UNIVERSITAS MERCU BUANA	**BERITA ACARA** **SARAN PERBAIKAN SIDANG PROPOSAL DISERTASI** **PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN**	**Q**

No.Dokumen	09.04.00.20	Distribusi					
Tgl. Efektif	1 Maret 2018						

Nama Mahasiswa : INDIRA PUSPA GUSTIAH
NIM : 67121020009

Penguji : Dr. Ahmad Azmy,.S.E.,M.M

No.	Perbaikan Yang Diminta
1	Bab 1 harus ditemukan novelty dan keunikan apa yang diangkat pada topik ini. Untuk sekelas doktor harus menemukan Tingkat kebaruan yang tinggi tidak sekedar membuat research gap saja. Pada latar belakang tidak ditemukan penjelasan
2	Bab 2 pelajari kembali pedoman disertasi. Banyak sekali sitasi yang belum disusun secara rapi. Pada kerangka model tidak ada penjelasan sama sekali dan hanya sekedar gambar saja
3	Pada beberapa kalimat yang menjelaskan istilah atau definisi harus disebutkan sumber referensinya.
4	Pada bab 2 sebelum menyentuh penjelasan variabel beserta indikator. Belum ada grand theory dan midle theorynya. Disertasi harus memberikan efek yang berbeda sehingga model yang dikembangkan tidak sekedar bersifat replikatif saja.
5	Tambahkan satu atau dua variabel lagi khususnya pada variabel bebas yang menjadi isu hangat pada saat ini. Harus dimasukkan aspek kepemimpinan sebagai generator dan pilih leadership apa yang bisa mengembangkan model penelitian anda. Organisasi keberlanjutan tidak sekedar moderasi ataupun mediasi, tetapi bagaimana implikasi kepada keilmuan SDM saja.
6	Sekelas disertasi seharusnya tidak memotret perusahaan saja, tapi level industry sehingga hasilnya nanti dapat digeneralisir dengan model atau bisnis lainnya.
7	Proposal ini belum dilengkapi dengan daftar Pustaka sehingga tidak dapat dilakukan pemeriksaan validitas referensi. Usahakan 80% dilakukan research mapping untuk menarik teori atau variabel yang digunakan pada topik anda.
8	Usahakan 80% sumber referensi berasal dari jurnal internasional bereputasi untuk membuat kaidah teorinya menjadi lebih kuat.
9	Pada bab 3 apakah selevel disertasi masih layak untuk menggunakan pndekatan purposive sampling. Jika hanya mengena pada manufaktur dan level manajerial disarankan menggunakan stratified sampling saja. Coba didiskusikan pada promotor atau pembimbing disertasi.

JENJANG KARIR DAN MOTIVASI BERPRESTASI DALAM MEMBANGUN ORGANISASI BERKELANJUTAN PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR INTERNASIONAL

PROPOSAL DISERTASI

Oleh

INDIRA PUSPA GUSTIAH

NIM: 67121020009

PROGRAM STUDI DOKTOR MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS MERCU BUANA

2023

JENJANG KARIR DAN MOTIVASI BERPRESTASI DALAM MEMBANGUN ORGANISASI BERKELANJUTAN PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR INTERNASIONAL

PROPOSAL DISERTASI

Oleh:

INDIRA PUSPA GUSTIAH

NIM: 67121020009

PROGRAM STUDI DOKTOR MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS MERCU BUANA

2023

PENGESAHAN PROPOSAL DISERTASI

Judul	:	Jenjang karir dan motivasi berprestasi dalam membangun organisasi berkelanjutan pada Perusahaan manukaktur Internasional
Nama	:	Indira Puspa Gustiah
NIM	:	67121020009
Program Studi	:	Doktor Manajement
Tanggal	:	23 Desember 2023

Mengesahkan

Promotor

(Dr. Ahmad Badawy Saluy, MM.)

Ko-Promotor I

(Dr. Kasmir, SE., MM)

Ko-Promotor II

(Dr. Lenny C Nawangsari, MM)

DAFTAR ISI

Halaman

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang 1

1.2. Identifikasi Masalah 9

1.3. Rumusan Masalah 11

1.4. Tujuan Penelitian 12

1.5. Manfaat Penelitian..... 15

BAB II KAJIAN PUSTAKA & KERANGKA KONSEPTUAL DISERTASI

2.1. Kajian pustaka..... 16

1. Teori *Triple Bottom Line*..... 16
2. Teori Legitimasi..... 17
3. Teori *Stakeholder*..... 19
4. Organisasi Berkelanjutan 21
   a. Pengertian Organisasi Berkelanjutan 21
   b. Dimensi Organisasi Keberlanjutan 23
5. Perilaku Kerja Inovatif (*Innovative Work Behavior)*. 26
   a. Pengertian Perilaku Kerja Inovatif..... 26
   b. Faktor-faktor yang mempengaruhi Perilaku Kerja Inovatif..... 27
   c. Dimensi Perilaku Kerja Inovatif 31
6. Jenjang Karir..... 33
   a. Pengertian Karir 33
   b. Pengertian Pengembangan Karier..... 34
   c. Tujuan Pengembangan Karier..... 37
   d. Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karier 38
7. Motivasi Berprestasi 44
   a. Pengertian Motivasi 44
   b. Pengertian Motivasi Berprestasi 47

c. Ciri-ciri Motivasi Berprestasi..... 48
d. Aspek-aspek Motivasi Berprestasi..... 49
e. Indikator Motivasi Berprestasi..... 49
6. *Perceived Organizational Support*..... 52
a. Pengertian *Perceived Organizational Support* ... 52
b. Aspek-Aspek *Perceived Organizational Support* 53
c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Perceived Organizational Support*..... 56
2.2. Penelitian Terdahulu 59
2.3. Pengembangan Hipotesis. 63
2.4. Kerangka Konseptual 69
BAB III METODE PENELITIAN
3.1. Lokasi dan waktu penelitian..... 70
3.2. Desain penelitian..... 70
3.3. Populasi dan sample..... 71
3.4. Teknik pengumpun data..... 72
3.5 Penyusunan instrument 72
3.6. Pilot Study (Uji instrument)..... 74
3.7. Data dan Teknik analisis data 76

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Konsep berkelanjutan mengexplorasi hubungan antara Pembangunan ekonomi, kualitas lingkungan dan ekuitas sosial. Konsep ini telah berkembang sejak 1972 ketika komunitas internasional pertama kali mengexplorasi hubungan antara kualitas hidup dan kualitas lingkungan di konferensi PBB tetang lingkungan manusia di stockhlom.

Dari prespektif lingkungan manjemen secara akademik, Elkington (1997) mengembangkan konsep *Triple Bottom Line* yang mengusulkan bahwa tujuan bisnis tidak dapat dipisahkan dari Masyarakat dan Lingkungan di mana mereka beroperasi. Prinsip ini penting karena konsep keberlanjutan akan membuat bisnis tetap berjalan (Colbert dan Kurucz, 2007) dengan membantu bisnis berkembang tanpa mengorbankan kebutuhan masa depan (Boudreau dan Ramstad, 2005).

Dalam implementasinya praktik bisnis yang layak secara ekonomi, bertanggung jawab secara sosial dan ramah lingkungan biasanya dianggap berkelanjutan. Penekanan penggunaan praktik bisnis yang berkelanjutan didefinisikan sebagai mereka yang mampu memenuhi kebutuhan masa kini tanpa mengorbankan kemampuan untuk memenuhi kebutuhan masa depan. (Sutawidjaya, dan Nawangsari 2022).

Salah satu poin penting dalam *Triple Bottom Line* adalah aspek Profit (Keuntungan). Tujuan utama suatu Perusahaan dalam menjalankan bisnisnya adalah mendapatkan keuntungan. Keuntungan dapat dimaksimalkan dengan meningkatkan produktivitas melalui efisiensi biaya.juga dapat dimaksimalkan melalui kinerja produksi. Oleh karena itu, pengenbangan teknologi berkelanjutan merupakan salah satu strategi yang harus dilakukan perusahaan untuk mewujudkan organisasi berkelanjutan

Pengelolaan berkelanjutan memerlukan fokus utama pada peran kunci yang diikutsertakan para pemegang kepentingan dalam mewujudkan organisasi berkelanjutan. Dalam hal ini peran kunci yang memiliki prilaku kerja inovatif yang memungkinkan individu untuk menciptakan ide atau produk yang baru yang dapat diimplementasikan pada lingkup Perusahaan, kelompok atau organisasi dan dapat menghasilkan keuntungan bagi Perusahaan, kelompok dan organisasi tersebut. Salah satu faktor yang dapat mendukung terbentuknya organisasi berkelanjutan melalui prilaku kerja innovatif ini dipengaruhi oleh jenjang karir Sulich et al (2021), Obeidat et al (2022) , dan motivasi berprestasi Rahman et al (2023) .

Berdasarkan hasil *pra survey* yang penulis lakukan menggunakan *questionnaire* diberikan kepada karyawan yang bekerja di perusahaan manufaktur internasional tentang jenjang karir dan motivasi berprestasi sebagai tahap awal penulisan disertasi ini dan untuk mengetahui mengetahui pendapat langsung dari sebagian karyawan dengan hasil sbb:

Tabel 1.1. Hasil *Pra Survey*

No	Pernyataan (*statement*)	Yes	NO
Jenjang Karir *(Career path キャリアパス)*			
1	Jenjang karir penting bagi saya sebagai karyawan *Career path is important for me as an employee* 従業員としての私にとってキャリアパスは重要です	72%	28%
2	Jenjang karir adalah merupakan peluang pembinaan *career path is a coaching opportunity* キャリアパスはコーチングの機会です	70%	30%
3	jenjang karir anda di perusahaan anda saat ini sudah sesuai dengan harapan anda *Your career path at your current company is in line with your expectations* 現在の会社でのキャリアパスはあなたの期待と一致しています	35%	65%
4	Jenjang karir menunjukan jalur pertumbuhan organisasi. *Career path shows the organization's growth path.*キャリアパスは組織の成長経路を示します。	50%	50%
5	jenjang karir merupakan motivasi untuk kerja inovatif *Career path is a motivation for innovative work* *キャリアパスは革新的な仕事への動機となる*	58%	42%
Motivasi Berprestasi (*Achievement motivation 達成動機*)			
6	Setujukah anda bahwa perusahaan akan terus berkembang jika ada kontribusi positif dan inovatif dari karyawannya? *Do you agree that a company will continue to develop if there are positive and innovative contributions from its employees? 従業員からの積極的かつ革新的な貢献があれば、企業は発展し続けることに同意しますか?*	83%	17%
7	Berpikir realistis bisa memahami kelebihan dan kelemahan diri. *Realistic thinking can understand self strengths and weaknesses 現実的な考え方で自分の長所と短所を理解できる*	44%	56%
8	Motivasi berprestasi karyawan akan mendukung keberlanjutan suatu organisasi. *Employee achievement motivation will support sustainability of an organization 従業員の達成意欲が組織の持続可能性を支える*	42%	58%
9	apakah motivasi berprestasi anda didukung oleh perusahaan anda *Is your achievement motivation supported by your company? あなたの達成動機は会社によってサポートされていますか?*	45%	55%
10	Dalam bekerja kita harus berorientasi ke masa depan *In our work we must be oriented towards the future 私たちは仕事において未来を見据えなければなりません*	65%	35%

Hasil survey di atas menunjukan bahwa : Jenjang karir dianggap penting oleh Sebagian besar karyawan (72%). Karyawan memahami bahwa jenjang karir merupakan peluang pembinaan (70%). Jenjang karir belum dimaksimalkan oleh perusahaan dan Sebagian besar karyawan mengganggao jenjang karir yang ada masuh belum sesuai harapan (65%), Jenjang karir memotivasi karyawan untuk kerja inovatif (58%). Dari hasil ini terlihat bahwa pada prakteknya jenjang karir masih belum dijalankan dengan benar oleh perusahaan, pengembangan karir masuh belum memiliki mekanisme yang transparan sehingga masih banyak karyawan yang merasa bahwa jenjang karir mereka masih belum sesuai harapan.

Menurut Samira et all (2020) Jenjang karir dapat memberikan peluang bagi karyawan untuk memperoleh keterampilan baru dan dipromosikan secara profesional. Individu lebih menyukai pekerjaan yang memungkinkan mereka menggunakan keterampilan dan kemampuannya untuk meraih prestasi dan pada akhirnya menjadikan kariernya sesuai dengan harapannya.

Untuk motivasi berprestasi sebagian besar karyawan memahani bahwa perkembangan perusahaan membutuhkan kontribusi positif dan inovasi dari karyawan (83%). Namun hanya 42% karyawan yang menganggap bahwa motovasi berprestasi mereka akan mendukung keberlanjutan organisasi. Dan hanya (45%) yang menganggap bahwa motivasi berprestasi yang mereka miliki adalah atas dukungan Perusahaan. Dari hasil ini terlihat bahwa karyawan belum menyadari bahwa motivasi berprestasi mereka anak membentuk prilaku kerja inovatif

Menurut Any et all (2020), pengembangan motivasi untuk mewujudkan peningkatan kualitas sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan individu akan mengarahkan kualitas organisasi ke arah yang lebih baik, serta dapat meningkatkan motivasi kerja individu dan kelompok dalam suatu organisasi. Selain itu, sistem organisasi yang nyaman dan sesuai dengan jati diri pegawai, sehingga dapat dipastikan motivasi berprestasi akan mengarah pada peningkatan kualitas sumber daya manusia organisasi

Organisasi berkelanjutan dalam penelitian ini dapat dipengaruhi oleh perilaku kerja inovatif. Perilaku inovatif mengacu pada kemampuan untuk menciptakan sebuah ide yang original, menggunakan hasil kerja sebagai sebuah ide yang berpotensi dan menerapkan ide-ide baru kedalam praktek kerja (Birdi, Leach, & Magadley, 2016).

Perilaku kerja inovatif dapat diperkuat pengaruhnya terhadap organisasi berkelanjutan melalui *perceived organizational support* atau dukungan organisasi yang dirasakan yaitu tingkat di mana karyawan yakin organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka (Robbins, 2016: 103).

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Najib & Nawangsari (2021), Khodakarami & Zakaria (2015), yang menyatakan bahwa perilaku kerja inovatif berpengaruh signifikan terhadap organisasi berkelanjutan. Pandang baru, yang diubah menjadi inovasi (Dysvik, Kuvaas & Buch, 2014).

Perilaku kerja inovatif yang dimiliki oleh karyawan dapat membuat karyawan mengenali masalah dan mengatasinya dengan memberikan solusi baru untuk diterapkan dalam suatu perusahaan seperti menciptakan berbagai inovasi melalui penemuan ide baru, penciptaan ide baru yang mengarah kepada produk yang ramah lingkungan, sehingga hal ini dapat meningkatkan organisasi berkelanjutan.

Perilaku kerja inovatif dan organisasi berkelanjutan dalam penelitian ini dapat dipengaruhi oleh jenjang karir dan motivasi berprestasi. Jenjang karir merupakan suatu perjalanan perubahan individu dalam melewati pengalaman kerja dengan jabatan-jabatan yang berbeda dalam suatu organisasi (Paputungan, 2016).

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Bandar et al. (2019), Sulich et al. (2021) yang menyatakan bahwa jenjang karir berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif dan organisasi berkelanjutan. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Almagharbeh & Alalean (2023) yang menyatakan bahwa jenjang karir tidak berpengaruh terhadap organisasi berkelanjutan.

Jenjang karir yang dimiliki oleh karyawan selama dalam perjalanan karirnya menjadikan karyawan lebih memahami pekerjaan dengan tugas dan tanggung jawab yang berbeda-beda. Jenjang karir yang dimiliki dapat membentuk perilaku kerja karyawan menjadi semakin baik untuk kepentingan perusahaan, dapat memberikan masukan dengan ide-ide baru yang inovatif dan mengedepankan produk ramah lingkungan, sehingga hal ini dapat

mempengaruhi perilaku kinerja inovatif karyawan menjadi semakin meningkat dan sekaligus dapat meningkatkan organisasi berkelanjutan.

Motivasi berprestasi merupakan faktor lain yang dapat mempengaruhi perilaku kerja inovatif dan organisasi berkelanjutan. Motivasi berprestasi adalah suatu keinginan untuk mengatasi atau mengalahkan suatu tantangan yang bertujuan untuk kemajuan dan pertumbuhan (McClelland, 1987). Motivasi berprestasi sebagai dorongan yang berhubungan dengan prestasi yaitu menguasai, mengatur lingkungan sosial atau fisik, mengatasi rintangan, dan memelihara kualitas kerja yang tinggi, bersaing untuk melebihi yang lampau dan mengungguli orang lain (Hall & Linzey, 1985).

Motivasi berprestasi dapat diperkuat pengaruhnya terhadap organisasi berkelanjutan melalui *perceived organizational support* yaitu tingkat di mana karyawan yakin organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka (Robbins, 2016: 103).

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Marzuki et al. (2019), Hu (2023), Liang et al. (2022) yang menyatakan bahwa motivasi berprestasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif dan organisasi berkelanjutan.

Tingginya motivasi berprestasi yang dimiliki oleh karyawan menjadikan karyawan memiliki dorongan yang kuat untuk melakukan yang terbaik buat perusahaan, mampu mengatasi semua tantangan yang ada dalam pekerjaan, memiliki kemampuan kerja yang memadai, bekerja sesuai dengan jadwal yang ditentukan, memiliki semangat kerja tinggi, mendukung kebijakan perusahaan

dan lain sebagainya. Tingginya motivasi berprestasi ini dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif dan organisasi berkelanjutan.

Penelitian tentang organisasi berkelanjutan dan faktor-faktor yang mempengaruhinya telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, namun masih terdapat beberapa perbedaan hasil penelitian yang menimbulkan terjadinya *gap research*. Terjadinya *gap research* ini masih memungkinkan bagi peneliti lain untuk melakukan penelitian sejenis dengan menambah atau mengurangi berbagai faktor yang mempengaruhinya.

Berikut disajikan kesenjangan hasil penelitian terdahulu tentang organisasi berkelanjutan dengan faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Tabel 1.2. Kesenjangan Penelitian Terdahulu

Variabel Bebas (X, Z,M)	Variabel Terikat (Y)	Berpengaruh Signifikan	Tidak Berpengaruh
Jenjang Karir	Organisasi Berkelanjutan	Obeidat et al (2022)	
Jenjang Karir	Organisasi Berkelanjutan	Sulich et al (2021)	
Jenjang Karir	Organisasi Berkelanjutan		Almagharbeh et al (2023)
Motivasi Berprestasi	Organisasi Berkelanjutan	Rahman et al (2023)	
Perilaku Kerja Inovatif	Organisasi Berkelanjutan	Najib & Nawangsari L (2021)	
Perilaku Kerja Inovatif	Organisasi Berkelanjutan	Khodakarami P et al (2015)	
Perceived Organizational Support	Organisasi Berkelanjutan	Lin Sun et al (2019)	

Perceived Organizational Support	Organisasi Berkelanjutan	Yejee Jeong et al (2022)	
Perceived Organizational Support	Organisasi Berkelanjutan		Okręglicka et al. (2023)

Berdasarkan Tabel 1.2, maka terlihat masih adanya perbedaan hasil penelitian yang menunjukkan tidak konsistennya hasil penelitian sehingga memunculkan celah penelitian (*research gap)* untuk dilakukan penelitian lebih lanjut. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk menganalisis lebih lanjut pengaruh jenjang karir dan motivasi berprestasi terhadap organisasi berkelanjutan dengan menambah variabel perilaku kerja inovatif sebagai mediasi dan *perceive organizational support* sebagai moderasi, melalui penelitian kuantitatif dengan populasi Perusahaan manufaktur internasional.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan hasil pra survey yang penulis lakukan dapat diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut:

1. Group Perusahaan manufactur internasional masih belum maksimal memaintain aspek sosial (People) dalam mewujudkan Organisasi Berkelanjutan.
2. Prilaku kerja inovatif karyawan untuk memunculkan ide ide baru masih kurang.
3. Usaha Perusahaan dalam mendukung prilaku kerja inovatif karyawan masih kurang

4. Faktor yang mendorong prilaku inovatif karyawan kurang menjadi perhatian perusahaan.
5. Bahwa jenjang karir akan memberi tuntutan tanggung jawab lebih yang dapat mendorong karyawan melakukan hal hal kreatif dan inovatif , kurang menjadi perhatian perusahaan
6. Masih banyak karyawan yang merasa jenjang karirnya belum sesuai yang diharapkan.
7. Kurangnya kesadaran karyawan bahwa motivasi berprestasi yang dimilikinya dapat mendukung keberlanjutan organisasi
8. Dukungan Perusahaan untuk memberi motivasi karyawan agar bisa aktif berinovasi masih kurang
9. Bahwa dukungan organisasi dalam mewujudkan organisasi berkelanjutan masih kurang

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu yang masih memiliki perbedaan hasil penelitian menimbulkan terjadinya *research gap* dan memungkinkan bagi peneliti lain untuk melakukan penelitian kembali dengan tema yang sejenis. Peneliti dapat menambahkan dan mengurangi beberapa variabel yang dapat mempengaruhi organisasi keberlanjutan. Pada penelitian ini organisasi berkelanjutan dapat dipengaruhi secara langsung oleh jenjang intervening. Kebaharuan penelitian ini adalah menggunakan perilaku kerja inovatif sebagai variabel intervening dan menambahkan variabel *perceived organizational support* sebagai variabel moderator. Penambahan variabel

perceived organizational support ini diharapkan adapt memberikan kontribusi bagi peningkatan organisasi keberlanjutan.

1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian dapat dikemukakan beberapa rumusah masalah sebagai berikut:

1. Apakah Jenjang karir berpengaruh terhadap organisasi berkelanjutan pada perusahaan manufaktur internasional ?
2. Apakah Motivasi berprestasi berpengaruh terhadap organisasi berkelanjutan pada perusahaan manufaktur internasional ?
3. Apakah Prilaku kerja inovatif berpengaruh terhadap organisasi berkelanjutan pada perusahaan manufaktur internasional ?
4. Apakah jenjang karir berpengaruh terhadap prilaku kerja inovatif pada perusahaan manufaktur internasional ?
5. Apakah motivasi berprestasi berpengaruh terhadap prilaku kerja inovatif pada perusahaan manufaktur internasional ?
6. Apakah Jenjang karir berpengaruh terhadap Organisasi berkelanjutan yang dimediasi Perilaku inovatif pada perusahaan manufaktur internasional?
7. Apakah Motivasi berprestasi perpengaruh terhadap organisasi berkelanjutan yang dimediasi Perilaku kerja inovatif pada perusahaan manufaktur internasional ?
8. Apakah Motivasi berprestasi berpengaruh terhadap organisasi berkelanjutan yang dimediasi dengan prilaku kerja inovatif dan dimoderasi

dengan *Perceived organizational support* (POS) pada perusahaan manufaktur internasional ?

9. Apakah jenjang karir berpengaruh terhadap Organisasi berkelanjutan yang dimediasi oleh prilaku kerja inovatif dan dimoderasi *Perceived organizational support (POS)* pada Perusahaan manufaktur internasional ?

1.4. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yang dilakukan tentang jenjang karir dan motivasi berprestasi terhadap organisasi berkelanjutan yang dimediasi perilaku inovatif serta dimoderasi *Perceived organizational support* (POS) pada Perusahaan manufaktur internasional adalah :

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh Jenjang karir terhadap organisasi berkelanjutan pada perusahaan manufaktur internasional ?
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh Motivasi berprestasi terhadap organisasi berkelanjutan pada perusahaan manufaktur internasional ?
3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh prilaku kerja inovatif terhadap organisasi berkelanjutan pada perusahaan manufaktur internasional ?
4. Mengetahui dan menganalisis pengaruh jenjang karir terhadap prilaku kerja inovatif pada perusahaan manufaktur internasional ?
5. Mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi berprestasi terhadap prilaku kerja inovatif pada perusahaan manufaktur internasional ?
6. Mengetahui dan menganalisis pengaruh Jenjang karir terhadap Organisasi berkelanjutan yang dimediasi Perilaku inovatif pada perusahaan manufaktur internasional?

7. Mengetahui dan menganalisis pengaruh Motivasi berprestasi terhadap organisasi berkelanjutan yang dimediasi Perilaku kerja inovatif pada perusahaan manufaktur internasional ?
8. Mengetahui dan menganalisis pengaruh Apakah Motivasi berprestasi berpengaruh terhadap organisasi berkelanjutan yang dimediasi dengan prilaku kerja inovatif dan dimoderasi dengan *Perceived organizational support (POS)* pada perusahaan manufaktur internasional ?
9. Mengetahui dan menganalisis pengaruh Perilaku kerja inovatif terhadap Organisasi berkelanjutan yang dimediasi dengan prilaku kerja inovatif dan dimoderasi *Perceived organizational support* (POS) pada Perusahaan manufaktur internasional ?

1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan ini diharapkan dapat memberikan rmanfaat baik secara teoritis maupun praktis sebagai berikut:

a. Manfaat teoritis
    1. Sebagai saran dalam penerapan ilmu manajemen sumber daya manusia dan menambah wawasan serta pengetahuan, khususnya dalam hal jenjang karir, motivasi berprestasi, perilaku kerja inovatif, *perceived organizational support* dan organisasi berkelanjutan.
    2. Sebagai bahan kajian bagi para peneliti lainnya, khususnya yang berminat menindaklanjuti penelitian ini dengan penambahan variable lain atau populasi lain dengan harapan mampu melakukan suatu

perbaikan dalam pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia yang sesuai dengan masa sekarang dan masa yang akan datang agar mampu membentuk organisasi yang berkelanjutan.

b. Manfaat praktis

1. Sebagai bahan rekomendasi bagi manajemen perusahaan industri manufaktur dalam rangka meningkatkan perilaku kerja inovatif dan organisasi keberlanjutan.
2. Sebagai bahan pertimbangan dan sumbangan pemikiran bagi perusahaan industri manufaktur dan industri lain yang memiliki permasalahan yang sama di bidang sumber daya manusia.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA KONSETUAL DISERTASI

2.1. Kajian pustaka

Teori *Triple Bottom Line*

John Elkington pada tahun 1997 memperkenalkan teori *triple bottom line*. *People, planet* dan *profit* (3P) menjadi dasar *triple bottom line*. *People* menandakan bahwa perusahaan harus memperhatikan hak tenaga kerja dengan menentang adanya eksploitasi pekerja dibawah umur, membayar upah sesuai regulasi, serta peduli pada kesehatan dan pendidikan tenaga kerja. *Planet* menandakan perusahaan harus mengelola *natural resources* perusahaan dengan baik serta peduli pada dampak lingkungan akibat aktivitas perusahaan. *Profit* menandakan bahwa perusahaan harus melakukan perdagangan yang adil dan beretika.

Konsep *triple bottom line* menunjukkan bahwa perusahaan harus mengutamakan kepentingan *stakeholder*. Elkington (1997) menyatakan bahwa *triple bottom line* telah menjadi dasar ukuran nilai kesuksesan perusahaan. Ini dilakukan perusahaan yang memang ingin mengembangkan bisnisnya tidak hanya harus berfokus pada keuntungan yang ingin dicapai perusahaan dalam hal profit. Dengan konsep tersebut, banyak perusahaan yang mulai peduli terhadap lingkungan dan sosial.

Konsep pemikiran dari Elkington tersebut menggeser tanggung jawab pengelolaan perusahaan yang semula hanya kepada stockholders

(pemegang saham) bergeser pada stakeholders/pemangku kepentingan (pemilik, karyawan, pemerintah dan masyarakat luas). Menurut Elkington, terdapat dua jenis stakeholder yaitu *traditional stakeholder* dan *emerging stakeholder*. Pemegang saham, pemberi pinjaman dan pemerintah sebagai pembuat kebijakan dan peraturan adalah pihak-pihak yang termasuk dalam traditional stakeholder. Sedangkan karyawan, konsumen, organisasi akademisi, asosiasi pedagang, masyarakat luas, generasi di masa depan dan planet bumi termasuk *emerging stakeholder*. Menurut konsep *triple bottom line*, keuntungan jangka panjang (*sustainability*) dapat dicapai ketika perusahaan mempertimbangkan kepentingan kedua jenis *stakeholder* yang pada umumnya memiliki konflik kepentingan.

Organisasi Berkelanjutan

a. Pengertian Organisasi Berkelanjutan

Keberlanjutan adalah salah satu pendorong penting untuk pengambilan keputusan dalam manajemen dan pengembangan bisnis di masa depan. Organisasi berkelanjutan merupakan organisasi yang memastikan bahwa semua aktivitas dan proses produksi sangat mempertimbangkan dampaknya terhadap sosial dan lingkungan. Dalam istilah bisnis, organisasi keberlanjutan dikaitkan dengan kelangsungan ekonomi, sosial (termasuk budaya), dan masalah lingkungan (Ribeiro et al., 2016). Pendapat lain menyatakan bahwa keberlanjutan organisasi sebagai sejauh mana perusahaan bertahan dan

berkembang di masa depan, bersama dengan rencana mitigasi dari kemungkinan bahaya terhadap bisnis mereka dan orang-orang di sekitar mereka. Misalnya, perusahaan mungkin perlu mengelola cara mengolah dan mempertahankan keragaman sumber pendapatan; kegiatan ini berkaitan dengan pengelolaan modal (Srisathan et al., 2020).

Keberlanjutan organisasi adalah kemampuan organisasi untuk terus belajar, beradaptasi dan berinovasi untuk menciptakan nilai bagi pemangku kepentingan sambil meminimalkan dampak negatif terhadap masyarakat dan lingkungan lebih lanjut menurut (Freeman et al., 2010). Pendapat lain menyatakan bahwa keberlanjutan organisasi adalah kemampuan organisasi untuk membangun dan mempertahankan hubungan jangka panjang dengan semua pemangku kepentingannya, termasuk karyawan, pelanggan, pemegang saham, dan masyarakat (Zen et al., 2023).

Keberlanjutan organisasi dapat didefinisikan sebagai pengembangan yang dicapai tanpa membahayakan kemampuan organisasi untuk memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan langsung dan tidak langsung (seperti mitra, karyawan, pelanggan, kelompok penekan, masyarakat dan lain-lain.) dan kebutuhan pemangku kepentingan masa depannya (Dyllick & Hockerts, 2002).

Keberlanjutan organisasi dapat menjadi faktor utama dalam kemampuan perusahaan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif

(Gimenez, Sierra, & Rodon, 2012). Dengan menjangkau ke arah keberlanjutan, organisasi mencari legitimasi sebelum pasar, meningkatkan cakupannya, dan mendapatkan keuntungan finansial yang lebih besar. Dalam konteks organisasi keberlanjutan, *Triple Bottom Line* (Elkington, 1999) terungkap, yang menganjurkan bahwa model bisnis tradisional, yang hanya mempertimbangkan faktor ekonomi dalam penilaian perusahaan, harus diperluas ke model baru dengan juga mempertimbangkan kinerja lingkungan dan sosial organisasi, serta keuangan. *Triple Bottom Line* menawarkan pedoman agar organisasi mendekati keberlanjutan.

b. Dimensi Organisasi Keberlanjutan

Organisasi keberlanjutan ini didukung dalam lima pilar yang disebut sebagai pilar terpenting dalam kerangka keberlanjutan organisasi dan di mana manajer dan organisasi harus mengembangkan kemampuannya (Santos et al., 2013). Inti lima pilar dapat diuraikan sebagai berikut:

1) *Direction*, yaitu menilai pengertian ekonomi yang harus diberikan kepada organisasi, kapasitas untuk memahami masa depan dan menemukan cara terbaik untuk mencapainya, kapasitas inovasi strategis untuk memfasilitasi konsepsi baru bisnis yang memaksa manajemen untuk mempertimbangkan secara permanen bentuk yang berbeda dari bermain game dalam bisnis saat ini.

2) *Postur*, yang berkaitan dengan manajemen yang dilakukan oleh nilai-nilai etis yang akan memberikan kredibilitas dan rasa hormat kepada organisasi, bertindak dengan keandalan untuk mendorong sikap yang baik dan perilaku kritis yang akan membantu mencapai hasil kinerja yang tinggi, berdasarkan kepercayaan dan ide-ide baru untuk menjamin bagian mereka dalam masyarakat dan ekonomi yang adil dan seimbang.
3) *Organization*, yang mengukur aktivitas manajemen penting untuk memberikan jawaban multidimensi dan multikontekstual untuk menangani begitu banyak organisasi, sistem informasi, teknologi pendukung, kebutuhan dan tujuan yang berbeda dalam konteks ekonomi yang berbeda, dengan penyelarasan antara strategi dan dimensi organisasi, tanggung jawab dan kinerja sebagai kunci sentral dalam ekonomi informasi.
4) *Behavior*, yang memperkirakan kualitas sebagai aturan bagi organisasi, mengukur semua kegiatan yang dikembangkan dalam bidang penjaminan kualitas, seperti mengikuti standar kualitas yang ketat sesuai dengan pola efisiensi dan efektivitas, dengan kualitas sebagai instrumen untuk mengontrol fungsi organisasi untuk menjawab untuk strategi yang terdefinisi dengan baik dan untuk mencapai keberlanjutannya.
5) *Evaluation*, yang berarti penerapan prosedur untuk menganalisis kinerja organisasi sesuai dengan pilihan strategis dan tujuan yang

ditetapkan, membutuhkan perilaku khusus manajemen sistem organisasi dan kinerja dan risiko kegiatan, memungkinkan akses cepat ke kumpulan informasi yang besar dan akurat dalam untuk melakukan mobilisasi kapasitas dan sumber daya untuk masalah dan peluang kritis.

Berdasarkan beberapa kajian teori di atas dapat disintesiskan bahwa organisasi berkelanjutan adalah kemampuan organisasi untuk mempertahankan hubungan jangka panjang dengan semua pemangku kepentingan dan memastikan semua kegiatan dan proses produksi mempertimbangkan dampaknya terhadap sosial dan lingkungan sekitar perusahaan. Variabel organisasi berkelanjutan diukur dengan dimensi dan indikator yang mengadaptasi dari hasil penelitian Hourneaux et al. (2018) sebagai berikut:

1) Dimensi *economic (profit)* dengan indikator:

Pengiriman tepat waktu,

1.1. Keluhan pelanggan,

1.2. Kepuasan pelanggan,

1.3. Efisiensi bahan,

1.4. Tingkat kehilangan sisa bahan

1.5. Efisiensi tenaga kerja.

2) Dimensi *environmen (planet)* dengan indikator:

2.1. Bahan,

2.2. Energi,

2.3. Keanekaragaman hayati,

2.4. Emisi, limbah cair dan limbah,

2.5. Aspek lingkungan produk dan jasa,

2.6. Kepatuhan lingkungan,

2.7. Masalah lingkungan umum.

3) Dimensi *social (people)* dengan indikator:

3.1. hubungan buruh/manajemen,

3.2. Kesehatan dan keselamatan kerja,

3.3. Pelatihan dan pendidikan,

3.4. Diskriminasi,

3.5. Kebebasan berserikat,

3.6. Pekerja anak,

3.7. kerja paksa dan wajib,

3.8. Praktik keamanan,

3.9. kepatuhan.

Perilaku Kerja Inovatif (*Innovative Work Behavior)*

a. Pengertian Perilaku Kerja Inovatif

Perilaku kerja inovatif adalah penerapan sesuatu yang unik dan baru untuk diterapkan dalam pekerjaannya, perilaku inovatif tidak hanya mencakup perilaku inovasi dalam definisi pekerjaan pribadi, tetapi juga mencakup penciptaan dan implementasi inovasi di departemen karyawan atau di tingkat organisasi (Feirong & Richard, 2020). McGruirk (2015) menyatakan bahwa perilaku kerja inovatif

sebagai penciptaan model bisnis, teknik manajemen, strategi dan struktur organisasi diluar dari yang sudah ada. Perilaku inovatif mengacu pada kemampuan untuk menciptakan sebuah ide yang original, menggunakan hasil kerja sebagai sebuah ide yang berpotensi dan menerapkan ide-ide baru kedalam praktek kerja (Birdi, Leach, & Magadley, 2016). Pendapat lain dikemukakan oleh Kleysen & Stree, (2001) menyatakan bahwa perilaku inovatif sebagai keseluruhan tindakan individu yang mengarah pada pemunculan, pengenalan dan menguntungkan pada seluruh organisasi. Sesuatu yang baru meliputi pengembangan ide produk baru atau teknologi-teknologi, perubahan dalam prosedur administratif yang bertujuan untk meningkatkan relasi kerja atau penerapan dari ide-ide baru atau teknologi-teknologi untuk proses kerja yang secara signifikan meningkatkanefisiensi dan efektifitas mereka.

Menurut De Jong & Kemp (2003), perilaku inovatif sebagai sebuah tindakan seorang individu yang mengarah pada kepentingan perusahaan, dimana di dalamnya karyawan melakukan introduksi dan mengaplikasikan ide-ide baru mereka untuk menguntungkan perusahaan. Perilaku inovatif karyawan mengacu pada sebuah kemampuan individu untuk menciptakan sebuah ide-ide dan sudut pandang baru, yang diubaha menjadi inovasi (Dysvik, Kuvaas & Buch, 2014). Kualitas yang mendasar dari sebuah inovasi yang dilakukan karyawan adalah bagaimana seseorang dapat mencari tahu masalah

dalam proses belajar, menghasilkan ide-ide dengan kreatifitas, kemudian mencari dukungan dan pengakuan yang sah, lalu menerapkannya kedalam prakter kerja (Zhao & Shao, 2011).

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perilaku Kerja Inovatif

Jong & Kemp (2003) memaparkan beberapa faktor yang dapat membengaruhi perilaku inovatif, yaitu:

1) Tantangan Kerja (*Job Challenge*)

   Ketika karyawan menghadapi tantangan, mereka akan lebih termotivasi secara intrinsik. Rekan kerja dapat dimotivasi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik. Motif ekstrinsik meliputi insentif berdasarkan kenaikan gaji, bonus, dan lain-lain. Motivator intrinsik termasuk insentif yang diterima oleh partisipasi. Motif intrinsik diharapkan memiliki pengaruh yang lebih signifikan dalam membuat saran dan usaha implementasi.

2) Otonomi (*Autonomy*)

   Seseorang akan lebih berinovatif apabila mereka memiliki pemimpin yang cukup mengawasi dan mengontrol ketika mereka bekerja.

3) Perhatian Strategis (*Strategic Attention*)

   Perhatian dapat mempengaruhi perilaku inovatif, terutama ditujukan untuk meningkatkan tujuan bisnis yang lebih umum seperti kepuasan kerja dan kinerja. Perusahaan yang mampu

memberikan perhatian yang baik untuk karyawan akan menjadikan karyawan menjadi lebih bekerja dengan baik.

4) Situasi yang Mendukung (*Supportive Climate*)

Perusahaan diharapkan mampu mengetahui situasi yang diperlukan dan diharapkan oleh karyawan, karena dengan mengetahui apa yang diharapkan dari mereka, karyawan akan membuang sedikit waktu dalam memutuskan bagaimana bertindak dalam situasi tertentu. Sehingga, karyawan dapat lebih berinisiatif dengan melakkan inovasi.

5) Kontak Luar (*External Contacts*)

Semakin seringnya rekan kerja berinteraksi dengan klien dan kompetitor maka hal ini memungkinkan pekerja untuk mengidentifikasi peluang pasar dan ancaman dari pekerjaan mereka di lingkungan yang lebih cepat dan menggunakannya untuk pengembangan layanan baru.

6) Perbedaan (*Differentiation*)

Perbedaan situasi, terutama perbedaan situasi pasar akan mempengaruhi perilaku inovatif, karena karyawan tidak ingin perusahaannya tertinggal dari perusahaan lain.

7) Variasi Permintaan (*Variation in Demand*)

Variasi permintaan diharapkan dapat mendorong perilaku inovatif. ketika Pelanggan menginginkan layanan yang berbeda, maka hal

itu membuat karyawa dipaksa untuk menghasilkan ide baru secara berurutan untuk menghubungkan dengan kebutuhan pelanggan

Menurut Jong (2007) menyatakan bahwa anteseden dari perilaku kerja inovatif pada karyawan dapat dijelaskan dalam empat kategori, antara lain:

1) Tingkat individu

   Inovasi pada level individu pertama kali dijelaskan dengan faktor yang beragam serta difokuskan pada sifat atau aspek kepribadian. Beberapa individu diyakini memiliki kemampuan alami untuk menjadi inovatif dan mampu untuk memulai perubahan serta memiliki pengetahuan khusus dan ketrampilan yang relevan dengan kreativitas. Faktor-faktor yang berada pada level individu meliputi kepribadian, kemampuan kognitif, dan fitur pekerjaan.

2) Tingkat kelompok

   Dalam konteks organisasi tidak ada individu yang dapat berinovasi sendiri. Sebagian besar produk atau proses baru yang diciptakan akan mempengaruhi individu lain yang berada dalam lingkup organisasi tersebut. Faktor-faktor yang merupakan level kelompok adalah kepemimpinan dan fitur kelompok kerja.

3) Tingkat organisasi

   Individu bekerja di suatu organisasi sehingga berhadapan dengan kebijakan, peraturan, dan prosedur yang diterapkan dalam organisasi tersebut, sehingga faktor organisasi juga dapat

berpengaruh terhadap inovasi individu. Faktor yang mencakup karakteristik organisasi meliputi organisasi kerja.

4) Faktor Lain-lain

Faktor lain yang meliputi anteseden perilaku kerja inovatif adalah yang tidak termasuk dalam kategori individu, kelompok, maupun organisasi. Faktor-faktor lain tersebut adalah faktor lingkungan. Dimana yang dimaksud dalam faktor ini adalah bagaimana situasi dan kondisi lingkungan organisasi mempengaruhi inovasi individu.

c. Dimensi Perilaku Kerja Inovatif

Janssen (2003) memaparkan tiga dimensi untuk pengukuran perilaku inovatif di tempat kerja yaitu :

1) Menciptakan Ide *(Idea Generation)*

Karyawan mampu mengenali masalah yang terjadi dalam organisasi kemudian menciptakan ide atau solusi baru yang berguna pada bidang apapun. Ide atau solusi tersebut dapat bersifat asli maupun dimodifikasi dari produk dan proses kerja yang sudah ada sebelumnya. Contohnya ketika muncul masalah di dalam organisasi, karyawan mampu untuk menemukan ide-ide sebagai pemecahan masalah.

2) Berbagi Ide *(Idea Promotion)*

Karyawan berbagi ide atau solusi baru yang telah diciptakan kepada rekan-rekan kerja, sehingga ide tersebut dapat diterima.

Selain itu, terjadi pula pengumpulan dukungan agar ide tersebut memiliki kekuatan untuk diimplementasikan dan direalisasikan dalam organisasi. Contohnya ketika karyawan sudah menemukan ide sebagai sebuah pemecahan masalah, maka selanjutnya karyawan berbagi ide tersebut untuk mendapatkan dukungan yang nantinya dapat diterapkan di organisasi.

3) Realisasi Ide *(Idea Realization)*

Karyawan memproduksi sebuah prototipe atau model dari ide yang dimiliki menjadi produk dan proses kerja yang nyata agar dapat diaplikasikan dalam lingkup pekerjaan, kelompok, atau organisasi secara keseluruhan sehingga dapat meningkatkan efisiensi kerja organisasi. Contohnya ketika karyawan sudah mendapatkan dukungan dari rekan kerja untuk ide yang diciptakan, maka selanjutnya penerapan atau aplikasi ide tersebut kedalam sebuah organisasi sebagai sebuah pemecahan masalah.

Dari kajian teori yang telah diuraikan di atas dapat disintesiskan bahwa perilaku kerja inovatif adalah tindakan seorang karyawan yang mengarah pada kepentingan organisasi, melakukan, menciptakan dan menerapkan ide-ide baru. Variabel perilaku kerja inovatif diukur dengan dimensi dan indikator sebagai berikut:

1) Dimensi menciptakan ide dengan indikator:
   1.1. Ide baru
   1.2. Modifikasi ide.

2) Dimensi berbagi ide dengan indikator:

2.1. Berbagi ide.

2.2 Dukungan ide.

2.3. Kepercayaan

3) Dimensi realisasi ide dengan indikator:

3.1. Penerapan ide.

3.2. Pengaplikasian ide

Jenjang Karir

a. Pengertian Karir

Para pakar lebih sering mendefinisikan karier sebagai proses suatu konsep yang tidak statis dan final. Mereka cenderung mendefinisikan karier sebagai perjalanan pekerjaan seorang pegawai di dalam organisasi. Perjalanan ini dimulai sejak ia diterima sebagai pegawai baru, dan terakhir pada saat ia tidak bekerja lagi dalam organisasi tersebut.

Menurut Simamora (2016 : 505) karir adalah urutan aktifitas-aktifitas yang berkaitan dengan pekerjaan dan perilaku-perilaku, nilai-nilai, dan aspirasi seseorang selama rentang hidup orang tersebut. Menurut Handoko (2016 : 121) pengertian karier adalah semua pekerjaan (jabatan) yang dipunyai (dipegang) selama kehidupan kerja seseorang.

b. konsep karir (jalur karir)

Konsep karier adalah konsep yang netral (tidak berkonotasi positif ataupun negatif). Karena itu ada karier yang baik, ada pula karier yang buruk. Ada perjalaan karier yang lambat, ada pula yang cepat. Tetapi, tentu saja semua orang mendambakan memiliki karier yang baik dan bila mungkin bergulir dengan cepat.

Istilah karier telah digunakan untuk menunjukkan orang-orang pada masing-masing peranan atau status mereka. Literatur ilmu pengetahuan mengenai perilaku (*behavioral science*) pada umumnya menggunakan istilah tersebut dengan tiga pengertian.

1) Karier sebagai suatu urutan promosi atau pemindahan (transfer) lateral ke jabatan-jabatan yang lebih menuntut tanggung-jawab atau ke lokasi-lokasi yang lebih baik dalam atau menyilang hirarki hubungan kerja selama kehidupan kerja seseorang.
2) Karier sebagai penunjuk pekerjaan-pekerjaan yang membentuk suatu pola kemajuan yang sistematik dan jelas-jalur karier.
3) Karier sebagai sejarah pekerjaan seseorang, atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja. Dalam konteks ini, semua orang dengan sejarah kerja mereka disebut mempunyai karier.

b. Pengertian Pengembangan Karier

Betapa pun baiknya suatu rencana karier yang telah dibuat oleh seorang pekerja disertai oleh suatu tujuan karier yang wajar dan realistik, rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya

pengembangan karier yang sistematik dan programmatik. Karena *per definisi* perencanaan, termasuk perencanaan karier, adalah keputusan yang diambil sekarang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa depan, berarti bahwa seseorang yang sudah menetapkan rencana kariernya, perlu mengambil langkah-langkah tertentu guna mewujudkan rancana tersebut.

Berbagai langkah yang perlu ditempuh itu dapat diambil atas prakarsa pekerja sendiri, tetapi dapat pula berupa kegiatan yang disponsori oleh perusahaan, atau gabungan dari keduanya. Perlu ditekankan lagi bahwa meskipun bagian pengelola sumber daya manusia dapat turut berperan dalam kegiatan pengembangan tersebut, sesungguhnya yang paling betanggung jawab adalah pekerja yang bersangkutan sendiri karena dialah yang paling berkepentingan dan dia pulalah yang kelak akan memetik dan menikmati hasilnya. Hal ini merupakan salah satu prinsip pengembangan karier yang sangat fundamental sifatnya.

Implementasi rencana-rencana karier memerlukan pengembangan karier. Pengembangan karier merupakan upaya-upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karier. Kegiatan-kegiatan ini mungkin didukung departemen personalia atau tidak tergantung pada departemen.

Pengembangan karier sangat diharapkan oleh setiap karyawan, karena dengan pengembangan ini akan mendapatkan hak-hak yang

lebih baik dan apa yang diperoleh sebelumnya baik material maupun non material misalnya, kenaikan pendapatan, perbaikan fasilitas dan sebagainya. Sedangkan hak-hak yang tidak bersifat material misalnya status sosial, perasaan bangga dan sebagainya. Dalam praktek pengembangan karier lebih merupakan suatu pelaksanaan rencana karier seperti yang diungkapkan oleh Handoko (2008 : 123) bahwa pengembangan karier adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier.

Menurut Rivai (2013 : 274) mengatakan bahwa pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan. Tujuan dari seluruh program pengembangan karier adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karier yang tersedia di perusahaan saat ini dan di masa mendatang.

Fubrin dalam Mangkunegara (2016 : 77) menyatakan bahwa pengembangan karier adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimal.

Menurut Irawan (2015 : 159) pengembangan karier adalah salah satu fungsi manajemen karier. Pengertian pengembangan karier adalah proses mengidentifikasi potensi karier pegawai dan mencari

serta menerapkan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan potensi tersebut.

Menurut Siagian (2016 : 164) pengertian pengembangan karier adalah peningkatan kemampuan pribadi untuk mewujudkan rencana karier seseorang. Sedangkan pengembangan karir menurut Werther dan Davis, (2014 : 347) adalah "*Important tool for organizations to increase productivity, improve employee positive attitude in their work and develop a better quality of employee*". (Alat penting bagi organisasi dalam meningkatkan produktivitas, meningkatkan sikap positif karyawan dalam bekerja dan mengembangkan kualitas karyawan yang lebih baik).

Secara umum proses pengembangan karier dimulai dengan mengevaluasi kinerja pegawai. Proses ini lazim disebut sebagai penilaian kinerja (*performance appraisal*). Dari hasil penilaian kinerja atau prestasi kerja ini perusahaan mendapatkan masukan yang menggambarkan profil kemampuan pegawai. Dari masukan ini perusahaan mengidentifikasi berbagai metode untuk mengembangkan potensi yang bersangkutan.

c. Tujuan Pengembangan Karier

Tujuan pengembangan karier menurut Furbin dalam Mangkunegara (2016 : 77) meliputi antara lain :

1) Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan,
2) menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai,
3) membantu pegawai menyadari kemampuan potensi yang ada pada diri mereka,
4) memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan,
5) membuktikan tanggung jawab sosial,
6) membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan,
7) mengurangi *turnover* dan biaya kepegawaian yang terjadi,
8) Mengurangi keusangan profesi dan manajerial,
9) menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai,
10) menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang.

d. Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karier

Kesuksesan proses pengembangan karier tidak hanya penting bagi organisasi secara keseluruhan. Menurut Irawan (2015 : 177) beberapa hal atau faktor yang sering kali sangat berpengaruh terhadap pengembangan karier adalah : hubungan pegawai dan organisasi, personalitas pegawai, faktor-faktor eksternal, *politicking* dalam organisasi, sistem penghargaan, jumlah pegawai, ukuran organisasi, kultur organisasi, dan tipe manajemen.

Penjelasan untuk masing-masing faktor yang mempengaruhi pengembangan karier seseorang dapat diuraikan sebagai berikut :

1) Hubungan Pegawai dan Perusahaan

Dalam situasi ideal, pegawai dan perusahaan berada dalam hubungan yang saling menguntungkan. Dalam keadaan ideal ini, baik pegawai maupun perusahaan dapat mencapai produktifitas kerja yang tinggi. Namun, kadangkala keadaan ideal ini gagal dicapai. Adakalanya pegawai sudah bekerja baik, tetapi perusahaan tidak mengimbangi prestasi pegawai tersebut dengan penghargaan sewajarnya. Maka, ketidakharmonisan hubungan antara pegawai dan perusahaan ini cepat atau lambat akan mempengaruhi proses manajemen karier pegawai. Misalnya saja, proses perencanaan karier pegawai akan tersendat karena pegawai mungkin tidak diajak berpartisipasi dalam perencanaan karier tersebut. Proses pengembangan karier pun akan terhambat sebab perusahaan mungkin tidak peduli dengan karier pegawai.

2) Personalia Pegawai

Kadangkala, perjalanan karier pegawai terganggu karena adanya pegawai yang mempunyai personalitas yang menyimpang (terlalu emosional, apatis, terlalu ambisius, curang, terlalu bebal, dan lain-lain). Pegawai yang apatis, misalnya, akan sulit dibina kariernya sebab dirinya sendiri ternyata tidak perduli dengan kariernya sendiri. Begitu pula dengan pegawai yang cenderung terlalu ambisius dan curang. Pegawai ini mungkin akan memaksakan kehendaknya untuk mencapai tujuan karier yanglebih tinggi yang

terdapat dalam manajemen karier. Keadaan ini menjadi lebih runyam dan tidak dapat dikontrol bila pegawai bersangkutan merasa kuat karena alasan tertentu (punya koneksi dengan bos, mempunyai *backing* dari orang-orang tertentu, dan sebagainya).

3) Faktor Eksternal

Acapkali terjadi, semua aturan dalam manajemen karier di suatu organisasi menjadi kacau lantaran ada intervensi dari pihak luar. Seorang pegawai yang mempromosikan ke jabatan lebih tinggi, misalnya, mungkin akan terpaksa dibatalkan karena ada orang lain yang *didrop* dari luar perusahaan. Terlepas dari masalah apakah kejadian demikian ini boleh atau tidak, etis atau tidak etis, kejadian semacam ini jelas mengacaukan menajemen karier yang telah dirancang oleh perusahaan.

4) *Politicking* Dalam Organisasi

Manajemen karier pegawai akan tersendat dan bahkan mati bila faktor lain seperti intrik-intrik, kasak-kasuk, hubungan antar teman, nepotisme, feodalisme, dan sebagainya, lebih dominan mempengaruhi karier seseorang dari pada prestasi kerjanya. Dengan kata lain, bila kadar "politicking" dalam organisasi sudah demikian parah, maka manajemen karier hampir dipastikan akan mati dengan sendirinya. Perencanaan karier hanya akan menjadi sekedar basa-basi. Dan perusahaan akan dipimpin oleh orang-orang yang pintar dalam *politicking* tetapi rendah mutu profesionalisme.

5) Sistem Penghargaan

Sistem manajemen (*reward system*) sangat mempengaruhi banyak hal, termasuk manajemen karier pegawai. Perusahaan yang tidak mempunyai sistem penghargaan yang jelas (selain gaji dan insentif) akan cenderung memperlakukan pegawainya secara subyektif. Pegawai yang berprestasi baik dianggap sama dengan pegawai malas. Saat ini, mulai banyak perusahaan yang membuat sistem penghargaan yang baik (misal dengan menggunakan sistem "kredit poin") dengan harapan setiap prestasi yang ditunjukkan pegawai dapat diberi "kredit poin" dalam jumlah tertentu.

6) Jumlah Pegawai

Menurut pengalaman dan logika akal sehat, semakin banyak pegawai maka semakin ketat persaingan untuk menduduki suatu jabatan, dan semakin kecil kesempatan (kemungkinan) bagi seorang pegawai untuk meraih tujuan karier tertentu. Jumlah pegawai yang dimiliki sebuah perusahaan sangat mempengaruhi manajemen karier yang ada. Jika jumlah pegawai sedikit, maka manajemen karier akan sederhana dan mudah dikelola. Jika jumlah pegawai banyak, maka manajemen karier menjadi rumit dan tidak mudah dikelola.

7) Ukuran Perusahaan

Ukuran perusahaan dalam konteks ini berhubungan dengan jumlah jabatan yang ada dalam perusahaan tersebut, termasuk jumlah jenis

pekerjaan, dan jumlah personel pegawai yang diperlukan untuk mengisi berbagai jabatan dan pekerjaan tersebut. Biasanya semakin besar perusahaan, semakin kompleks urusan manajemen karier pegawai. Namun, kesempatan untuk promosi dan rotasi pegawai juga lebih banyak.

8) Kultur Perusahaan

Seperti sebuah sistem masyarakat, perusahaanpun mempunyai kultur dan kebiasaan-kebiasaan. Ada perusahaan yang cenderung berkultur professional, obyektif, rasional, dan demokratis. Ada juga organisasi yang cenderung feodalistik, rasional, dan demokratis. Ada juga perusahaan yang cenderung menghargai prestasi kerja (sistem *merit*). Ada pula perusahaan yang lebih menghargai senioritas dari pada hal-hal lain. Meskipun perusahaan sudah memiliki sistem manajemen karier yang baik dan mapan secara tertulis, tetapi pelaksanaannya masih sangat tergantung pada kultur perusahaan yang ada.

9) Tipe Manajemen

Secara teoritis-normatif, semua manajemen sama saja di dunia ini. Tetapi dalam impelementasinya, manajemen di suatu perusahaan mungkin amat berlainan dari manajemen di perusahaan lain. Ada manajemen yang cenderung kaku, otoriter, tersentralisir, tertutup, tidak demokratis. Ada juga manajemen yang cenderung fleksibel, partisipatif, terbuka, dan demokratis. Jika manajemen cenderung

kaku dan tertutup, maka keterlibatan pegawai dalam hal pembinaan kariernya sendiri juga cenderung minimal. Sebaliknya, jika manajemen cenderung terbuka, partisipatif, dan demokratis, maka keterlibatan pegawai dalam pembinaan karier mereka juga cenderung besar. Dengan kata lain, karier seorang pegawai tidak hanya tergantung pada faktor-faktor internal di dalam dirinya, tetapi juga sangat tergantung pada faktor-faktor eksternal seperti manajemen. Banyak pegawai yang sebenarnya pekerja keras, cerdas, jujur, terpaksa tidak berhasil meniti karier dengan baik, hanya karena pegawai ini terjebak dalam sistem manajemen yang buruk.

Davis & Werther (2010) menyatakan bahwa terdapat lima faktor yang berhubungan dengan karier, yaitu sebagai berikut:

1. Keadilan dalam karier

   Para pegawai menghendaki dalam sistem promosi dengan kesempatan yang sama untuk peningkatan karier.

2. Perhatian dengan penyeliaan

   Para pegawai menginginkan penyelia mereka dapat memainkan perannya secara aktif dalam pengembangan karier dan menyediakan umpan balik dengan teratur tentang kinerja.

3. Kesadaran tentang kesempatan

   Para pegawai menghendaki pengetahuan tentang kesempatan untuk peningkatan karier.

4. Minat kerja

Para pegawai membutuhkan sejumlah informasi berbeda dan memiliki derajat minat yang berbeda dalam peningkatan karier yang tergantung pada beragam faktor.

5. Kepuasan karier

   Para pegawai tergantung pada usia dan kedudukan mereka memiliki tingkat kepuasan berbeda.

Dari kajian teori yang telah diuraikan di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai merencanakan karir dan meningkatkan kemampuan pribadi secara maksimal dalam mewujudkan rencana karir di masa mendatang. Variabel pengembangan karir dalam penelitian ini diukur dengan dimensi dan indikator sebagai berikut:

1. Dimensi keadilan dalam karir dengan indikator: sistem promosi adil dan kesempatan sama.
2. Dimensi perhatian dengan penyelia dengan indikator: peran aktif penyelia dan umpan balik penyelia.
3. Dimensi kesadaran tentang kesempatan dengan indikator: pengetahuan kesempatan karir dan pengetahuan peningkatan karir.
4. Dimensi minat pakerja dengan indikator: minat yang berbeda dan informasi sesuai minat.
5. Dimensi kepuasan karir dengan indikator: persepsi keinginan karyawan dan usia dan kedudukan.

Motivasi Berprestasi

a. Pengertian Motivasi

Kemampuan manajer untuk memotivasi karyawannya akan sangat menentukan efektifitas manajer. Manajer harus dapat memotivasi para bawahannya agar pelaksanaan kegiatan dan kepuasan kerja mereka meningkat. Seorang karyawan mungkin menjalankan pekerjaan yang dibebankan oleh atasan dengan baik mungkin juga tidak. Kalau bawahan telah menjalankan tugas dengan baik hal itu sesuai dengan harapan pimpinan. Tetapi kalau tugas yang diberikan tidak bisa terlaksana dengan baik, maka pimpinan perlu mengetahui sebab-sebabnya. Mungkin ia memang tidak mampu menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan, tetapi mungkin juga ia tidak mempunyai dorongan (motivasi) untuk bekerja dengan baik. Hal ini menjadi salah satu tugas seorang pimpinan untuk bisa memberikan motivasi (dorongan) kepada bawahannnya agar bisa bekerja sesuai dengan sasaran dan tujuan perusahaan.

Motivasi merupakan suatu masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan dari setiap anggota organisasi berbeda. Sebab hal ini selalu berbeda karena setiap anggota suatu organissasi adalah “unik” secara biologis maupun psikologis dan berkembang atas dasar proses belajar yang berbeda pula. Manajer organisasi perusahaan penting sekali mengetahui apa yang menjadi motivasi para karyawan atau bawahannya, sebab faktor ini akan

menentukan jalannya organisasi dalam pencapaian tujuan. Motivasi merupakan salah satu faktor yang ikut mendorong manusia dalam aktivitas termasuk dalam melakukan pekerjaan.

Suwatno (2011:136) memberikan pengertian bahwa motivasi adalah sebagai proses pemberian motif (penggerak) bekerja pada bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi secara efesien. Siagian (2016:146) yang memberikan batasan motivasi sebagai keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efesien dan ekonomis. Mangkunegara (2016:164) motivasi adalah kondisi (energy) yang menggerakan.dalam diri individu yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Manullang (2016:147), motivasi adalah pemberian daya rangsang kepada pegawai agar bekerja dengan segala daya dan upaya. Pemberian daya perangsang kepada karyawan yang bersangkutan agar karyawan tersebut bekerja dengan segala upayanya. Menurut Malthis (2011:114), motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak.

Robbins & Judge (2017:213) motivasi adalah kesediaan individu untuk mengeluarkan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Ada tiga elemen kunci dalam motivasi yaitu upaya, tujuan organisasi dan kebutuhan. Upaya merupakan ukuran intensitas. Bila

seseorang termotivasi maka ia akan berupaya sekuat tenaga untuk mencapai tujuan, namun belum tentu upaya yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, diperlukan intensitas dan kualitas dari upaya tersebut serta difokuskan pada tujuan organisasi.

Rivai (2013:837) memberikan pengertian motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invissible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertngkah laku dalam mencapai tujuan. Dorongan tersebut terdiri dari dua komponen, yaitu arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan), dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja). Motivasi meliputi perasaan unik, pikiran dan pengalaman masa lalu yang merupakan bagian dari hubungan internal dan eksternal perusahaan. Selain itu motivasi dapat pula diartikan sebagai dorongan individu untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukanya. Apabila individu termotivasi, mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat memuaskan keinginan mereka.

b. Pengertian Motivasi Berprestasi

Para ahli teori motivasi awal mengemukakan bahwa motivasi berprestasi adalah sifat (*trait*) umum yang selalu ditunjukkan siswa di berbagai bidang. Sebaliknya, sebagian besar teoritikus kontemporer

percaya bahwa motivasi berprestasi mungkin agak spesifik terhadap tugas dan peristiwa tertentu. Motivasi berprestasi juga terdiri dari berbagai bentuk yang berbeda, tergantung tujuan spesifik individu. (Ormrod, 2010).

Konsep motivasi berprestasi dirumuskan pertama kali oleh Henry Alexander Murray. Murray memakai istilah kebutuhan berprestasi (*need for achievement*) untuk motivasi berprestasi, yang dideskripsikannya sebagai hasrat atau tendensi untuk mengerjakan sesuatu yang sulit dengan secepat dan sebaik mungkin (Purwanto, 2004). Menurut Murray (Winkle, 2004) *achievement motivation* (motivasi berprestasi) adalah daya penggerak untuk mencapai taraf prestasi belajar yang setinggi mungkin demi pengharapan kepada dirinya sendiri**.**

Mc. Clelland (1987) menyatakan bahwa motivasi berprestasi adalah suatu keinginan yang ada dalam diri seseorang yang mendorong orang tersebut untuk berusaha mencapai suatu standar atau ukuran keunggulan. Ukuran keunggulan didapat dengan acuan prestasi orang lain, akan tetapi juga dapat dengan membandingkan prestasi yang dibuat sebelumnya. Sedangkan menurut Chaplin (2002) motivasi berprestasi adalah kecenderungan seseorang untuk mencapai kesuksesan atau memperoleh apa yang menjadi tujuan akhir yang dikehendaki, keterlibatan diri individu terhadap suatu tugas, harapan untuk berhasil dalam suatu tugas yang diberikan, serta dorongan untuk

menghadapi rintangan-rintangan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan secara cepat dan tepat.

c. Ciri-ciri Motivasi Berprestasi

Seseorang yang memiliki motivasi berprestasi ditunjukkan dengan karakteristik atau ciri-ciri tertentu. Ciri-ciri tersebut yang membedakan seseorang yang mempunyai motivasi tinggi dalam berprestasi dengan seseorang yang mempunyai motivasi rendah.

Menurut Mc Clelland (1987) ciri-ciri orang yang termotivasi untuk berprestasi, yaitu :

1) ingin selalu mencari prestasi,
2) menyukai kompetisi,
3) ingin selalu unggul,
4) menyukai tantangan yang realistik,
5) menginginkan lebih banyak umpan balik tentang keberhasilan dan kegagalan, dibandingkan orang yang berprestasi rendah.

Parsons, Hinson, & Brown (2011) menyimpulkan bahwa ciri-ciri orang mempunyai motivasi berprestasi antara lain adalah :

1) mampu menetapkan tugas yang bisa dikerjakan dengan baik. Hal ini berhubungan dengan pengalaman akan keberhasilan, dimana pengalaman akan keberhasilan akan bisa meningkatkan motivasi berprestasi,
2) menyukai tugas dengan tingkat kesulitan moderat, menyukai tugas yang bisa dikerjakan tidak berarti menyukai tugas yang mudah atau tujuan yang mudah,

3) menyukai bantuan yang spesifik/arahan yang konkrit,

4) mampu mengurangi ketakutan akan kegagalan.

d. Aspek-aspek Motivasi Berprestasi

Aspek motivasi berprestasi yang tinggi menurut Mc Clelland (1987), yaitu:

1) Tanggung Jawab

Individu yang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi akan merasa dirinya bertanggungjawab terhadap tugas yang dikerjakannya dan akan berusaha sampai berhasil menyelesaikannya, sedangkan individu yang memiliki motivasi berprestasi rendah memiliki tanggungjawab yang kurang terhadap tugas yang diberikan kepadanya dan bila mengalami kegagalan cenderung menyalahkan hal-hal lain di luar dirinya.

2) Mempertimbangkan resiko pemilihan tugas

Individu yang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi akan mempertimbangkan terlebih dahulu resiko yang akan dihadapinya sebelum memulai suatu pekerjaan dan cenderung lebih menyukai permasalahan yang memiliki tingkat kesukaran sedang, menantang namun memungkinkan untuk diselesaikan. Sedangkan indvidu yang memiliki motivasi berprestasi rendah justru lebih menyukai pekerjaan yang sangat mudah sehingga akan mendatangkan keberhasilan bagi dirinya.

3) Memperhatikan umpan balik

Individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi sangat menyukai umpan balik atas pekerjaan yang telah dilakukannya karena menganggap umpan balik tersebut sangat berguna sebagai perbaikan bagi hasil kerjanya di masa yang akan datang. Sedangkan bagi individu yang memiliki motivasi berprestasi rendah tidak menyukai umpan balik karena dengan adanya umpan balik akan memperlihatkan kesalahan-kesalahan yang dilakukannya dan kesalahan tersebut akan diulang lagi pada masa yang akan datang.

5) Kreatif dan inovatif

Individu yang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi akan mencari cara baru untuk menyelesaikan tugas seefektif dan seefisien mungkin. Individu juga tidak menyukai pekerjaan yang sama dari waktu ke waktu, sebaliknya individu yang memiliki motivasi berprestasi yang rendah akan menyukai pekerjaan yang sifatnya rutinitas karena dengan begitu tidak susah memikirkan cara baru untuk menyelesainnya.

5) Waktu penyelesaian tugas

Individu yang memiliki berprestasi motivasi yang tinggi akan berusaha menyelesaikan tugas dalam waktu yang cepat serta tidak suka membuang waktu, sedangkan individu yang memiliki motivasi berprestasi yang rendah kurang tertantang menyelesaikan

tugas secepat mungkin, sehingga cenderung memakan waktu yang lama, sering menunda-nunda, dan tidak efisien.

6) Keinginan menjadi yang terbaik

Individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi senantiasa menunjukkan hasil kerja yang sebaik-baiknya dengan tujuan agar meraih predikat terbaik dan perilaku mereka berorientasi masa depan. Sedangkan individu yang memiliki motivasi berprestasi rendah beranggapan bahwa predikat terbaik bukan merupakan tujuan utama dan hal ini membuat individu tidak berusaha semaksimal mungkin dalam menyelesaikan tugasnya.

e. Indikator Motivasi Berprestasi

Variabel motivasi dalam penelitian ini diukur dengan indikator yang mengacu pada teori Prestasi *(Achievementt Theory)* dari Mc Clelland (Rivai, 2013:840). Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi ini dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Mc Clelland mengelompokan tiga kebutuhan manusia yang dapat memotivasi gairah bekerja yaitu:

1) *Need for Achievement,* yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tangung jawab untuk pemecahan masalah. Seorang pegawai yang mempunyai kebutuhan

akan berprestasi tinggi cenderung untuk berani mengambil resiko. Kebutuhan untuk berprestasi adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik daripada sebelumnya, selalu berkeinginan mencapai prestasi yang lebih baik lagi.

2) *Need for Affiliation,* yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.
3) *Need for Power,* yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain,

Berdasarkan uraian di atas dapat disintesiskan bahwa motivasi berprestasi adalah serangkaian sikap dan kesediaan individu dari dalam dirinya sendiri untuk bertindak mencapai tujuannya dalam melakukan suatu pekerjaan. Dimensi dan indikator yang digunakan untuk variabel motivasi berprestasi adalah sebagai berikut:

1) Dimensi kebutuhan berprestasi dengan indikator: upaya untuk berprestasi baik, upaya untuk mengembangkan diri dan upaya untuk mendapatkan pengakuan dari hasil kerja.
2) Dimensi kebutuhan berafiliasi dengan indikator: semangat berafiliasi dengan lingkungannya, semangat bekerjasama dan menjaga persahabatan dengan teman sekerja.

3) Dimensi kebutuhan kekuasaan dengan indikator: berusaha agar dirinya dihargai, berusaha untuk selalu menjaga wibawa dan berusaha untuk meraih jabatan tertinggi.

Perceived Organizational Support

a. Pengertian *Perceived Organizational Support*

Perceived organizational support (POS) mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan kepedulian mereka terhadap kesejahteraan mereka. Konsep POS mengusulkan bahwa karyawan mempersonifikasikan organisasi tempat mereka bekerja dan membentuk kepercayaan global tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan kepedulian mereka terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger) yang dikutip oleh Mageshkumar (2016). Hal ini menunjukkan bahwa komitmen dari organisasi kepada karyawannya dapat sangat bermanfaat. *POS* menunjukkan perlakuan yang baik dari organisasi menciptakan kewajiban umum, berdasarkan norma timbal balik dari karyawan untuk peduli terhadap organisasi mereka dan memperlakukan organisasi mereka dengan baik sebagai pengembaliannya.

Menurut teori dukungan organisasi, *POS* mencerminkan tingkat di mana karyawan percaya bahwa organisasi kerja mereka menghargai kontribusi dan kepedulian mereka terhadap kesejahteraan mereka. POS dapat menghasilkan kewajiban yang dirasakan untuk peduli terhadap kesejahteraan organisasi dan untuk membantu organisasi mencapai

tujuannya (Guan et al, 2014). POS didefinisikan sejauh mana karyawan menganggap bahwa organisasi mereka peduli dengan kesejahteraan mereka dan menghargai kontribusi mereka (Jehanzeb, 2020).

Menurut Robbins (2016: 103) dukungan organisasi yang dirasakan atau *Perceived Organizational Support* adalah tingkat di mana karyawan yakin organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka. *POS* dapat juga dipandang sebagai komitmen organisasi pada karyawan. Apabila pihak organisasi secara umum menghargai dedikasi dan loyalitas karyawan sebagai bentuk komitmen karyawan terhadap organisasi, maka para karyawan secara umum juga memperhatikan bagaimana komitmen yang dimiliki organisasi terhadap mereka. Penghargaan yang diberikan oleh organisasi dapat dianggap memberikan keuntungan bagi karyawan, seperti adanya perasaan diterima dan diakui, memperoleh gaji dan promosi, mendapatkan berbagai akses informasi, serta beberapa bentuk bantuan lain yang dibutuhkan karyawan untuk dapat menjalankan pekerjaannya secara efektif. Terdapatnya norma timbal balik ini menyebabkan karyawan dan organisasi harus saling memperhatikan beberapa tujuan yang ada dalam hubungan kerja tersebut (Rhoades dan Eisenberger, 2002) yang dikutip oleh Arshadi dan Hayavi (2013).

b. Aspek-Aspek *Perceived Organizational Support*

Sigil (2006: 19) menjelaskan beberapa aspek kompleks yang masuk dalam persepsi di antaranya:

1) *Halo Effect (pengaruh halo)* ialah memberikan tambahan penilaian (*judgement*) kepada seseorang atau sesuatu yang masih bertalian dengan hasil persepsi yang telah di buat. *Halo effect* juga dapat di artikan adanya atau hadirnya sesuatu, sehingga kesimpulan yang di buat tidak murni.
2) *Attribution* (membuat atribusi), Atribusi mengacu pada bagaimana orang menjelaskan penyebab perilaku orang lain atau dirinya sendiri. Atribusi adalah proses kognitif dimana orang menarik kesimpulan mengenai faktor yang mempengaruhi atau masuk akal terhadap perilaku orang lain. Ada dua jenis atribusi yaitu atribusi disposisional, yang menganggap perilaku seseorang berasal dari faktor internal seperti ciri kepribadian, motivasi, atau kemampuan, dan atribusi situasional yang menghubungkan perilaku seseorang dengan faktor eksternal seperti peralatan atau pengaruh sosial dari orang lain.
3) *Stereotyping* (memberi stereotipe) ialah memberi sifat kepada seseorang semata-mata atas dasar sifat yang ada pada kelompok, rasa tau bangsa secara umum sebagaimana pernah di dengar atau diketahui dari sumber lain. Stereotip menghubungkan ciri yang baik atau tidak baik pada orang yang sedang di nilai, misalnya

orang yang berasal dari pulau Bali beragama Hindu, padahal belum tentu orang tersebut beragama hindu.

4) *Projection* (proyeksi), ialah suatu mekanisme meramal, apa yang akan dilakukan oleh orang yang di persepsi, dan sekaligus orang yang mempersepsi itu melakukan persiapan pertahanan untuk melindungi dirinya terhadap apa yang akan di perbuat orang yang di persepsi.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Perceived Organizational Support*

Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002), terdapat tiga bentuk umum perlakuan dari organisasi yang dianggap baik dan akan dapat meningkatkan dukungan organisasi yang dirasakan karyawan, yaitu:

1) Keadilan (*Fairness*), faktor keadilan di sini adalah keadilan prosedural yang menyangkut masalah keadilan mengenai cara yang seharusnya digunakan untuk mendistribusikan berbagai sumber daya yang ada dalam organisasi. Terjadinya keadilan yang berulang-ulang dalam membuat keputusan mengenai distribusi sumber daya akan memiliki pengaruh yang kuat terhadap dukungan organisasi yang dirasakan karyawan yang ditunjukkan dengan adanya perhatian pada kesejahteraan karyawan.
2) Dukungan Atasan (*supervisor support*), oleh karena tindakan atasan sebagai wakil organisasi bertanggung jawab untuk mengatur dan menilai kinerja bawahan, maka para karyawan memandang

tindakan atasan yang bersifat menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi karyawan sebagai perwujudan dari dukungan organisasi.

3) Imbalan-imbalan dari organisasi dan kondisi kerja (*organizational rewards and job condition)*, imbalan-imbalan berupa penghargaan, gaji, dan promosi, membantu mengomunikasikan suatu penilaian positif dari kontribusi karyawan yang selanjutnya juga akan menyumbang pada peningkatan dukungan organisasi yang dirasakan karyawan. Selain itu, adanya keamanan kerja yang memiliki arti bahwa terdapatnya kepastian bahwa organisasi akan tetap mempertahankan keanggotaan karyawan di masa depan dan hal ini diharapkan akan menyebabkan tingginya dukungan organisasi yang dirasakan karyawan. Kepercayaan organisasi terhadap kebijaksanaan karyawan dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya juga akan meningkatkan dukungan organisasi yang dirasakan karyawan. Stresor-stresor peran seperti: pekerjaan yang terlalu banyak; tuntutan pekerjaan yang mustahil diselesaikan dalam waktu yang terbatas; kekaburan peran, termasuk di dalamnya tidak adanya informasi yang jelas mengenai tanggung jawab individu; dan konflik peran, termasuk tanggung jawab kerja yang saling bertentangan akan dapat menurunkan dukungan organisasi yang dirasakan karyawan.

Berdasarkan beberapa paparan teori di atas dapat disintesiskan bahwa *perceived organizational support* atau dukungan organisasi yang dirasakan adalah tingkat dimana karyawan percaya bahwa organisasi kerja mereka menghargai kontribusi dan kepedulian mereka terhadap kesejahteraan mereka (Guan et al, 2014). Dimensi dan indikator yang digunakan variabel *perceived organizational support* adalah:

1) Dimensi *fairness* dengan indikator:

1.1. Konstribusi karyawan,

1.2. Mencari pengganti karyawan,

1.3. Pengakuan kerja ekstra,

2) Dimensi *supervisor support* dengan indikator:

2.1. Kepentingan karyawan,

2.2. Memberi bantuan,

2.3. Peduli kesejahteraan,

2.4. Keberhasilan pekerjaan,

2.5. Bantuan khusus.

3) Dimensi *organizational rewards & job condition* dengan indikator:

3.1. Kepuasan kerja,

3.2. Mengambil keuntungan,

3.3. Perhatian,

3.4.Membanggakan,

3.5.Pekerjaan menarik.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang variable variabel yang ada di dalam penelitian ini dan faktor-faktor yang mempengaruhinya telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu, Pada tabel berikut disajikan beberapa penelitian terdahulu dan hasil penelitian yang beragam.

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No	Nama dan Tahun Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Bandar, N.F. Abdullah, Adibah, F., Hassan, Z. et al. (2019).	The Relationship between Innovative Work Behaviors and Subjective Career Success among Employees in Selected Private Organisation.	Multiple Linear Regression	Jenjang karir berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif
2	Obeidat, A. Misheal, Al-Omari, K. A.Q. & Aljawarneh, N.Mohammad. (2022).	The Effect of Career Path Planning On Organisational Performance	Multiple Linear Regression	Jenjang karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi
3	Sulich, A., Rutkowska, M. & Singh, U. Shankar. (2021).	Decision Towards Green Careers and Sustainable Development	Bellinger's method and Gale-Shapley algorithm	Jenjang karir berpengaruh signifikan terhadap organisasi berkelanjutan
4	Marzuki, M. Abid, Tunas, B. & Mukhtadi. (2019).	The Mediating Effect of Achievement Motivation On The Relationship Between Organizational Culture and Innovative Behavior In Public Sector	Analysis Path Coefficient	Motivasi berprestasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif

5	Hu, Chun. (2023).	Study On The Relationship Between Innovation Atmosphere and Innovation Behavior	Multiple Linear Regression	Atmosfer inovasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif
6	Liang, K., Lin, S., Liu, J. & Zhu, Y. (2022).	Unlock the Innovation Potential of Meaning Of Work: An Empirical Study of Scientific and Technological Workers In China.	Structural Equation Modelling (SEM) PLS	Motivasi berprestasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif
7	Almagharbeh, B.Kh. & Alalean, N.A. (2023).	The Impact of Green Human Resources Practices On Organizational Sustainability: The Mediating Role of Job Embeddedness.	Structural Equation Modelling (SEM) PLS	Jenjang karir tidak berpengaruh terhadap organisasi berkelanjutan.
8	Khodakarami, P. & Zakaria, Z. (2015).	The Relationship between Innovative Behavior and Sustainable Development.	Literature Review	Perilaku kerja inovatif berpengaruh signifikan terhadap organisasi berkelanjutan
9	Najib, H. & Nawangsari, L. Christina. (2021).	Effect of Intellectual Capital on Organizational Sustainability with Employee Innovative Behavior as Intervening Variables in PT. Jaya Maritime Services.	Structural Equation Modelling (SEM) PLS	Perilaku kerja inovatif berpengaruh signifikan terhadap organisasi berkelanjutan
10	Rahman, M., Abd Wahab, S. & Latiff, A. S. Abdul. (2023).	The Underlying Theories of Organizational Sustainability: The Motivation Perspective.	Literature Review	Motivasi berpengaruh signifikan terhadap organisasi berkelanjutan
11	Zen, A. (2023).	Organizational Sustainability: Leadership Development, Resilience Organization, Community Trust, Organizational Performance.	Literature Review	Kepercayaan masyarakat berpengaruh signifikan terhadap organisasi berkelanjutan

12	Ogiemwonyi, O., Alam, M. Nurul & Hago, I.E. et al. (2023).	Green Innovation Behaviour: Impact of Industry 4.0 and Open Innovation.	Structural Equation Modelling (SEM) PLS	Industri 4.0 dan kinerja inovasi hijau berdampak positif terhadap perilaku inovasi hijau
13	Pons, F.J., Ramos, J. & Ramos, A. (2016).	Antecedent Variables of Innovation Behaviors In Organizations: Differences Between Men and Women.	Multiple Linear Regression	Kepribadian proaktif, praktik partisipasi SDM, motivasi inspirasional, tuntutan pekerjaan dan tingkat akademik secara signifikan memprediksi perilaku inovatif pada fase yang berbeda.
14	Bagheri, A. (2017).	The Impact of Entrepreneurial Leadership On Innovation Work Behavior and Opportunity Recognition In High-Technology SMEs.	Structural Equation Modelling (SEM) AMOS	Kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif.
15	Werdhiastutie, A., Suhariadi, F. & Partiwi, S. Gunani. (2020).	Achievement Motivation as Antecedents of Quality Improvement of Organizational Human Resources	Literature Review	Motivasi berprestasi mampu menghasilkan peningkatan kinerja individu yang lebih besar
16	Moeller, J., Viljaranta, J., Tolvanen, A., Kracke, B. & Dietrich, J. (2022).	Introducing the DYNAMICS Framework of Moment-To-Moment Development In Achievement Motivation	Multilevel cross-lagged structural equation models	Motivasi berprestasi dapat dikembangkan melalui model DYNAMICS
17	Pathania, R.S. (2023).	Assessment of Achievement Motivation, Personality, and their Relationship with Socio-Economic Class of the Engineering students.	Multiple Linear Regression	Tidak ada perbedaan yang signifikan antara motivasi berprestasi dan status sosial ekonomi mahasiswa teknik,

18	Akhtar, M. Waheed; Syed, Fauzia; Husnain, Mudassir; Naseer, Saima (2019).	Person-Organization Fit and Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Perceived Organizational Support, Affective Commitment and Trust	Structural Equation Modelling (SEM) AMOS	Komitmen afektif, dukungan organisasi yang dirasakan, dan kepercayaan memiliki efek tidak langsung pada hubungan antara kecocokan orang-organisasi dan perilaku kerja inovatif.
19	Kao, Jui-Chung, Cho, Cheng-Chung & Kao, Rui-Hsin. (2023).	Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior– A Study of The Moderating Effect of Volunteer Participation Motivation, and Cross-Level Effect of Transformational Leadership and Organizational Climate.	Structural Equation Modelling (SEM) AMOS	POS karyawan memiliki efek positif pada OCB, sementara motivasi partisipasi sukarela memiliki efek moderat pada hubungan antara variabel. Kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi memiliki efek lintas meningkatkan POS, meningkatkan motivasi mereka untuk menjadi sukarelawan,
20	Lestariningsih, M. (2017).	Self Efficacy and Achievement Motivation on Performance with Perceived Organizational Support Moderation (A study on Private University Lecturer with “A” Accreditation Kopertis Region VII East Java).	Structural Equation Modelling (SEM) AMOS	Motivasi berprestasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sementara dukungan organisasi yang dirasakan memperkuat pengaruh pada kinerja para dosen
21	Park, J. & Kim, W. (2022).	The Impact of Perceived Organizational Support on Innovative Work Behaviour Through Psychological Empowerment: Focusing on the	Structural Equation Modelling (SEM) AMOS	Efek mediasi yang dimoderasi keadilan prosedural organisasi dalam dampak Perceived Organizational Support pada Perilaku kerja inovatif

		Moderated Mediating Role of Organizational Procedural Justice.		melalui pemberdayaan psikologis.
22	Okreglicka, M., Mittal, P. & Navickas, V. (2023).	Exploring the Mechanisms Linking Perceived Organizational Support, Autonomy, Risk Taking, Competitive Aggressiveness and Corporate Sustainability: The Mediating Role of Innovativeness	Structural Equation Modelling (SEM) PLS	Perceived Organizational Support tidak berpengaruh terhadap organisasi berkelanjutan

2.3. Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan uraian teori teori dan beberepa hasil penelitian terdahulu, peneliti mengajukan hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk jenjang karir terhadap organisasi berkelanjutan. Pengembangan karir menurut Werther dan Davis, (2014 : 347) adalah "*Important tool for organizations to increase productivity, improve employee positive attitude in their work and develop a better quality of employee*". (Alat penting bagi organisasi dalam meningkatkan produktivitas, meningkatkan sikap positif karyawan dalam bekerja dan mengembangkan kualitas karyawan yang lebih baik). Menurut Obeidat et al (2022), Jenjang karir berpengaruh positif terhadap oraganisasi berkelanjutan. Sedangkan menurut Almagharbeh et al (2023), Jenjang karir tidak berpengaruh terhadap organisasi berkelanjutan. Beberapa penelitian terdahulu yang penulis baca tentang pengarruh jenjang karir terhadap organisasi berkelanjutan ini masih memperlihatkan hasil yang

tidak selalu sama seningga penulis menetapkan ini sebagai hipotesis pertama dalam penulisan ini.

H1: Jenjang Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organisasi Berkelanjutan pada perusahaan industri manufaktur Internasional.

2. Untuk Motivasi berprestasi terhadap organisasi berkelanjutan. Mc.Clelland (1987) menyatakan bahwa motivasi berprestasi adalah suatu keinginan yang ada dalam diri seseorang yang mendorong orang tersebut untuk berusaha mencapai suatu standar atau ukuran keunggulan. Ukuran keunggulan didapat dengan acuan prestasi orang lain, akan tetapi juga dapat dengan membandingkan prestasi yang dibuat sebelumnya. Menurut Rahman et al (2023), motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap organisasi berkelanjutan. Menurut Werdhiastutie et all (2020) Motivasi berprestasi mampu menghasilkan peningkatan kinerja individu yang lebih besar. Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu yang diuraikan di atas, penulis ingin menganalisis lebih dalam pengaruh motivasi berprestasi ini terhadap organisasi berkelanjutan di populasi yang berbeda sehingga penulis mengajukan ini sebagai hipotesis kedua penulis

H2: Motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap organisasi berkelanjutan pada perusahaan industri manufaktur Internasional.

3. Untuk prilaku kerja inovatif terhadap organisas berkelanjutan. De Jong & Kemp (2003), mendefinisikan perilaku inovatif sebagai sebuah tindakan seorang individu yang mengarah pada kepentingan perusahaan, dimana di dalamnya karyawan melakukan introduksi dan mengaplikasikan ide-ide baru mereka untuk menguntungkan perusahaan.. Menurut Najib, H. & Nawangsari, L. Christina. (2021). Khodakarami, P. & Zakaria, Z. (2015). Perilaku kerja inovatif berpengaruh signifikan terhadap organisasi berkelanjutan. Dari teori dan hasil penelitian terdahulu, penulis memahami bahwa ide ide baru yang datang dari karyawan menjadi hal yang sangat penting bagi suatu perusahan dan ide ide ini tidak akan muncul tanpa adanya prilaku kerja inovatif dari karyawan, sehingga penulis ingin menganalisis lebih dalam tentang pengaruh ini dan menjadikannya sebagai hipotesis ketiga dalam penelitian ini.

   H3: Prilaku kerja inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap organisasi berkelanjutan pada perusahaan industri manufaktur Internasional.

4. Untuk Jenjang karir terhadap prilaku kerja inovatif. Rivai (2013 : 274) mengatakan bahwa pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan. Menurut Bandar N.F. et al. (2019). Jenjang karir berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif . Menurut Pons,

F.J. et al (2016). Kepribadian proaktif, praktik partisipasi SDM, motivasi inspirasional, tuntutan pekerjaan dan tingkat akademik secara signifikan memprediksi perilaku inovatif. Dari pengertian dan penelitian terdahulu yang diuraikan di atas, penulis memahami bahwa jenjang karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja yang dapat mendukung tujuan individu dan tujuan perusahaan sehingga penulis mengajukan pengaruh ini sebagai hipotesis keempat.

H4: Jenjang Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Prilaku kerja Inovatif pada perusahaan industri manufaktur Internasional.

5. Untuk motivasi berprestasi terhadap prilaku kerja inovatif . Murray (Winkle, 2004) mendefinisikan *achievement motivation* (motivasi berprestasi) adalah daya penggerak untuk mencapai taraf prestasi belajar yang setinggi mungkin demi pengharapan kepada dirinya sendiri Menurut Hu, Chun. (2023), Atmosfer inovasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Menurut Liang, K.et al. (2022). Motivasi berprestasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Dari teori dan penelittian terdahulu yang diuraikan di atas penulis menetapkan pegaruh ini sebagai hipotesis ke 5.

H5: Motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja Inovatif pada perusahaan industri manufaktur Internasional.

6. Untuk Jenjang karir terhadap organisasi berkelanjutan dengan mediasi perilaku inovatif. Dari kajian teori yang telah diuraikan di atas dapat disintesiskan bahwa perilaku kerja inovatif adalah tindakan seorang karyawan yang mengarah pada kepentingan organisasi, melakukan, menciptakan dan menerapkan ide- de baru. Menurut Khodakarami, P. & Zakaria, Z. (2015), beidat et al (2022), Jenjang karir, Perilaku kerja inovatif berpengaruh signifikan terhadap organisasi berkelanjutan. Berdasarkan uraian di atas, penulis mengajukan pengaruh yang menggunakan mediasi ini sebagai hipotesis keenam.

   H6: Jenjang Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap organisasi berkelanjutan yang dimediasi perilaku kerja inovatif pada perusahaan industri manufaktur Internasional.

7. Untuk motivasi berprestasi terhadap organisasi berkelanjutan yang dimediasi dengan prilaku kerja inovatif. Dysvik, Kuvaas & Buch (2014) menyatakan bahwa Perilaku inovatif karyawan mengacu pada sebuah kemampuan individu untuk menciptakan sebuah ide-ide dan sudut pandang baru, yang diubah menjadi inovasi. Menurut Werdhiastutie (2020) Motivasi berprestasi mampu menghasilkan peningkatan kinerja individu yang lebih besar. Berdasarkan penyataan diatas disintesiskan bahwa prilaku inovatif terbentuk karena adanya motivasi berprestasi untuk terus menciptakan ide-ide, dan hal hal baru yang dapat

mendukung organisasi yang terus berkembang. Berdasarkan uraian di atas penulis mengajukan pengaruh yang menggunakan mediasi ini sebagai hipotesis ketujuh.

H7: Motivasi Berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organisasi Berkelanjutan yang dimediasi Prilaku kerja Inovatif pada perusahaan industri manufaktur Internasional.

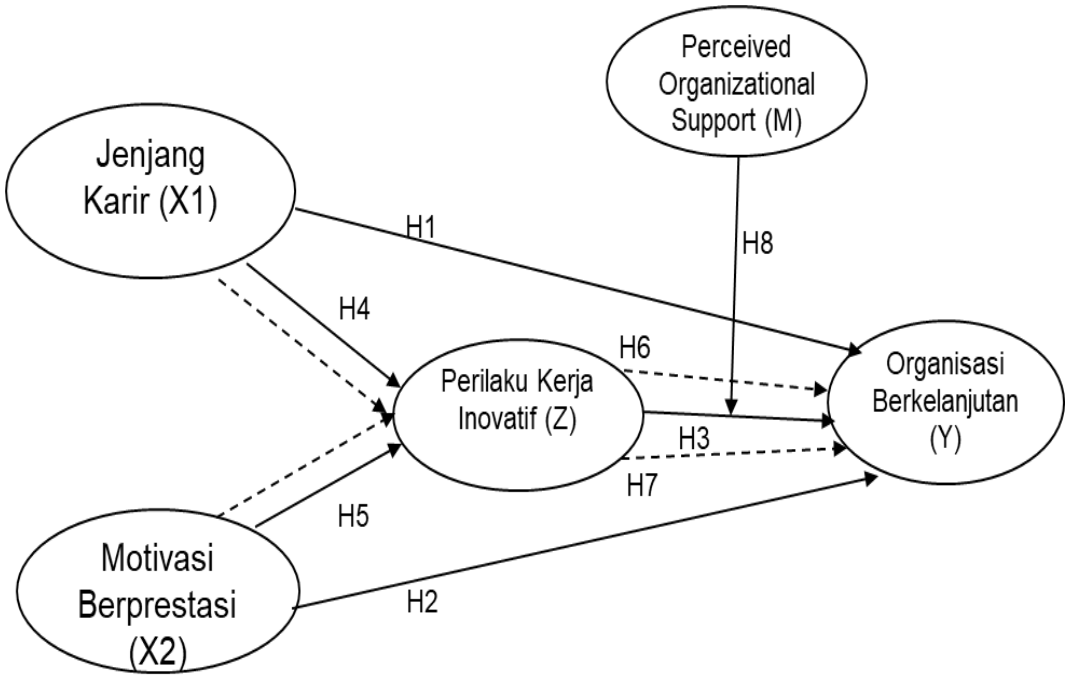
8. Untuk prilaku inovatif terhadap organisasi berkelanjutan yang dimoderasi *Perceived Organizational Support (POS)*. Menurut teori dukungan organisasi, *POS* mencerminkan tingkat di mana karyawan percaya bahwa organisasi kerja mereka menghargai kontribusi dan kepedulian mereka terhadap kesejahteraan mereka. (Guan et al, 2014). Menurut Lestariningsih, M. (2017). Motivasi berprestasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sementara dukungan organisasi yang dirasakan memperkuat pengaruh pada kinerja. Menurut Okreglicka, M. et al (2023). Perceived Organizational Support tidak berpengaruh terhadap organisasi berkelanjutan. Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu yang belum konsisten makan penulis mengajukan pengaruh dengan moderasi ini sebagai hipotesis terakhir yankni hipotesis kedelapan.

H8: Jenjang karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap organisasi berkelanjutan yang dimediasi dengan prilaku kerja inovatif dan dimoderasi denganperceived organizational

support (POS) pada perusahaan industry manufaktur.

H9: MOtivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap organisasi berkelanjutan yang dimediasi dengan prilaku kerja inovatif dan dimoderasi denganperceived organizational support (POS) pada perusahaan industry manufaktur.

2.4. Kerangka Konseptual



———— Pengaruh langsung
– – – – – – Pengaruh tidak langsung melalui Z

Gambar 3.1. Kerangka Konseptual

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Lokasi dan Waktu penelitian

Menurut Sugiyono (2017: 399) lokasi penelitian merupakan tempat di mana situasi sosial tersebut akan diteliti. Dalam hal ini peneliti memilih lokasi dalam penelitian ini di Perusahaan manufaktur asing yang berkantor pusat di negara Jepang dan memiliki Perusahaan group di beberbagai negara di antaranya Indonesia dan Australia. Peneliti memilih lokasi tersebut karena merupakan perusahaan group yang membuat produk yang sama atau sejenis sehingga memiliki target konsolidasi berkelanjutan yang diusahakan bersama sebagai satu group. Dengan ini diharapkan dapat primer yang didapat akan bisa terfokus pada tujuan organisasi berkelanjutan yang sama.

Waktu penelitian yang peneliti ambil adalah paruh akhir tahun fiskal 2023 (Januari 2024 ~ Maret 2024). Pemilihan waktu ini diambil karena pada waktu ini penulis bisa mendapatkan hasil utuh satu tahun fiskal (tahun fiskal 2023: April 2023 ~ Maret 2024) yang digunakan sebagai periode penilaian kinerja karyawan dan Perusahaan.

3.2. Desain Penelitian

Creswell dan Creswell (2018: 207) mengemukakan, desain penelitian survei menjawab tiga pertanyaan metodologis. Ketiga pertanyaan tersebut adalah: (a) pertanyaan deskriptif; (b) pertanyaan tentang hubungan antar-

variabel, dan (c) pertanyaan mengenai hubungan prediktif; pertanyaan mengenai hubungan prediktif antara variabel dari waktu ke waktu. Penelitian ini menggunakan desain penelitian survei untuk menjawab pertanyaan deskriptif dan pertanyaan tentang hubungan antar-variabel.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif, mengingat penelitian ini berusaha untuk mempresisikan pengukuran sesuatu (Cooper dan Schindler, 2015: 146). Terkait dua alternatif desain penelitian, yakni survei atau eksperimen, maka desain penelitian survei adalah desain yang dipilih dalam penelitian ini. Penelitian survei adalah desain penelitian berupa deskripsi kuantitatif mengenai tren, sikap, dan pendapat suatu populasi, atau uji untuk asosiasi antar-variabel suatu populasi, dengan mengkaji sampel populasi tersebut.

Dalam perencanaan suatu penelitian, perumusan masalah dan penyusunan hipotesis digunakan kerangka teoritis mengenai variabel kepemimpinan, motivasi kerja, work engagement, organizational culture dan kinerja perusahaan yang diambil dari berbagai literatur. Data diperoleh langsung dari karyawan pada perusahaan industri alat berat melalui penyebaran kuesioner. Kemudian dilakukan analisis dan uraian terhadap seluruh permasalahan penelitian melalui analisis data, perhitungan statistik dan interpretasi data.

3.3. Populasi dan Sampel

Populasi adalah kumpulan total elemen mengenai apa yang peneliti mau untuk membuat kesimpulan. Elemen populasi adalah partisipan atau

objek individual dengan apa/siapa pengukuran dilakukan (Cooper dan Schindler, 2015: 146). Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan perusahaan industri alat berat di Indonesia.

Sampel adalah hasil seleksi dari elemen populasi yang dengan elemen-elemen terpilih tersebut peneliti dapat membuat kesimpulan pada elemen populasi secara total (Cooper dan Schindler, 2015: 146). Terkait dengan sampel, dilakukan dua hal, yakni perhitungan jumlah sampel, dan teknik pengambilan sampel. Menurut Sugiyono (2017:74) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Pada penelitian ini, besarnya sampel disesuaikan dengan model analisis yang digunakan yaitu *structural equation modeling* (SEM). Berkaitan dengan hal tersebut, ukuran sampel untuk SEM yang menggunakan model *estimasi maximum likelihood* (MLE) adalah 100-200 sampel (Ghozali, 2015).

Penentuan jumlah sampel untuk SEM menurut Hair et al (2010) adalah: (Jumlah indikator + jumlah variabel laten) x (5 sampai 10 kali). Berdasarkan rumus di atas, maka jumlah sampel adalah 5 x 60 = 300 responden yang berasal dari karyawan yang bekerja di industri manufaktur Jepang, Australia dan Indonesia. Jumlah sampel yang digunakan lebih banyak yaitu sebesar 350, agar bila terjadi data yang bias atau tidak valid maka hal tersebut tidak mengurangi jumlah responden di bawah sampel minimum yang telah disarankan oleh Hair *et al,* (2010).

Teknik sampling untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini menggunakan Teknik *non probability sampling,* yaitu

purposive sampling. *Purposive sampling* adalah cara pengambilan sampel berdasarkan karakteristik atau pertimbangan tertentu. Sampel penelitian ditentukan berdasarkan karyawan tetap setingkat manajer.

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara kuesioner yaitu suatu teknik pengumpulan data dengan mengajukan daftar pernyataan kepada pihak-pihak yang berhubungan langsung dengan masalah yang akan diteliti dan diisi oleh responden sendiri serta bertujuan untuk memperoleh data berupa jawaban-jawaban dari responden dimana pernyataan yang diberikan sesuai dengan pokok bahasan dalam penelitian yaitu tentang jenjang karir, motivasi berprestasi, prilaku kerja inovatif, *perceived organizational support* dan Organisasi berkelanjutan

3.5. Penyusunan Instrumen.

Operasional variabel adalah suatu informasi ilmiah yang amat membantu penelitian lain yang ingin membantu penelitian yang sama (Sugiyono, 2017). Definisi operasional adalah suatu informasi ilmiah yang amat membantu penelitian lain yang ingin menggunakan variabel yang sama. Operasional menunjukkan indikator-indikator yang akan digunakan untuk mengukur variabel-variabel secara terperinci.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang diperoleh langsung melalui survey dengan cara : penyebaran kuesioner kepada responden dan pengumpulan hasil kuesioner. Dalam pengukuran dipergunakan skala Likert yang merupakan suatu format yang dapat

digunakan untuk mengetahui atau menentukan nilai keempat variabel tersebut. Aplikasi yang dipergunakan dari instrumen tersebut adalah: 1) Sangat Setuju, 2) Setuju, 3) Kurang Setuju, 4) Tidak Setuju dan 5) Sangat Tidak Setuju. Kemudian menentukan nilai kepentingan relatif kelima jawaban tersebut yang dapat mempengaruhi persepsi responden yaitu: Sangat Setuju (5), Setuju (4), Kurang Setuju (3), Tidak Setuju (2), Sangat Tidak Setuju (1).

Operasional variabel penelitian dan pengukurannya disajikan pada tabel berikut.

Tabel 3.1. Operasional Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Jenjang karir Career path (X1) Davis & Werther (2010) (2016)	1. Keadilan dalam Karir	1.1. Sistem promosi yang adil 1.2. kesempatan yang sama untuk peningkatan karir	Ordinal
	2. Perhatian Super Visor	2.1. Suprvisor memainkan peran aktif 2.2 Supervisor memberikan feed back tentang kinerja	
	3. Kesadaran tentang kesempatan	3.1. Pengetahuan tentang kesempatan karir. 3.2. Pengetahuan tentang kesempatan karir	
	4. Minat kerja	4.1. Mempertimbangkan faktor minat yang berbeda 4.2. nformasi sesuai minat	
	5. Kepuasan karir	5.1 Mempertimbangkan oersepsi inginan karyawan 5.2 .Mempertimbangkan usia dan kedudukan	
Motivasi berprestasi Achievement Motivation (X2) Mc Clelland (1987).2.	1. Kebutuhan Berprestasi	1.1. Berprestasi 1.2.Mengembangkan diri 1.3. Pengakuan hasil kerja	Ordinal
	2. Kebutuhan Erafiliasi	2.1.Semangat berafiliasi 2.2.Semangat kerjasama 2.3. Persahabatan	
	3. Kebutuhan Kekuasaan	3.1.Berusaha dihargai 3.2.Menjaga wibawa 3.3. Meraih jabatan tertinggi	

Prilaku kerja inovatif Innovative work behavior (Z) (Schaufeli, 2017)	*1. Menciptakan ide (Idea eneration)*	1.1.Ide baru 1.2. Modifikasi ide	Ordinal
	2. erbagi ide *(Idea promotion)*	2.1.Berbagi Idea 2.2. Dukungan Ide 2.3. Kepercayaan	
	3. Realisasi Ide (Idea Realization)	3.1.Penerapan Ide 3.2. Pengaplikasian Ide	
Dukungan organsasi yang dirasakan Perceived Organizational Support (M) Guan et al (2014)	1, Adil	1.1.Kontribusi karyawan 1.2.Mencari penggati karyawan 1.3. Pengakuan kerja ekstra	Ordinal
	2. Dukungan atasan	2.4.Kepentingan karyawan 2.5.Memberi bantuan 2.6.Peduli Kesejahteraan 2.7.Keberhasilan pekerjaan 2.8.Bantuan khusus	
	3. Penghargaan organisasi dan kondisi tugas	3.8.Kepuasan kerja 3.9.Mengambil keuntunga 3.10. Perhatian 3.11. Membanggakan 3.12.Pekerjaan menarik	
Organisasi berkelanjutan (M) Hourneaux (2013)	1. Economic (Profit)	1.1. Keluhan pelanggan, 1.2. Kepuasan pelanggan, 1.3. Efisiensi bahan, 1.4. Tingkat kehilangan sisa bahan 1.5. Efisiensi tenaga kerja.	Ordinal
	2. Environment (Planet)	2.1. Bahan, 2.2. Energi, 2.3. Keanekaragaman hayati, 2.4. Emisi, limbah cair dan limbah, 2.5. Aspek lingkungan produk dan jasa, 2.6. Kepatuhan lingkungan, 2.7. Masalah lingkungan umum.	
	3. Social (People)	3.1. hubungan buruh/manajemen, 3.2. Kesehatan dan keselamatan kerja, 3.3. Pelatihan dan pendidikan, 3.4. Diskriminasi, 3.5. Kebebasan berserikat, 3.6. Pekerja anak, 3.7. kerja paksa dan wajib, 3.8. Praktik keamanan, 3.9. kepatuhan.	

3.6. Pilot Study (Uji Instrumen)

Untuk menganalisis pengaruh jenjang karir atau motivasi berprestasi terhadap organisasi berkelanjutan dengan mediasi prilaku kerja inovatif dan moderasi perceived organizational support perusahaan industri manufaktur internasional dilakukan dengan menggunakan analisis SEM (Structural Equation Model) dengan bantuan program Analysis of Moment Structure (AMOS) Versi 18.

1. Konversi Data

Pada tahap analisis ini, respons jawaban dari subyek penelitian terhadap seluruh butir pernyataan dalam kuesioner yang mencakup kepemimpinan, motivasi kerja, work engagement, kinerja perusahaan dan organizational culture diberi kode dengan ketentuan apabila pernyataan direspon sangat setuju oleh subyek penelitian diberi kode 5, setuju diberi kode 4, kurang setuju diberi kode 3, tidak setuju diberi kode 2, dan sangat tidak setuju diberi kode 1.

Setelah kode skala ordinal pada masing-masing butir pernyataan dikonversi menjadi skor skala interval melalui teknik method of successive interval (MSI). Hasil skoring dengan teknik MSI inilah yang diperlakukan sebagai variabel manivest (indikator) bagi masing-masing butir pernyataan di dalam kuesioner. Selanjutnya masing-masing manifest variabel (indikator) yang diperoleh harus di uji kualitasnya sebagai dasar untuk menentukan apakah indikator penyusun suatu variabel dianggap memenuhi syarat untuk disertakan dalam penyusunan model persamaan struktural.

Pada model persamaan struktural, indikator penyusun suatu variabel dikatakan memenuhi persyaratan analisis apabila memenuhi 4 kriteria output yaitu nilai chi square (X2) yang output tidak signifikan (p>0,01), nilai kelayakan model absolut yang tinggi (GFI>0,9), nilai kelayakan model incremental yang tinggi (AGFI>0,9) dua varians residu yang rendah (RMSEA<0,08).

Nilai x2 pada dasarnya merupakan indikasi kesesuaian antara kerangka hubungan antar variabel yang dibangun secara teoritis dengan fakta empiris berupa hasil pengamatan. Sesuai pedoman antara kerangka hubungan antar variabel yang dibangun secara teoritis dan fakta emiris berupa data aktual hasil pengamatan. Dengan demikian nilai x2 yang signifikan akan berimplikasi pada penolakan H0 yang berarti terdapat perbedaan antara kerangka teoritis yang dibangun dan fakta empiris berupa data aktual hasil pengamatan.

Goodness of fit test indekx (GFI) menggambarkan tingkat kesesuaian secara menyeluruh kuadrat residual dari nilai prediksi dan estimasi dibandingkan dengan data aktual hasil pengamatan, Paremeter GFI dianggap sebagai parameter kelayakan absolut (alsolute fit measure) karena hanya menilai kesesuaian model secara keseluruhan tanpa dikoreksi dengan degree of freedom- nya, nilai GFI harus tinggi (GFI>0,9) semakin tinggi nilai GFI maka semakin dekat pula jarak antara nilai prediksi yang dihasilkan dengan data aktual hasil pengamatan.

Adjusted goodness of fit test index (AGFI) merupakan nilai penyesuaian GFI dengan mempertimbangkan rasio antara degree of freedom

dari model yang dianggap fit (fit model) dengan degree of freedom dari model awal yang dibangun secara teoritis (Nul model). Nilai AGFI dianggap sebagai parameter kelayakan incremental (Incremental fit measure) karena telah mengantisipasi berbagai kemungkinan munculnya model fit yang mungkin muncul dari model awal yang diusulkan. Nilai AGFI harus tinggi (AGFI>0,9) semakin tinggi nilai AGFI maka akan semakin sesuai pula fit model yang dihasilkan dengan Null Model yang diusulkan.

Rot Mean Aquare Eror of Approximation (RMSEA) pada dasarnya merupakan varians residu yang melukiskan variasi jarak antara nilai prediksi dari fit model terhadap data aktual hasil pengamatan. Suatu model dikatakan layak memenuhi syarat analisis multivariat apabila memiliki nilai RMSEA yang kecil (RMSEA<0,08). Semakin kecil nilai RMSEA maka semakin dekat pula jarak antara nilai prediksi dari fit model terhadap data aktual hasil pengamatan.

Agar diperoleh model pendugaan variabel yang memenuhi segala persyaratan di atas, maka dilakukan metode backward confirmatory factor analysis yaitu suatu teknis analisis yang dilakukan dengan mengurangi satu demi satu indikator penyusun suatu variabel hingga tercapai suatu model pendugaan yang memenuhi persyaratan. Pada model persamaan struktural, suatu indikator dianggap memenuhi syarat analisis multivariat apabila memiliki loading factor (□i) minimal 0,7 dan koefisien determinasi (r2) minimal 0,5. Loading factor (□i) pada dasarnya merupakan estimasi dari koefisien regressi dari masing-masing indikator (manifest variable) yang

dilibatkan dalam memprediksi nilai suatu variabel setelah dikoreksi dengan standar errornya. Manifest variable yang memiliki loading factor yang rendah (□i <0,7) merupakan indikasi bahwa manifest variabel tidak dapat memprediksi nilai sautu variabel, sehingga harus dihilangkan untuk memperoleh model yang lebih fit. Sedangkan koefisien determinasi sebenarnya melukiskan korelasi antara data aktual suatu manifest variable terhdap estimasi nilai variabel yang diprediksi olehnya. Untuk memperoleh model yang lebih fit, sebaiknya manifest variabel yang memiliki koefisien determinasi rendah (r2<0,05) juga harus dihilangkan dari model.

3.7. Data dan Teknik Analisa data

Analisis komprehensif seluruh variabel dalam penelitian pada tahap analisis multivariat dilakukan dengan pemodelan persamaan struktural (*Structural Equation Model*/SEM). Secara umum teknik analisis SEM dibedakan menjadi 2 karakteristik utama yaitu : 1) estimasi hubungan saling ketergantungan ganda dari banyak variabel; dan 2) kemampuan untuk mempresentasi konsep yang tidak teramati (*unobserved*) dalam hubungan-hubungan itu dengan melibatkan ukuran-ukuran penyimpangan (*error*) dalam proses estimasi (Ghozali, 2015).

Hal ini serupa dikemukakan oleh Joreskog (1973) dalam Ghozali (2014:5) yang menyatakan bahwa teknik analisis SEM terdiri atas 2 bagian yaitu : 1) bagian pengukuran, yang menghubungkan *observed variable* (yang sering juga disebut sebagai variabel manifest) ke *latent variable* (yang sering juga disebut sebagai variabel konstruk) melalui model konfirmatori faktor, serta 2) bagian

struktural, yang menghubungkan antara variabel konstruk melalui sistem persamaan simultan. Estimasi terhadap parameter model menggunakan estimasi maksimum likelihood.

a. Bagian Pengukuran

Variabel penelitian pada dasarnya merupakan konsep terukur. Namun demikian terdapat konsep abstrak yang tidak dapat diukur langsung (unobserved variable atau sering juga disebut latent variabel atau konstruk). Dalam teknik pengumpulan data, variabel jenis ini diukur dengan seperangkat pertanyaan yang intinya mengukur seberapa besar respon subyek penelitian terhadap konsep yang akan diukur. Dalam konsep SEM, seperangkat pertanyaan yang diajukan dianggap sebagai variabel manifest. Melalui model konfirmatori faktor (*confirmatory factor analysis*/CFA), seperangkat variabel manifest akan membentuk model prediksi untuk satu variabel latent (konstruk) dari konsep yang akan diukur. Jadi pada dasarnya pemodelan CFA dirancang untuk menguji *multidimensionalitas* dari suatu konstruk teoritis (konsep) atau dengan kata lain CFA bertujuan untuk menguji apakah seperangkat pertanyaan (variabel manifest) tentang suatu konsep memang merupakan indikator yang valid sebagai latent konstruk yang akan diukur.

Salah satu manfaat CFA adalah kemampuannya dalam menilai validitas konstruk. Validitas konstruk merupakan ukuran yang digunakan untuk menentukan sejauhmana rancangan indikator yang diwujudkan sebagai variabel manifest mampu merefleksikan konstruk teoritisnya. Dengan

demikian validitas konstruk memberikan kepercayaan bahwa variabel manifest yang merupakan erspons dari subyek penelitian tentang sutau konstruk yang akan diukur tersebut benar-benar menggambarkan kondisi yang sesungguhnya di dalam populasi. Ada empat ukuran vailiditas konstruk yaitu: *Convergent validity, variance extracted, construct reliability,* dan *discriminant validity.* (Ghozali, 2015:137)

1) *Convergent validity*

   Butir-butir pernyataan (indikator) suatu konstruk harus bersifat convergen atau terjadi pembagian proporsi varian yang tinggi Sifat konvergensi dapat dideteksi berdasarkan faktor loading-nya. Nilai loading yang tinggi pada suatu konstruk menunjukkan bahwa indikator mereka konvergen pada satu titik. Syarat yang harus dipenuhi, pertama *loading factor* harus signifikan. Oleh karena loading factor yang signifikan bisa jadi nilainya masih rendah, maka setelah distandarisasi (*standardized loading estimate*) masing-masing indikator harus memiliki nilai *loading* di atas 0,5 atau idealnya harus di atas 0,7.

2) *Variance extracted*

   Dalam CFA, rata-rata nilai varians ekstrak (*Average Variance Estracted*/AVE) antar butir-butir pernyataan atau indikator suatu set konstruk merupakan ringkasan dari *convergent validity*. AVE dapat dihitung dengan menggunakan *standardized loading estimate* dengan rumus:

$$AVE = \frac{\sum \lambda_1^2}{\sum \lambda_1^2 + \sum \delta_{error}^2}$$

Simbol λ menunjukkan *standardized loading estimate* dan i adalah jumlah bitur pernyataan (indikator) pada satu konstruk. Jadi untuk n butir pernyataan, AVE dihitung berdasarkan total kuadrat *standardized loading estimate* (*square multiple correlation*) dibagi dengan total kuadrat *standardized loading estimate* ditambah total varians error. Nilai AVE harus dihitung untuk setiap konstruk yang diamati. Convergensi suatu konstruk dikatakan baik apabila mempunyai nilai AVE sama dengan atau di atas 0,5.

3) *Construct Reliability*

Reliabilities pada dasarnya juga merupakan salah satu indikator validitas konvergen. Kebanyakan peneliti menggunakan koefisien *Alpha Cronbach* sebagai ukuran reliabilitas meskipun pada kenyataannya koefisien *Alpha Cronbach* akan memberikan reliabilitas yang lebih rendah dibanding *construct reliability*. Besarnya *construct reliability* dapat dihitung berdasarkan rumus :

$$CR = \frac{\left(\sum \lambda_1\right)^2}{\left(\sum \lambda_1\right)^2 + \sum \delta_{error}}$$

Construct reliability sebesar 0,7 atau lebih menunjukkan reliabilitas yang baik, sedangkan nilai 0,5 – 0,7 masih dapat diterima dengan syarat validitas indikator model masih baik.

4). *Discriminant validity*

Discriminant validity digunakan untuk mengukur seberapa jauh suatu konstruk benar-benar berbeda dibanding konstruk yang lain. Nilai *discriminant validity* yang tinggi memberi gambaran bahwa suatu konstruk adalah spesifik dan mampu menangkap konsep yang akan diukur. *Discriminant validity* ditentukan berdasarkan perbandingan nilai akar kuadrat dari AVE terhadap nilai korelasi antar konstruk. Apabila nilai korelasi antar konstruk lebih tinggi dibanding akar kuadrat AVE, maka indikator konstruk dianggap tidak spesifik. Indikator konstruk baru dianggap spesifik dan memiliki kemampuan dalam mendeteksi konsep yang diukur apabila nilai AVE lebih tinggi dibandingkan nilai korelasi antar konstruk.

b. Bagian Struktural

Bagian struktural merupakan bagian dari analisis SEM yang menghubungkan seluruh konstruk yang diamati melalui sistem persamaan simultan. Disebut simultan karena variabel dipenden pada satu persamaan, bisa berfungsi sebagai variabel independen pada persamaan lainnya. Tidak menjadi masalah seberapa komplek model struktural yang akan dibangun atau seberapa banyak hubungan antar konstruk yang dilibatkan. Analisis jalur (*path analysis*) dapat menyelesaikan dengan cara sederhana. Pada SEM seluruh hubungan dalam diagram jalur dapat diestimasi untuk mengkuantifikasi pengaruh antara variabel independen dan dependen.

Menurut Hair, et.al (1998) yang dikutip oleh Ghozali (2015:61) pemodelan dan analisis SEM secara sekuens dibagi dalam 7 langkah yaitu: 1) pengembangan model berbasis teori, 2) menyusun diagram jalur, 3) mengubah diagram jalur menjadi persamaan struktural, 4) memilih matriks input untuk analisis data, 5) menilai identifikasi model, 6) mengevaluasi model, dan 7) interpretasi terhadap model.

1) Membangun model berbasis teori

Pada prinsipnya SEM berbasis pada hubungan kausalitas di mana perubahan sebuah variabel diasumsikan menghasilkan perubahan pada variabel yang lain. Terdapat 4 kriteria dalam membangun hubungan kausal yaitu : 1) asosiasi yang cukup antara 2 variabel, 2) anteseden temporal dari penyebab dan akibat, 3) kelangkaan variabel kausal alternatif, dan 4) basis teori untuk hubungan tersebut. Dari kriteria ini dapat dikatakan bahwa kuat tidaknya hubungan kausal antara 2 variabel bukanlah terletak pada metode analisis yang terpilih, melainkan terletak pada justifikasi teoritis pendukung analisis. Pada tahap ini model teoritis dikembangkan sesuai dengan model yang akan diamati yang mana hal ini sudah tercermin dalam kerangka pemikiran.

2) Menyusun diagram jalur

SEM menggambarkan hubungan antar variabel pada sebuah diagram alur yang secara khusus dapat membantu dalam menggambarkan rangkaian hubungan sebab akibat antar konstruk dari model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama. Diagram alur

menggambarkan hubungan antar konstruk dengan anak panah yang digambarkan lurus menunjukkan hubungan kausal langsung dari suatu konstruk ke konstruk lainnya. Konstruk eksogen, dikenal dengan independent variabel yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.

3) Mengubah diagram jalur menjadi persamaan struktural

Pada tahap ini dibentuk model persamaan yang lebih formal melalui serangkaian persamaan yang mendefinisikan, a) persamaan struktural yang mencerminkan hubungan antar konstruk (*structural equation model*), b) model pengukuran yang menspesifikasikan variabel indikator yang membentuk konstruk (*measurement model*), dan c) serangkaian matrik yang mengindikasikan setiap korelasi hipotetik antar konstruk.

(1) Persamaan Struktural, yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas, bahwa setiap konstruk endogen merupakan variabel dependen yang terpisah. Sedangkan variabel independent adalah semua konstruk yang mempunyai garis dengan anak panah yang menghubungkan ke konstruk endogen dengan pedoman sebagai berikut:

Variabel Endogen=Variabel Eksogen+Variabel Endogen+Error

(2) Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*) pada spesifikasi model ini ditentukan variabel mana mengukur

konstruk mana, serta menentukan serangkaian matrik yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel. *Measurement Model* dalam penelitian ini dapat diartikan sebagai suatu proses permodelan yang digunakan untuk melakukan konfirmasi pada dimensi-dimensi yang digunakan.

4) Memilih matriks input untuk analisis data

Sedikit berbeda dengan analisis multivariat lain, SEM hanya menggunakan data input berupa matriks varians/kovarians atau matriks korelasi. Data mentah hasil pengamatan dapat di *entry* dalam program AMOS, tetapi program AMOS akan mengkonversi data mentah menjadi matriks kovarians baru dianalisis. Karena SEM hanya menerima data dalam bentuk matriks, uji diagnostik data harus dilakukan sebelum digunakan dalam prosedur estimasi SEM. Deteksi *outlier* (hasil pengamatan ekstrim) juga harus dilakukan sebelum data tersebut dikonvesi dalam bentuk matriks.

5) Menilai identifikasi model struktural

Masalah dalam identifikasi pada prinsipnya adalah pada problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang baik. Beberapa masalah identifikasi yang sering muncul sehingga model tidak layak di antaranya adalah sebagai berikut:

(1) *Standard error* yang besar untuk satu atau beberapa koefisien. Standard error yang besar menunjukkan adanya ketidaklayakan model

yang disusun. Standard error yang diharapkan adalah relatif kecil, yaitu di bawah 0,5 atau 0,4 akan tetapi nilai standard error tidak boleh negatif.

(2) Program tidak mampu menghasilkan matriks informasi yang seharusnya disajikan.

Jika program tidak mampu menghasilkan suatu solusi yang unik, maka output tidak akan keluar. Hal ini bisa disebabkan oleh beberapa hal, misalnya sampel terlalu sedikit atau iterasi yang dilakukan tidak konvergen.

(3) Munculnya angka-angka yang aneh seperti adanya varians error yang negatif.

Varians error yang diharapkan adalah relatif kecil tetapi tidak boleh negatif. Jika nilainya negatif maka sering disebut *heywood case* dan model tidak boleh diinterpretasikan dan akan muncul pesan pada output berupa *this solution is not admissible*.

(4) Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat (lebih besar atau sama dengan 0,9).

Gangguan ini juga sering disebut sebagai *singularitas* dan menjadikan model tidak layak untuk digunakan sebagai sarana untuk mengkonfirmasikan suatu teori yang telah disusun.

6) Uji kelayakan model (*Goodness of fit test*)

(1) Uji Kesesuaian dan Uji Statistik. Ada beberapa uji kesesuaian statistik, berikut adalah beberapa kriteria yang lazim dipergunakan

a) Likelihood ratio chi-square statistic (χ^2). Pada program AMOS, nilai *Chi Square* dimunculkan dengan perintah \cmin. Nilai yang diharapkan adalah kecil, atau lebih kecil dari pada *chi Square* pada tabel. *Chi-square* tabel dapat dilihat pada tabel, dan jika tidak tersedia di tabel (karena tabel biasanya hanya memuat *degree of freedom* sampai dengan 100 atau 200), maka dapat dihitung dengan Microsoft Excel dengan menu CHINV. Pada menu CHINV, baris probabilitas diisi 0,05 dan *deg_freedom* diisi jumlah observasi. Maka Microsoft Excel akan menghitung nilai *chi-square* tabel.

b) Probabilitas. Dimunculkan dengan menu \p. Diharapkan nilai probabilitas lebih dari 0,05 (5%)

c) *Root Mean Square Error Approximation* (RMSEA). Dimunculkan dengan perintah \rmsea. Nilai yang diharapkan adalah kurang dari 0,08.

d) *Goodness of Fit Index* (GFI). Dimunculkan dengan perintah \gfi dan nilai yang diharapkan adalah lebih besar dari 0,9.

e) *Adjusted Goodness of Fit Index* (AGFI). Dimunculkan dengan perintah \agfi dan nilai yang diharapkan adalah lebih besar dari 0,9.

f) *The Minimum Sampel Discrepancy Function* atau *Degree of Freedom* (CMIN/DF). Dimunculkan dengan perintah \cmin/df dan nilai yang diharapkan adalah lebih kecil dari 2 atau 3.

g) *Tucker Lewis Index* (TLI). Dimunculkan dengan perintah \tli dan nilai yang diharapkan adalah lebih besar dari 0,95.

h) *Comparative Fit Index* (CFI). Dimunculkan dengan perintah \cfi dan nilai yang diharapkan adalah lebih besar dari 0,95.

(2) Uji Reliabilitas: *Construct Reliability* dan *Variance extracted*. Diperlukan perhitungan manual untuk menghitung *construct reliability* dan *variance extracted*. Dengan persamaan *construct reliability* = (jumlah *standard loading*)^2/((jumlah *standard loading*)^2) +(*measurement error*)) dan *variance extracted* = ((jumlah (*standard loading*)^2))/(((jumlah(*standard loading*)^2))+ (*measurement error*)). Dengan measurement error = 1-((*standar loading*)^2)). Nilai yang diharapkan untuk *construct reliability* adalah di atas 0,7 dan variance *extracted* di atas 0,5.

(3) Asumsi-asumsi SEM:

a) Ukuran Sampel. Disarankan lebih dari 100 atau minimal 5 kali jumlah observasi.

b) Normalitas. Normalitas *univariate* dilihat dengan nilai *critical ratio* (cr) pada *skewness* dan *kurtosis* dengan nilai batas di bawah $\pm$ 2,58. Normalitas multivariate dilihat pada *assessment of normality* baris bawah kanan, dan mempunyai nilai batas $\pm$ 2,58.

c) *Outliers*. *Outliers* multivariate dilihat pada *mahalanobis distance* dan asumsi outliers multivariate terpenuhi jika nilai mahalanobis d-squared tertinggi di bawah nilai kritis. Nilai kritis sebenarnya adalah nilai *chi-square* pada *degree of freedom* sebesar jumlah sampel pada taraf signifikansi sebesar 0,001. Nilainya dapat dicari dengan Microsoft

Excel seperti telah disampaikan di atas. *Univariate outliers* dilihat dengan mentransformasikan data observasi ke dalam bentuk Z-score. Transformasi dapat dilakukan dengan Program SPSS dan asumsi terpenuhi jika tidak terdapat observasi yang mempunyai nilai Z-score di atas $\pm$ 3 atau 4.

d) *Multicollinearity*. Multikolinearitas dilihat pada determinant matriks kovarians. Nilai yang terlalu kecil menandakan adanya multikolinearitas atau singularitas.

7) Interpretasi terhadap model

Ketika model telah dinyatakan diterima, maka peneliti dapat mempertimbangkan dilakukannya modifikasi untuk memperbaiki penjelasan teoritis. Modifikasi model harus dilakukan setelah dikaji dengan banyak pertimbangan. Jika dilakukan modifikasi, maka terlebih dahulu model tersebut harus di *cross validated* sebelum model modifikasi dapat diterima. Pengukuran model modifikasi dapat dilakukan dengan indeks modifikasi. Penilaian kelayakan model modifikasi dapat dibandingkan dengan model sebelum adanya modifikasi. Penurunan *Chi-Square* (X^2) antara model sebelum modifikasi dengan model setelah modifikasi diharapkan lebih dari 3,84. Asumsi pemodelan SEM juga menghendaki distribusi variabel yang memenuhi asumsi *multivariate* normal. Berdasarkan kajian hasil studi empiris non normal distribution, West, et.al (1995) yang dikutip oleh Ghozali (2015:71) menemukan empat hal penting.

Pertama, jika data menyimpang terlalu jauh dari distribusi normal, maka nilai *Chi-Square* yang diperoleh dari estimasi menjadi sangat besar. Situasi ini mendorong peneliti untuk melakukan modifikasi model agar diperoleh model yang lebih fit. Namun demikian dengan tingginya nilai *Chi-Square* yang bersifat semu akan berakibat pada model yang tidak lagi sesuai dengan gambaran teoritis. Kedua, pada kondisi sampel kecil (meskipun *multivariate* normal), kalkulasi nilai *Chi-Square* akan mengalami inflasi. Lebih jauh lagi, apabila sampel terlalu kecil dan tidak memenuhi asumsi *multivariate* normal, maka peneliti akan dihadapi pada hasil analisis yang tidak *convergen* dan bersifat *improper solution*. Ketiga, jika data tidak normal, maka *fit indeks* semacam TLI dan CFI menghasilkan nilai yang *underestimate*. Dan keempat, data yang tidak normal dapat menghasilkan *standard error* yang rendah. Oleh karena *standard error* bersifat *underestimate* maka koefisien regresi akan signifikan secara statistik, namun belum tentu bisa digeneralisasi pada tingkat populasi. Berikut uraiannya :

Tabel 3.3. *Goodness-of-fit Index*

No	***Goodness – of – fit index***	***Cut off Value* (Nilai Batas)**
1	*X^2-chi square*	≤ α.df (diharapkan < dari Chi square tabel)
2	*Significance probability*	≥ 0,05
3	CMINDF	< 2
4	GFI	≥ 0,90
5	AGFI	≥ 0,90
6	CFI	≥ 0,95
7	TLI	≥ 0,95
8	IFI	≥ 0,90
9	RMSEA	≤ 0,08
10	RMR	≤ 0,05

Sumber : Widarjono (2015)

8) Uji Hipotesis

a. uji nilai CR dan nilai P

Pengujian terhadap seluruh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dilakukan dengan menganalisis nilai CR dan nilai P dari hasil pengolahan data yang diperoleh untuk kemudian dibandingkan dengan batasan statistik yang diisyaratkan, yaitu di atas 1,96 untuk nilai CR dan di bawah 0,05 untuk nilai P. Apabila hasil pengolahan data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima. Pembahasan pada pengujian hipotesis dilakukan secara bertahap sesuai dengan urutan hipotesis yang diajukan.

b. wawancara mendalam (Depth interview)

Pengujian hipotesis ini juga menggunakan wawancara mendalam (depth interview) yakni proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan responden atau orang yang diwawancarai dengan atau tanpa menggunakan pedoman wawancara.Wawancara juga merupakan alat mengecek ulang atau pembuktian terhadap informasi atau keterangan yang diperoleh sebelumnya, juga merupakan teknik komunikasi langsung antara peneliti dan responden. Menurut Moleong (2005:186)' wawancara mendalam merupakan proses menggali informasi secara mendalam terbuka dan bebas dengan masalah dan fokus penelitian dan diarahkan pada pusat penelitian. Wawancara mendalam dilakukan dengan daftar pertanyaan yang telah dipersiapkan sebelumnya.

UNIVERSITAS MERCU BUANA
PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN

ıg Internasional dan Program Pascasarjana Lt.2-3. Jl. Meruya Selatan No.1
Kembangan, Jakarta Barat 11650

Nomor : **06-7/3/F/II/2024** **Jakarta, 5 Februari 2024**
Lampiran : **-**
Perihal : ***Kesediaan Menjadi Penguji Proposal***

Kepada Yth.

1. **Dr. Ahmad Badawy Saluy, MM (Promotor)**
2. **Dr. Kasmir, SE., MM (Ko-Promotor I)**
3. **Dr. Lenny Christina Nawangsari, MM (Ko-Promotor II)**
4. **Dr. Ahmad Azmy,.S.E.,M.M (Penguji Luar UMB)**
5. **Dr. Indra Siswanti, MM.CRP (Pimpinan Sidang)**

Dengan hormat,

Sehubungan dengan akan dilaksanakannya Ujian Proposal mahasiswa Program Doktor Manajemen pada :

Hari/ Tanggal	: Senin, 12 Februari 2024
Waktu	: 14.30 - 16.30
Tempat	: Video Conference via Google Meeting
Link	: https://meet.google.com/ifb-xaco-rcf

Atas mahasiswa

Nama	: **INDIRA PUSPA GUSTIAH**
NIM	: 67121020009
Konsentrasi	: Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul	: **Jenjang Karir dan Motivasi Berprestasi Dalam Membangun Organisasi Berkelanjutan Pada Perusahaan Manufaktur Internasional.**

Maka dimohon kehadiran Bapak dan Ibu untuk menjadi penguji pada acara tersebut. **Ada Pun Mahasiswa Wajib Online dari Kampus** Demikianlah, atas perhatian dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.

Ketua Program Studi Doktor Manajemen,

Dr. Indra Siswanti, MM.CRP

Tembusan Yth :
1. Dekan FEB UMB
2. Kabag FEB
3. Arsip

UNIVERSITAS MERCU BUANA	FORMULIR PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS	No Dokumen	09.04.00.19
		Berlaku mulai	01 Juni 2018
	PENILAIAN PROPOSAL	Revisi	-
		Halaman	-

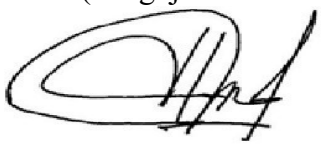
Nama Penilai : Dr. Ahmad Azmy,.S.E.,M.M
Nama Mahasiswa : INDIRA PUSPA GUSTIAH
Nim : 67121020009
Seminar : ☐Proposal
☐Hasil 1/2/3**)
Tanggal Proposal : Senin, 12 Februari 2024

No	Kriteria Penilaian	Nilai Maksimal	Nilai
1	Penulisan makalah (latar belakang (permasalahan, keaslian, manfaat); tujuan penelitian, materi dan metode; hasil dan pembahasan)	40	37
2	Presentasi dan sikap	15	12
3	Penyajian (visualisasi)	15	11
4	Diskusi dan tanggapan	30	28
	Total Nilai		88

*) beri tanda √ pada pilihan yang sesuai

**) coret yang tidak perlu

Jakarta,Senin, 12 Februari 2024
Penilai (Penguji Luar UMB)



Dr. Ahmad Azmy,.S.E.,M.M