangat kerja pada Kantor Dinas Pariwisata Dan Kebudayaan Kabupaten Boalemo.

Penelitian yang dilakukan oleh Saadah (2023) juga menjelaskan bahwa ada pengaruh lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap semangat kerja pegawai di Puskesmas Penujak Praya Barat. Peneliian yang dilakukan oleh Lailinnahar (2025) juga menjelaskan bahwa ada pengaruh budaya organisasi terhadap semangat kerja (Studi Pada Balai Pengembangan Teknologi Tepat Guna Daerah Istimewa Yogyakarta). Jadi, hipotesis pertama dalam penelitian ini yaitu:

H₁ : Diduga budaya organisasi berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan pada Lawu Plaza Madiun

2. Pengaruh Jenjang Karir Terhadap Semangat Kerja

Jenjang karier (*career ladder*) adalah jalan yang dilewati seorang karyawan untuk maju ke bagian yang lebih tinggi dan tanggung jawab yang lebih besar. Tidak semua tangga dalam Jenjang karir mulus dan lurus

mengarah pada tujuan. Jenjang karier secara tradisional menggambarkan sebuah pertumbuhan vertikal atau keuntungan yang anda peroleh pada posisi lebih tinggi. Jenjang Karir menurut Tan (2021) karir (*career*) diartikan suatu perjalanan perubahan individu dalam melewati pengalaman kerja dengan jabatan-jabatan yang berbeda dalam suatu organisasi.

Jenjang karir adalah serangkaian pengalaman dan peran yang sering kali melibatkan peningkatan tanggung jawab, keterampilan, dan kompensasi, yang dapat diibaratkan seperti menaiki tangga dari posisi paling bawah hingga mencapai puncak. Adapun indikator jenjang karir dalam penelitian ini yaitu: Pendidikan dan Pelatihan, Mutasi, Promosi Jabatan (Moeheriono, 2021). Dimana jenjang karir ini sangat berpengaruh terhadap semangat kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Laloan (2022) menjelaskan bahwa jenjang karir berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja Karyawan PT. Manado Mitra Mandiri, sehingga hipotesis H_0 ditolak dan H_a diterima. Perusahaan diharapkan untuk merealisasikan setiap program yang mendukung semua aspek dalam perusahaan terlebih sumber daya manusia yang dalam hal ini karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Andriani (2022) juga menjelaskan bahwa ada pengaruh jenjang karir dan promosi jabatan terhadap semangat kerja karyawan pada Alpha Hotel Pekanbaru.

Penelitian yang dilakukan oleh Wijaya (2021) juga menjelaskan bahwa ada pengaruh jenjang karir terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Bumi Menara Internusa Dampit Kabupaten Malang. Penelitian yang dilakukan oleh Isnaini (2021) juga menjelaskan bahwa ada pengaruh jenjang karir terhadap

semangat kerja dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening pada Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Pasaman. Adanya peningkatan jenjang karir bagi pegawai dapat membuat semangat kerja pegawai menjadi lebih baik pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman. Jadi, hipotesis kedua dalam penelitian ini yaitu:

H₂ : Diduga jenjang karir berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan pada Lawu Plaza Madiun

3. Pengaruh Budaya Organisasi dan Jenjang Karir Terhadap Semangat Kerja

Menurut Hasibuan (2022), Semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Semangat kerja ini akan merangsang seseorang untuk berkarya dan berkeaktivitas dalam pekerjaannya. Semangat kerja digunakan untuk menggambarkan suasana keseluruhan yang dirasakan para karyawan dalam kantor. Apabila karyawan merasa bergairah, bahagia, optimis menggambarkan bahwa karyawan tersebut mempunyai semangat kerja yang tinggi dan jika karyawan suka membantah, menyakiti hati, kelihatan tidak tenang maka karyawan tersebut mempunyai semangat kerja yang rendah.

Adapun indikator semangat kerja dalam penelitian ini yaitu: produktivitas karyawan, tingkat absensi, tingkat perpindahan karyawan (*labour turnover*), kerusakan, kegelisahan karyawan, tuntutan dari karyawan, pemogokan kerja oleh karyawan (Nitisemito, 2021). Dimana semangat kerja

karyawan ini sangat penting, beberapa variabel yang dapat mempengaruhi semangat kerja yaitu budaya organisasi dan jenjang karir.

Penelitian yang dilakukan oleh Rahayu (2024) menjelaskan bahwa ada pengaruh signifikan budaya organisasi dan jenjang karir terhadap semangat kerja karyawan pada PT Sampoerna Tbk Madiun secara parsial dan simultan. Penelitian yang dilakukan oleh Mustaan (2022) juga menjelaskan bahwa ada pengaruh budaya organisasi dan pengembangan karir terhadap semangat kerja karyawan PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan Jasa Lombok Tengah.

Penelitian yang dilakukan oleh Eksantari (2023) juga menjelaskan bahwa ada pengaruh budaya organisasi dan pengembangan karir terhadap semangat kerja karyawan pada PT Pegadaian Area Bandung. Penelitian yang dilakukan oleh Astuti (2022) juga menjelaskan bahwa ada pengaruh budaya organisasi dan pengembangan karir terhadap semangat kerja karyawan pada PT Sentosaraya Abadi Mas. Penelitian yang dilakukan oleh Widyawati (2024) juga menjelaskan bahwa ada pengaruh budaya organisasi, komunikasi dan pengembangan karir terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Taman Burung Citra Bali Internasional. Jadi, hipotesis ketiga dalam penelitian ini yaitu:

H₃ : Diduga budaya organisasi dan jenjang karir berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan pada Lawu Plaza Madiun