

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Suatu organisasi baik itu organisasi pemerintah maupun swasta dalam menjalankan aktivitasnya akan selalu berhadapan dengan manusia sebagai sumber daya yang dinamis dan memiliki kemampuan untuk terus berkembang (Wardani, 2021). Tanpa peran manusia meskipun berbagai faktor yang dibutuhkan telah tersedia, organisasi tidak akan berjalan. Oleh karena itu manusia merupakan penggerak dan penentu jalannya suatu organisasi. Salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu organisasi adalah kinerja karyawan (Arfani, dkk. 2018).

Dalam organisasi, kinerja karyawan sangat berpengaruh besar terhadap pencapaian tujuan organisasi tersebut, oleh karena itu perlunya pengelolaan sumber daya manusia yang baik. Sumber daya manusia yang dikelola dengan baik akan membantu organisasi tersebut mencapai tujuannya. Terkait dengan pencapaian tujuan organisasi yang didasarkan pada hasil kinerja karyawan, maka mengacu pada teori penetapan tujuan (*goal setting theory*).

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan pencapaian suatu organisasi (Adha, dkk. 2019). Sumber daya manusia yang berkualitas adalah salah satu kekuatan yang dimiliki setiap organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan organisasi. Setiap organisasi pemerintah maupun swasta dituntut untuk dapat mengoptimalkan sumber daya manusia dan bagaimana sumber daya manusia tersebut dikelola (Tapangan, 2017).

Mengacu pada perekonomian, sektor pariwisata memegang andil yang sangat penting dalam pertumbuhan ekonomi suatu negara, hal ini dibuktikan dari sumber terbesar devisa berasal dari sektor pariwisata. Pariwisata dapat dikategorikan sebagai industri non migas terbesar di Indonesia, hal tersebut terlihat dari 80% barang dan jasa pada umumnya berasal dari pariwisata (Pajriah, 2018).

Sektor pariwisata merupakan salah satu sektor yang memberikan peluang pasar yang menjanjikan, karena sektor pariwisata di Indonesia mengalami pertumbuhan yang sangat pesat, sehingga dapat meningkatkan perekonomian nasional. Selain itu pariwisata juga memicu pertumbuhan infrastruktur, hal tersebut dapat dilihat dengan adanya sarana prasarana pendukung aktivitas pariwisata, salah satunya adalah hotel.

Hotel merupakan salah satu sektor pariwisata yang menjadi sektor strategis untuk meningkatkan perekonomian. Hal tersebut akan terus meningkat apabila sumber daya manusia yang ada memiliki kinerja yang baik. Sumber daya manusia dipandang sebagai unsur yang sangat menentukan dalam proses pengembangan perusahaan terutama pada sektor perhotelan, karena pengembangan kualitas pelayanan akan terealisasi apabila ditunjang oleh sumber daya manusia yang berkualitas (Dahlan, dkk. 2017).

Dalam industri perhotelan salah satu yang paling penting adalah pelayanan, dengan pelayanan yang baik akan dapat meningkatkan kepuasan bagi tamu. Berdasarkan hasil wawancara awal yang dilakukan pada salah satu perusahaan yang bergerak di industri perhotelan yaitu The Nyaman Hotel Bali yang merupakan tempat dimana akan melakukan penelitian, manager perusahaan menyebutkan bahwa sumber daya manusia adalah kunci utama dalam industri ini.

Hal tersebut dikarenakan pada industri perhotelan salah satu yang paling penting adalah kualitas pelayanan yang diberikan oleh sumber daya manusia sehingga membuat tamu merasa nyaman, senang atau mungkin memperpanjang masa menginap dan menginap kembali dimasa yang akan datang, sehingga dapat meningkatkan pendapatan perusahaan. Maka dari itu dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki kinerja yang baik.

Pencapaian tujuan perusahaan akan menunjukkan hasil kerja atau prestasi kerja perusahaan sebagai suatu kinerja atau performa organisasi. Hasil kerja perusahaan di peroleh dari serangkaian aktivitas yang dijalankan organisasi. Aktivitas tersebut dapat berupa pengelolaan sumber daya perusahaan maupun proses pelaksanaan kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Prayatna & Subudi (2016), sumber daya manusia sangat penting dimiliki oleh suatu perusahaan karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia. Oleh karena itu faktor sumber daya manusia yang dilihat dari kinerja karyawan dalam perusahaan dituntut terus meningkat. Apabila kinerja karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja organisasi juga baik. Serta bisa dikatakan kinerja perusahaan dicerminkan oleh kinerja karyawan.

Untuk mencapai suatu keberhasilan, diperlukan peran baik dari perusahaan atau karyawan itu sendiri. Kinerja karyawan memegang peranan penting dalam suatu organisasi sebab dalam rangka pencapaian tujuan dari suatu organisasi dibutuhkan dukungan karyawan yang kompeten di bidangnya. Pelayanan yang maksimal dapat dicapai dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing karyawan dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Sembiring, 2020). Sedangkan menurut Maslatifa (2016), mengungkapkan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu.

The Nyaman Hotel Bali merupakan perusahaan yang bergerak di pariwisata yang khususnya dalam bidang perhotelan. Perusahaan ini tentu saja harus dapat memberikan pelayanan yang berkualitas kepada tamu, serta karyawan juga diharapkan mampu berperan dalam mengatasi segala permasalahan yang berhubungan dengan kualitas pelayanan. Pelayanan yang baik akan sangat berpengaruh terhadap kepuasan tamu dan pendapatan perusahaan.

Kinerja karyawan pada The Nyaman Hotel Bali terlihat mengalami penurunan, tidak hanya disebabkan oleh dampak pandemi *Covid-19* tetapi juga karena dukungan karyawan yang kurang dalam segi inovasi dan kreatifitas dalam peningkatan penjualan kamar serta tingkat pelayanan yang diberikan. Hal ini dapat dilihat dengan menurunnya pendapatan pada 4 tahun terakhir

Tabel 1.1
Data Pendapatan The Nyaman Hotel Bali 4 Tahun Terakhir

Periode	Target	Realisasi	Keterangan
2018	850	690	Belum Tercapai
2019	850	650	Belum Tercapai
2020	850	60	Belum Tercapai
2021	850	150	Belum Tercapai

Sumber: The Nyaman Hotel Bali 2022 *(Dalam Rp Juta)

Berdasarkan tabel 1.1 terlihat bahwa pendapatan hotel cenderung mengalami penurunan terutama pada tahun 2020 dan tahun 2021 mengalami penurunan yang sangat signifikan. Hal tersebut terjadi karena dampak dari pandemi *Covid-19*. Pandemi tersebut menyebabkan segala aktifitas ekonomi terganggu dan salah satu sektor yang terdampak adalah pada sektor pariwisata.

Baik buruknya kinerja seorang karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, beberapa di antaranya yang akan dibahas dalam penelitian ini, ialah pengembangan karir, motivasi dan karakteristik individu. Menurut Sukwar (2018), pengembangan karir adalah serangkaian aktivitas yang mengarah pada penajakan dan pematapan karir untuk mempermudah pencapaian tujuan karir dimasa yang akan datang.

Pengembangan karir yang jelas dalam suatu perusahaan akan semakin meningkatkan kepuasan karyawan, loyalitas dan kreatifitas sehingga pendorong peningkatan kinerja karyawan. Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian Simanjutak (2018), bahwa variabel pengembangan karir secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil yang sama juga didapat dari penelitian yang dilakukan oleh Putri (2018), Sukwar (2018), Sari, dkk. (2019) dan Dewi & Utama (2016) dari berbagai sektor industri.

Dari hasil wawancara salah satu karyawan The Nyaman Hotel Bali, mengatakan bahwa pengembangan karir masih belum optimal, hanya berdasarkan durasi lama bekerja yaitu sering disebut senior. Dengan hal tersebut membuat karyawan senior menganggap senior dan junior memiliki tanggung jawab yang sama tidak ada perbedaan posisi tingkat jabatan maupun tugas dan tanggung jawab.

Dalam setiap pekerjaan, karyawan membutuhkan adanya pengembangan karir guna menunjang semangat kerja untuk memberikan pelayanan yang terbaik. Apabila pihak perusahaan mengabaikan hal tersebut karyawan tidak memiliki daya saing yang kuat dan mengurangi kepuasan kerja dalam sebuah perusahaan. Hal tersebut tentunya akan berdampak pada kinerja yang mengakibatkan penurunan pendapatan pada perusahaan.

Namun, hasil yang tidak sejalan didapatkan dari penelitian yang dilakukan oleh Kawilarang, dkk. (2017), sebagian besar karyawan merasa cukup dengan posisi yang mereka miliki saat ini. Penelitian yang dilakukan oleh Nuriyah, dkk. (2022), juga mendapatkan hasil yang sama yaitu pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain pengembangan karir, motivasi karyawan juga menjadi faktor terhadap kinerja karyawan. Menurut Afandi (2018), motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati dan terdorong untuk melakukan aktivitas dengan keikhlasan, senang hati, dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktifitas yang dia lakukan mendapat hasil yang baik dan berkualitas. Oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang.

Karyawan yang bekerja dengan motivasi yang tinggi adalah karyawan yang merasa senang dan mendapatkan kepuasan dalam pekerjaannya. Karyawan akan lebih berusaha untuk memperoleh hasil yang maksimal dengan semangat yang tinggi, serta selalu berusaha mengembangkan tugas dan dirinya. Elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus menerus dan adanya tujuan.

Setiap karyawan memiliki motivasi atau semangat kerja yang berbeda-beda untuk mau bekerja dengan baik, ada karyawan yang bekerja hanya untuk mendapat kepuasan dari segi materi dan ada juga yang bekerja untuk mengejar prestasi atau penghargaan. Pemberian motivasi kerja yang makin baik dapat mendorong karyawan bekerja dengan makin produktif. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wahyudi, dkk. (2021), yang menunjukan motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pemberian motivasi dapat berupa finansial ataupun non finansial, hal tersebut disesuaikan dengan kebijakan perusahaan dalam pemberian motivasi kepada karyawan. Hal tersebut bertujuan agar karyawan dapat lebih semangat dan optimal dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semakin baik motivasi yang dimiliki oleh seorang karyawan, maka kinerja yang dihasilkan juga akan meningkat.

Pada saat jam kerja karyawan diharapkan untuk bisa fokus dan berkonsentrasi terhadap tugas dan tanggung jawabnya, agar tidak terjadi hal hal yang tidak diinginkan sehingga tidak merugikan perusahaan. Pemberian motivasi yang baik terhadap karyawan akan membuat karyawan tersebut akan lebih berkonsentrasi terhadap pekerjaannya.

Hasil observasi yang telah dilakukan terlihat pemberian motivasi masih belum optimal. Hal tersebut terlihat dari karyawan sering mengeluh terhadap imbalan yang di dapat dengan jumlah pekerjaan yang diambil sehingga membuat kinerja karyawan kurang maksimal. Serta tidak adanya tunjangan yang diberikan kepada karyawan membuat rendahnya semangat kerja karyawan. Dan beberapa karyawan terlihat mengambil pekerjaan tambahan untuk memenuhi kebutuhannya.

Pemberian kesempatan kepada setiap karyawan untuk berkembang serta memenuhi kebutuhannya berdasarkan kemampuan dan kompetensi individu untuk memupuk motivasi kerja ke arah produktivitas yang lebih tinggi. Dengan adanya pemenuhan kebutuhan yang sesuai dengan harapan karyawan, terutama imbalan finansial berupa gaji dan bonus atas prestasi kerja mereka, maka memungkinkan karyawan berkonsentrasi penuh terhadap pekerjaannya.

Hal tersebut sejalan dari penelitian yang dilakukan oleh Simanjutak (2018), Eka (2018), Ningsih, dkk. (2022) dan Prayogi & Nursidin (2018). Namun, hasil yang tidak sejalan didapatkan dari hasil penelitian oleh Marijaya, dkk. (2019) motivasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil yang sama dari penelitian yang dilakukan oleh Julianry, dkk. (2017) motivasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Selain pengembangan karir dan motivasi perusahaan juga perlu memperhatikan sifat dan kepribadian setiap karyawan, dimana manajemen sumber daya manusia harus mendapatkan orang-orang yang tepat seperti halnya karakteristik individu. Menurut Dewi, dkk. (2018) karakteristik individu adalah karakter atau ciri-ciri sifat yang dimiliki seseorang dengan menggambarkan keadaan individu tersebut yang sebenarnya dan membedakannya dari individu lainnya, serta kemampuan yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaan.

Setiap manusia mempunyai karakteristik individu yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya. Karakteristik individu mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan, hal ini sesuai bahwa karakteristik individu adalah kemampuan dan kecakapan, latar belakang dan demografi. Klasifikasi dari demografi yang dimaksud adalah jenis kelamin dan ras.

Karakteristik individu mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan, karena setiap karyawan memiliki karakteristik individu yang berbeda-beda. Karakteristik individu mencakup latar belakang yang di miliki, demografi yang di miliki bahkan kemampuan yang di kuasai. Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas perusahaan merupakan salah satu tindakan karakteristik yang menonjol, kemudian sikap karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang paling menentukan kinerja karyawan tersebut.

Karakteristik individu dalam perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan sangat penting. Hal tersebut tercermin ketika sedang melayani tamu. Sebagai seorang yang bekerja dibidang pelayanan maka harus melayani tamu dengan baik, mulai dari sikap, kerapian, penampilan dan bagaimana berkomunikasi dengan tamu. Tamu akan merasa puas jika pelayanan yang diberikan secara optimal, baik dari sikap karyawan, penampilan serta cara berkomunikasi.

Namun dari hasil obeservasi masih perlu ditingkatkan, terlihat dari karyawan yang bekerja di dominasi oleh laki laki yang memiliki karakteristik yang berbeda dengan wanita saat memberikan pelayanan kepada tamu, serta inisiatif dan kreatifitas karyawan untuk mengambil pekerjaan masih perlu ditingkatkan, sehingga tidak menunggu perintah untuk pekerjaan tersebut ditindaklanjuti. Dengan adanya gap tersebut maka dari itu perlunya penelitian lebih lanjut.

Pada perusahaan jasa, pelayanan adalah kunci utama maka dari itu dibutuhkan karyawan yang memiliki karakteristik yang tepat, sehingga dapat memberikan pelayanan yang optimal. Hal tersebut didukung dari penelitian Indayani & Ningsih (2021) terkait karakteristik individu memiliki koefisien bernilai positif terhadap kinerja karyawan Hotel Aneka Lovina Villas & SPA.

Hasil yang sejalan juga di dapat dari penelitian yang dilakukan oleh Dewi, dkk. (2021), Gaffar, dkk. (2017), Handayati (2016) dan Almaaidah, dkk. (2022). Namun, dari hasil penelitian Kridharta & Rusdianti (2017) mendapatkan hasil yang berbeda, dari penelitian yang dilakukan karakteristik individu tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Bank BRI Cabang Brebes dan hasil yang sama didapatkan dari penelitian yang dilakukan oleh Tambingon, dkk (2019).

Berdasarkan latar belakang masalah, penting dilakukan penelitian untuk mengkaji hubungan antar variabel dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan pada The Nyaman Hotel Bali dalam bidang pengembangan karir, motivasi dan karakteristik individu, sehingga penelitian ini dilakukan untuk menjawab gap yang ditemukan.

1.2 Rumusan Masalah

Dalam masing masing variabel yang digunakan memberikan konfirmasi dalam menentukan kinerja karyawan. Sehingga, bagaimanakah peningkatan kinerja karyawan pada The Nyaman Hotel Bali yang ditentukan oleh pengembangan karir, motivasi dan karakteristik individu?. Berdasarkan pertanyaan penelitian, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada The Nyaman Hotel Bali?
2. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada The Nyaman Hotel Bali?
3. Apakah karakteristik individu berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada The Nyaman Hotel Bali?

1.3 Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah yang telah dirumuskan di atas, adapun yang menjadi tujuan dilakukan penelitian ini yaitu:

1. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada The Nyaman Hotel Bali.
2. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada The Nyaman Hotel Bali.
3. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja karyawan pada The Nyaman Hotel Bali.

1.4 Manfaat Penelitian

Melalui penelitian ini dapat memberikan manfaat ganda baik teoritis maupun praktis yaitu sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi dalam bidang ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya memastikan *goal setting theory*. Hal ini dilakukan untuk mengkaji secara empiris pengaruh pengembangan karir, motivasi dan karakteristik individu dalam meningkatkan kinerja karyawan.

1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan memberikan saran dan masukan terhadap pihak manajemen dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan dalam bidang pengembangan karir, motivasi dan karakteristik individu.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Goal Setting Theory

Teori penetapan tujuan (*Goal setting theory*) yang dikembangkan oleh Locke sejak 1968 telah mulai menarik minat dalam berbagai masalah dan isu organisasi. Menurut *goal setting theory*, individu memiliki beberapa tujuan, memilih tujuan dan mereka termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. *Goal setting theory* telah menunjukkan adanya pengaruh signifikan dalam perumusan tujuan. Kekhususan dan kesulitan merupakan atribut dari penetapan tujuan. Umumnya, semakin sulit dan spesifik tujuan yang ditetapkan, semakin tinggi tingkat prestasi yang akan dihasilkan.

Mengacu pada Locke's model, *goal setting theory* atau teori penetapan tujuan mempunyai empat mekanisme dalam memotivasi individu untuk mencapai kinerja. Pertama, penetapan tujuan dapat mengarahkan perhatian individu untuk lebih fokus pada pencapaian tujuan tersebut. Kedua, tujuan dapat membantu mengatur usaha yang diberikan oleh individu untuk mencapai tujuan. Ketiga, adanya tujuan dapat meningkatkan ketekunan individu dalam mencapai tujuan tersebut. Keempat, tujuan membantu individu untuk menetapkan strategi dan melakukan tindakan sesuai yang direncanakan. Dengan demikian, dengan adanya penetapan tujuan dapat meningkatkan kinerja individu yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Salah satu karakteristik dari *goal setting theory* adalah tingkat kesulitan tujuan. Tingkat kesulitan tujuan yang berbeda akan memberikan motivasi yang berbeda bagi individu untuk mencapai kinerja tertentu. Tingkat kesulitan tujuan yang rendah akan membuat individu memandang bahwa tujuan sebagai pencapaian rutin yang mudah dicapai sehingga akan menurunkan motivasi individu untuk berkreaitivitas dan mengembangkan kemampuannya. Sedangkan pada tingkat kesulitan tujuan yang lebih tinggi tetapi mungkin untuk dicapai, individu akan termotivasi untuk berfikir cara pencapaian tujuan tersebut.

Komitmen harus ada dalam *goal setting*, komitmen terhadap goal nampak secara langsung dan tidak langsung berpengaruh pada *performance*. Bila *person's goal* tinggi, maka *high commitment* akan membawa pada *higher performance* dibandingkan ketika *low commitment*. Tetapi, bila *goals* rendah, *high commitment* membatasi *performance*. Matana (2017), menyatakan bahwa *goal commitment* berdampak pada proses *goal setting* yang akan berkurang bila ada *goal conflict*. *Goal commitment* berhubungan positif dengan *goal directed behavior*, dan *goal directed behavior* berhubungan positif dengan *performance*.

Goal setting theory menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Setiap perusahaan tentu memiliki tujuan dan untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan kinerja karyawan yang baik. Dengan pendekatan *goal setting theory* sebuah kinerja yang baik dan maksimal diasumsikan sebagai tujuan perusahaan dan variabel pengembangan karir, motivasi dan karakteristik individu sebagai faktor penentu.

Pengembangan karir pada dasarnya merupakan suatu proses yang secara terus menerus dikembangkan oleh organisasi untuk karyawan yang dapat meningkatkan kinerja. Dengan kata lain pengembangan karir ditujukan pada peningkatan kesempatan-kesempatan bagi karyawan yang tepat dan pada waktu yang tepat. Sehingga diharapkan secara individu akan terdorong untuk bekerja dengan penuh dedikasi dan produktivitas untuk mencapai tujuan perusahaan. Pengembangan karir dikatakan baik dilihat dengan terciptanya keadilan setiap karyawan yang berada didalam perusahaan tersebut.

Mengacu pada *goal setting theory*, individu akan menghasilkan kinerja yang baik ketika individu memiliki tujuan yang jelas. Hal tersebut dapat dikorelasikan dengan *goal setting theory* bahwa perusahaan harus menetapkan pengembangan karir yang jelas, sehingga karyawan memiliki tujuan dan fokus terhadap tujuan tersebut yaitu pencapaian karir. Hal tersebut juga didukung dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Simanjutak (2018), bahwa variabel pengembangan karir secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Goal setting theory merupakan salah satu bentuk teori motivasi. *Goal setting theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Motivasi merupakan pemberian dorongan atau semangat agar karyawan dapat bekerja dengan baik, efektif, dan optimal untuk mewujudkan tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Dalam Teori Hierarki Kebutuhan Maslow, menurut Abraham Maslow menyebutkan bahwa dalam diri individu terdapat lima tingkatan kebutuhan yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri, dengan terpenuhinya kebutuhan tersebut maka semakin kuat dorongan atau motivasi karyawan untuk bekerja dengan lebih optimal. Hal tersebut sejalan dengan *goal setting theory*, yang dimana dalam *goals setting theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu akan berkomitmen pada tujuan yang ingin dicapai.

Setiap individu memiliki karakteristik yang berbeda-beda, maka dari itu karakteristik individu dapat tercermin dengan kinerja individu tersebut. Perbedaan individu yang tercermin pada tujuan individu harus diperhatikan oleh setiap perusahaan untuk dipenuhi selaras dengan tujuan perusahaan. Menurut Hidayat & Cavorina (2018), karakteristik individu adalah sifat bawaan seseorang, dimana hal tersebut bisa diubah dengan adanya pengaruh dari lingkungan ataupun dunia pendidikan.

Mengacu pada *goal setting theory*, dimana individu akan menetapkan tujuan-tujuan yang ingin dicapai sehingga secara keseluruhan, niat dalam hubungannya dengan tujuan-tujuan yang ditetapkan merupakan motivasi yang kuat dalam mewujudkan kinerjanya. Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu.

2.2 Kinerja Karyawan

2.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Dalam mencapai suatu tujuan perusahaan harus digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku. Disisi lain para pelaku organisasi adalah manusia yang mempunyai perbedaan dalam sikap, perilaku, motivasi, pendidikan, kemampuan dan pengalaman antara satu individu dengan individu lainnya. Dengan adanya perbedaan tersebut menyebabkan tiap individu yang melakukan kegiatan dalam suatu organisasi mempunyai kinerja (*performance*) masing-masing berbeda.

Menurut Verianto (2018), menyatakan bahwa *“Performance is the action and results achieved by workers, where performance is the outcome of work, because it provides a strong relationship with the strategic objectives of the organization”*. Dalam bahasa Indonesia dapat diartikan kinerja adalah tindakan dan hasil yang dicapai oleh para pekerja, dimana kinerja merupakan *outcome* dari pekerjaan, karena memberikan hubungan yang kuat dengan tujuan strategis organisasi.

Kinerja karyawan sangat berpengaruh penting terhadap kemajuan sebuah perusahaan, oleh karena itu kinerja karyawan merupakan aspek penting untuk diperhatikan dan dikelola dengan baik agar menghasilkan kinerja yang baik dan maksimal. Karyawan dan kinerja karyawan yang baik adalah ujung tombak bagi sebuah perusahaan untuk mencapai dan mewujudkan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Menurut Ricardianto (2018), kinerja adalah suatu gambaran tentang tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau target dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan atau organisasi tersebut. Sedangkan menurut Siagian (2014), definisi kinerja dapat diartikan sebuah hasil pekerjaan yang dicapai selama kurun waktu tertentu. Kinerja karyawan adalah suatu ukuran kerja yang dapat diberikan perusahaan.

Dalam organisasi, faktor kritis yang berkaitan dengan keberhasilan jangka panjang organisasi atau perusahaan adalah kemampuannya untuk mengukur seberapa baik karyawan bekerja dan menggunakan informasi tersebut guna memastikan agar sesuai standar. Kinerja juga dapat dikatakan cerminan dari kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab masing-masing yang dibebankan kepadanya berdasarkan pada pengalaman, kesungguhan serta waktu.

Penilaian kinerja karyawan memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan-tujuan dan standar-standar kinerja serta memotivasi karyawan di waktu berikutnya. Penilaian kinerja karyawan memberikan dasar bagi keputusan-keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan, *transfer* dan kondisi-kondisi karyawan lainnya.

Berdasarkan beberapa teori dapat dinyatakan bahwa kinerja adalah kemampuan melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan atau hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan atau merupakan catatan perolehan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu.

2.2.2 Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Untuk mencapai standar tertentu yang telah ditetapkan organisasi, ada beberapa hal yang mempengaruhi individu maupun organisasi tersebut mencapai standar kinerja tertentu. Menurut Kasmir (2017), mengatakan banyak kendala yang mempengaruhi kinerja, baik kinerja organisasi maupun kinerja individu. Ada baiknya seorang pemimpin harus terlebih dahulu mengkaji faktor- faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan. Adapun faktor-faktor yang memengaruhi kinerja yaitu sebagai berikut:

1. Kemampuan dan Keahlian

Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Artinya karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja baik pula demikian pula sebaliknya.

2. Pengetahuan

Merupakan pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya. Artinya dengan mengetahui pengetahuan tentang pekerjaan akan memudahkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya, demikian pula sebaliknya.

3. Rancangan Kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang artinya, jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar. Sebaliknya jika suatu pekerjaan tidak memiliki rancangan pekerjaan yang baik maka akan sulit untuk menyelesaikan pekerjaannya secara tepat dan benar.

4. Kepribadian

Merupakan kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh- sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik.

5. Motivasi Kerja

Motivasi Kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya, maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik.

6. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya. Sebagai contoh perilaku pemimpin yang menyenangkan, mengayomi, mendidik dan membimbing tentu akan membuat karyawan senang dengan mengikuti apa yang diperintahkan oleh atasannya.

7. Gaya Kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Sebagai contoh gaya atau sikap seorang pemimpin yang demokratis tentu berbeda dengan gaya pemimpin yang otoriter. Dalam praktiknya gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan sesuai dengan kondisi organisasinya.

8. Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi. Kepatuhan anggota organisasi untuk menuruti atau mengikuti kebiasaan atau norma ini akan memengaruhi kinerja seseorang atau kinerja organisasi.

9. Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik. Demikian pula jika seseorang tidak senang atau gembira dan tidak suka atas pekerjaannya, maka akan ikut memengaruhi hasil kerja karyawan. dengan demikian kepuasan kerja dapat memengaruhi kinerja.

10. Lingkungan Kerja

Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, *layout*, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik, karena bekerja tanpa gangguan.

11. Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi yang kurang baik. Karyawan yang setia juga dapat dikatakan karyawan tidak membocorkan apa yang menjadi rahasia perusahaannya kepada pihak lain.

12. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya. Dengan kata lain komitmen merupakan kepatuhan untuk menjalankan kesepakatan yang telah dibuat. Dengan mematuhi janji atau kesepakatan tersebut membuatnya berusaha untuk bekerja dengan baik dan merasa bersalah jika tidak dapat menepati janji atau kesepakatan yang telah dibuatnya.

13. Disiplin Kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Karyawan yang disiplin akan memengaruhi kinerja.

2.2.3 Karakteristik Kinerja Karyawan

Setiap karyawan memiliki karakter yang berbeda beda, dari karakter tersebut dapat mencerminkan kinerja karyawan tersebut. Adapun karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi yaitu sebagai berikut:

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
3. Memiliki tujuan yang realistis.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
5. Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
6. Mencari kesempatan merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

2.2.4 Unsur Unsur Penilaian Kinerja Karyawan

Unsur-unsur penilaian kinerja karyawan yang digunakan dalam penelitian kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Prestasi, penilaian hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan.

2. Kedisiplinan, penilaian disiplin dalam memenuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.
3. Kreatifitas, penilaian kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreatifitas untuk menyelesaikan pekerjaannya sehingga dapat bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.
4. Bekerja sama, penilaian kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain secara vertikal ataupun horizontal didalam maupun diluar sehingga hasil pekerjaannya lebih baik.
5. Kecakapan, penilaian dalam menyatukan dan melaraskan bermacam-macam elemen yang terlibat dalam menyusun kebijaksanaan dan dalam situasi manajemen.
6. Tanggung jawab, penilaian kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dari hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakan, serta perilaku pekerjaannya.

2.2.5 Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Setiap karyawan dalam melaksanakan kewajiban atau tugas merasa bahwa hasil kerja mereka tidak terlepas dari penilaian atasan baik secara langsung maupun tidak langsung. Penilaian kinerja digunakan untuk mengetahui kinerja seorang karyawan, manfaat penilaian kinerja adalah:

1. Manfaat bagi karyawan yang dinilai antara lain:
 - a. Meningkatkan motivasi
 - b. Meningkatkan kepuasan kerja.
 - c. Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan.

- d. Adanya kesempatan berkomunikasi ke atas.
 - e. Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi.
2. Manfaat bagi penilai, antara lain:
- a. Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan.
 - b. Meningkatkan kepuasan kerja, baik dari para manajer ataupun karyawan.
 - c. Sebagai sarana meningkatkan motivasi karyawan.
 - d. Bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi karyawan.
3. Manfaat bagi perusahaan, antara lain:
- a. Perbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan.
 - b. Meningkatkan kualitas komunikasi.
 - c. Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan.
 - d. Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan untuk masing-masing karyawan.

2.2.6 Aspek Aspek Penilaian Kinerja Karyawan

Dari hasil studi Lazer dan Wikstron terhadap formulir penilaian kinerja 125 perusahaan yang ada di USA. Faktor yang paling umum muncul di 61 perusahaan adalah pengetahuan tentang pekerjaan nya, kepemimpinan, inisiatif, kualitas pekerjaan, kerja sama, pengambilan keputusan, kreativitas dapat diandalkan, perencanaan komunikasi, intelegensi (kecerdasan), pemecahan masalah, pendelegasian, sikap, usaha, motivasi dan organisasi. Dari aspek-aspek yang dinilai tersebut dapat di kelompokkan menjadi:

1. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
2. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.
3. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi dan lain-lain.

2.2.7 Metode Penilaian Kinerja Karyawan

Seorang karyawan yang bekerja di suatu organisasi perlu dilakukan penilaian dengan tujuan dapat diketahui sejauh mana karyawan tersebut telah menjalankan tugasnya, dan sejauh mana kelemahan yang dimiliki untuk diberi kesempatan memperbaikinya. Penilaian kerja (*performance appraisal*) sebaiknya dilakukan secara berkala sebagaimana dikatakan oleh Ricky W. Griffin bahwa kinerja karyawan seharusnya dievaluasi secara berkala karena berbagai alasan.

Salah satu alasan adalah bahwa penilaian kinerja diperlukan untuk memvalidasi alat pemilihan atau mengukur dampak dari program pelatihan. Alasan kedua bersifat administratif, untuk membantu dalam membuat keputusan mengenai kenaikan gaji, promosi dan pelatihan. Alasan lain adalah untuk menyediakan timbal balik bagi karyawan.

Agar penilaian kinerja karyawan dapat dilakukan secara maksimal maka diperlukan pengumpulan data, yaitu salah satunya dengan menggunakan observasi. Untuk melakukan suatu penilaian kinerja diberikan penilaian yang memiliki tingkat dan analisa yang representatif. Menurut Ricky W Griffin bahwa dua kategori dasar dari metode penilaian yang sering digunakan dalam organisasi yaitu:

1. Metode objektif (*objective methods*), menyangkut tentang sebagai mana seseorang bisa bekerja dan menunjukkan bukti kemampuan bekerja sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.
2. Metode pertimbangan (*judgemental methods*), adalah metode penilaian berdasarkan nilai rangking yang dimiliki oleh seorang karyawan, jika karyawan memiliki nilai rangking yang tinggi maka artinya ia memiliki kualitas kinerja yang bagus, dan begitu pula sebaliknya.

2.2.8 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2017), indikator untuk mengukur kinerja karyawan yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja, yaitu hasil kerja karyawan yang sesuai dengan standar operasional prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
2. Kuantitas Kerja, yaitu volume atau jumlah pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dalam satu waktu sesuai dengan target yang telah ditetapkan.
3. Pelaksanaan Tugas, yaitu seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
4. Tanggung Jawab, yaitu kesadaran akan kewajiban atas tugas dan tanggung jawab karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya yang telah diberikan.

Menurut Sutrisno, (2016) bahwa terdapat enam indikator kinerja karyawan yaitu:

1. Hasil kerja, yaitu meliputi tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan.
2. Pengetahuan pekerjaan, yaitu pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dari hasil kerja.
3. Inisiatif, yaitu tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.
1. Sikap, yaitu semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab.
2. Disiplin waktu dan absensi, yaitu ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

Dalam penelitian ini, indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan pada The Nyaman Hotel Bali adalah indikator yang dipaparkan oleh mangkunegara (2017) yaitu berkaitan dengan kualitas kerja, kuantitas kerja, pelaksanaan tugas dan tanggung jawab.

2.3 Pengembangan Karir

2.3.1 Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir pada dasarnya berorientasi pada perkembangan perusahaan dalam menjawab tantangan bisnis di masa mendatang. Tanpa memiliki karyawan yang kompetitif sebuah perusahaan akan mengalami kemunduran dan akhirnya akan tersisih karena ketidakmampuan menghadapi pesaing.

Menurut Rosyidawaty (2018), pengembangan karir merupakan tindakan seorang karyawan untuk mencapai rencana karirnya yang disponsori oleh departemen sumber daya manusia, manajer ataupun pihak lain dan merupakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu perusahaan pada jalur karir yang telah ditetapkan dalam perusahaan yang bersangkutan.

Kondisi demikian mengharuskan perusahaan untuk melakukan pembinaan karir bagi para karyawan, yang harus dilakukan secara berencana dan berkelanjutan. Menurut Sukwar (2018), pengembangan karir adalah serangkaian aktivitas yang mengarah pada penajakan dan pemantapan karir untuk mempermudah pencapaian tujuan karir dimasa yang akan datang. Sedangkan menurut Handoko (2014), pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dapat dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir yang telah direncanakan.

Pengembangan karir ini dapat dipahami sebagai pendekatan formal dalam upaya peningkatan atau perbaikan, pertumbuhan, kepuasan kerja, pengetahuan dan kemampuan karyawan agar dapat memastikan bahwa karyawan yang berkualifikasi dan mempunyai pengalaman yang tepat dapat tersedia ketika dibutuhkan. Dengan demikian perencanaan dan pengembangan karir yang jelas akan membantu karyawan dan perusahaan dalam meraih suksesan dan tujuan perusahaan.

Dengan demikian, pengembangan karir pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan para pekerja agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik.

Berdasarkan beberapa pendapat, dapat dikatakan bahwa karir merupakan serangkaian perubahan sikap, nilai dan perilaku serta motivasi yang terjadi pada setiap individu selama rentang waktu kehidupannya untuk menemukan secara jelas keahlian, tujuan karir dan kebutuhan untuk pengembangan, merencanakan tujuan karir dan secara kontinyu mengevaluasi, merevisi dan meningkatkan rancangannya.

2.3.2 Manfaat Pengembangan Karir

Manfaat pengembangan karir adalah untuk karyawan dan perusahaan. Untuk karyawan, pengembangan karir yang di dapatnya membuka kesempatan bagi dirinya untuk berkarya lebih baik dalam pekerjaannya. Untuk perusahaan, manfaat yang diperolehnya adalah peningkatan kinerja pegawai dalam meningkatkan potensi-potensi untuk meraih tujuan dari organisasi tersebut. Manfaat pengembangan karir adalah sebagai berikut:

- a. Mengungkap potensi karyawan, adanya pengembangan karir yang jelas akan mendorong para karyawan secara individual maupun kelompok menggali kemampuan potensial masing-masing untuk mencapai sasaran sasaran karir yang diinginkan.
- b. Mendorong pertumbuhan, pengembangan karir yang baik akan mendorong semangat kerja karyawan untuk tumbuh dan berkembang. Dengan demikian, motivasi kerja karyawan harus dapat dikontrol.
- c. Memuaskan kebutuhan karyawan, dengan adanya pengembangan karir berarti adanya penghargaan terhadap individu, yang berarti adanya pengakuan dan penghargaan terhadap prestasi individu karyawan.

Hal inilah yang akan dapat memuaskan karyawan, yang pada dasarnya merupakan kebutuhan perusahaan juga. Membantu pelaksanaan rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui. Pengembangan karir dapat membantu para karyawan agar siap untuk menduduki jabatan-jabatan yang lebih penting. Persiapan ini akan membantu pencapaian rencana-rencana kegiatan yang telah ditetapkan.

2.3.3 Tujuan Pengembangan Karir

Pengembangan karir berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya. Tujuan pengembangan karir yaitu sebagai berikut:

1. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan.
2. Perusahaan merencanakan karir karyawan dengan meningkatkan kesejahteraan karyawan agar karyawan lebih tinggi loyalitasnya.
3. Pengembangan karir membantu menyadarkan karyawan akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.
4. Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap karyawan terhadap perusahaan.
5. Pengembangan karir dapat menjadikan *turnover* rendah dan begitu pula biaya karyawan menjadi lebih efektif.
6. Pengembangan karir suatu cara menciptakan iklim-iklim kerja yang positif dan karyawan menjadi lebih bermental sehat.

7. Pengembangan karir membantu program-program perusahaan agar tujuan perusahaan tercapai.
8. Pengembangan karir dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.
9. Perencanaan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja.

2.3.4 Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Terdapat tujuh faktor yang mempengaruhi pengembangan karir menurut Sinambela (2017) yaitu sebagai berikut:

1. Prestasi kerja yang memuaskan, pengembangan karir seseorang adalah prestasi kerjanya dalam melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya.
2. Pengenalan oleh pihak lain, hal yang dimaksud dengan pengenalan oleh pihak lain adalah berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung dan pimpinan departemen SDM yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerja.
3. Kesetiaan pada perusahaan, hal ini merupakan dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam perusahaan tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama.
4. Pembimbing dan sponsor, pembimbing adalah orang yang memberikan nasihat dan saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sementara itu, sponsor adalah seseorang didalam perusahaan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan yang mengembangka karirnya.
5. Dukungan para bawahan, dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk kesuksesan tugas manajer yang bersangkutan.

6. Kesempatan untuk bertumbuh, kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, seperti melalui, pelatihan, khursus, dan melanjutkan jenjang pendidikannya.
7. Berhenti atas permintaan dan kemauan sendiri, keputusan seorang karyawan untuk berhenti bekerja dan beralih ke perusahaan lain yang memberikan kesempatan lebih besar untuk mengembangkan karir.

2.3.5 Bentuk Bentuk Pengembangan Karir

Bentuk pengembangan karir pada dasarnya bergantung pada jalur karir menurut tiap-tiap perusahaan yang ada dan sesuai dengan kebutuhan. Jalur karir adalah serangkaian posisi yang digunakan oleh perusahaan untuk memindahkan seorang karyawan. Bentuk pengembangan karir yang dapat dilaksanakan menurut Nitisemito (2016) yaitu:

1. Pembinaan dari pemimpin, pimpinan adalah orang yang mempunyai tugas mengarahkan dan membimbing bawahan dan mampu memperoleh dukungan bawahan sehingga dapat menggerakkan mereka mencapai tujuan perusahaan.
2. Pendidikan dan pelatihan, pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia.
3. Promosi, promosi dalam manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai kemajuan seorang karyawan pada suatu tugas yang lebih baik, di pandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat.

4. Mutasi, mutasi atau pemindahan adalah kegiatan untuk memindahkan karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang di anggap setingkat atau sejajar.

2.3.6 Tahap – Tahap Pengembangan Karir

Sinambela (2017), menyebutkan berbagai penelitian terkait dengan tahapan pengembangan karir menyimpulkan bahwa harapan dan kebutuhan karyawan berubah melalui berbagai tahapan yaitu sebagai berikut:

1. Fase awal atau sering disebut dengan karir awal

Meskipun perusahaan memberikan kesempatan intership agar karyawan dapat mencoba pilihan karir yang berbeda, karyawan dapat pula mencoba berbagai pilihan jabatan melalui berbagai pelatihan. Karir awal tidaklah selalu berjalan dengan mulus, umumnya terdapat berbagai masalah yang akan dihadapi yaitu:

- a. Frustrasi atas ketidakpuasan awal disebabkan harapan penghargaan yang diterima tidak sesuai dengan realitanya.
- b. Penyedia yang tidak kompeten sehingga tidak dapat memberikan arahan yang baik.
- c. Insentivitas pada aspek politis organisasi.
- d. Fasilitas dan kegagalan memantau lingkungan internal dan eksternal.
- e. Pengabaian kriteria yang sesungguhnya untuk pengevaluasian kinerja karyawan yang baru diangkat.

- f. Ketegangan antara profesional yang lebih berusia muda dengan yang berusia yang lebih tua, serta manajer yang disebabkan oleh perbedaan pengalaman, kebutuhan dan minat.
- g. Ketidakpastian mengenai tipe dan batas loyalitas yang dibutuhkan oleh perusahaan.
- h. Kegelisahan mengenai integritas, komitmen, dan ketergantungan.
- i. Dilema etis.

2. Fase Lanjutan

Fase lanjutan yaitu fase pertimbangan jaminan keamanan sudah mulai berkurang, akan tetapi masih lebih menitik beratkan pada pencapaian, harga diri dan pembebasan.

3. Fase Mempertahankan

Fase mempertahankan yaitu fase dimana individu mempertahankan pencapaian keuntungan atau manfaat yang telah dicapainya sebagai hasil pekerjaan pada masa lampau. Setelah menyelesaikan berbagai permasalahan dalam karir awal, karyawan selanjutnya bergerak kedalam periode stabilitas dimana mereka dianggap produktif menjadi semakin lebih kelihatan memikul tanggung jawab yang lebih berat dan menetapkan suatu rencana karir yang lebih berjangka panjang.

4. Fase Pensiun

Fase pensiun yakni individu telah melampaui suatu karir yang diharapkan dan akan berpindah ke karir yang lain sepanjang masih memiliki tenaga dan kemampuan. Sebab pada akhirnya usia tidak dapat dipungkiri ada masa berkarirnya dan ada masa harus berhenti dari pekerjaan.

2.3.7 Indikator Pengembangan Karir

Busro menyatakan bahwa, definisi operasional pengembangan karir adalah suatu upaya yang dilaksanakan setiap karyawan atau perusahaan untuk memacu dirinya agar berbuat yang optimal dalam mengabdikan dan meningkatkan kemampuan/keterampilan pada pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi profit dan nonprofit serta seluruh pekerjaan. Menurut Busro (2018), ada 3 indikator pengembangan karir:

1. Kejelasan karir, diukur dari indikator
 - a. kenaikan pangkat secara jelas,
 - b. kesempatan menjadi kepala/pimpinan atau wakil kepala/pimpinan,
 - c. kesempatan menduduki jabatan tertentu sesuai dengan struktur organisasi yang ada.
2. Pengembangan diri, diukur dari indikator
 - a. kesempatan mengikuti berbagai pelatihan,
 - b. kesempatan melanjutkan Pendidikan,
 - c. kesempatan mengikuti berbagai seminar/diskusi/workshop,
 - d. kesempatan mengikuti berbagai kursus kompetensi untuk mendapatkan sertifikasi keahlian.
3. Perbaikan mutu kinerja, diukur dari indikator
 - a. peningkatan disiplin diri,
 - b. kesetiaan,
 - c. peningkatan motivasi di kalangan karyawan.

Sedangkan menurut Siagian (2015), berbagai dimensi dan indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karir adalah sebagai berikut:

1. Perlakuan yang adil dalam berkarir, perlakuan yang adil itu hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara luas dikalangan karyawan.
2. Keperdulian para atasan langsung pada karyawan, pada umumnya mendambakan keterlibatan atasan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing.
3. Informasi tentang berbagai peluang promosi, para karyawan pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan.
4. Adanya minat untuk dipromosikan, pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pekerja untuk pengembangan karir ialah pendekatan yang fleksibel dan proaktif.
5. Tingkat kepuasan, meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan termasuk dalam meniti karir, ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda.

Dari kedua indikator yang telah dipaparkan, indikator yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu indikator yang dipaparkan oleh Busro (2018) yang terdapat 3 indikator pengembangan karir yaitu kejelasan karir, pengembangan diri dan perbaikan mutu kinerja.

2.4 Motivasi

2.4.1 Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin yaitu *Movere* yang berarti dorongan atau mengerjakan. Motivasi dalam manajemen hanya ditujukan kepada sumber daya manusia pada umumnya dan bawahan pada khususnya. Menurut Afandi (2018), motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati dan terdorong untuk melakukan aktivitas dengan keikhlasan, senang hati, dan sungguh- sungguh sehingga mendapat hasil yang baik dan berkualitas.

Motivasi juga didefinisikan sebagai seperangkat kekuatan energik yang datang dari dalam dan luar diri pekerja, memprakarsai pekerjaan terkait bisnis, dan menentukan arah, intensitas, dan kepastian (Nizamuddin, 2018). Motivasi sering digunakan sebagai alat untuk memprediksi perilaku dan sangat bervariasi di antara individu, harus sering digabungkan dengan kemampuan dan faktor lingkungan yang mempengaruhi kinerja dan perilaku karyawan (Lily, 2017).

Putri (2018), menjelaskan bahwa motivasi adalah dorongan dalam mengarahkan individu yang merangsang tingkah laku individu serta organisasi untuk melakukan tindakan dalam mencapai tujuan yang diharapkan, bisa berupa kata-kata, *motivation training*, keyakinan dari dalam diri sendiri, pengaturan mindset dan keadaan yang mendesak untuk dapat melakukan atau menghasilkan sesuatu dan untuk memperoleh semangat untuk tetap terus bekerja.

Sedangkan menurut Hasibuan (2019), motivasi adalah merupakan pendorong atau penggerak seseorang untuk mau bertindak dan bekerja dengan giat sesuai dengan tugas dan kewajibannya. Kemudian karyawan yang termotivasi sangat mengerti tujuan dan tindakan mereka dan juga meyakini bahwa tujuan tersebut akan tercapai sesuai dengan apa yang sudah direncanakan.

Motivasi memiliki arti yang begitu penting terhadap kinerja karyawan, dikarenakan ketika karyawan termotivasi kinerja karyawan akan meningkat. Oleh karena itu karyawan memainkan peran penting dalam keberhasilan organisasi. Motivasi yang diberikan kepada karyawan mempunyai pengaruh dan peranan yang sangat penting bagi perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Dalam lingkungan kerja, motivasi tidak hanya berwujud kebutuhan ekonomi saja tetapi juga dalam bentuk lain, seperti kebutuhan psikis, sebab ganjaran yang paling menyenangkan dari bekerja adalah nilai sosial dalam bentuk pengakuan, adanya penghargaan, respek dan kekaguman terhadap pribadi seseorang meskipun ada beberapa orang dalam bekerja hanya sebagai pemuas egonya melalui kekuasaan atau menguasai orang lain.

Motivasi dapat bersumber dari dalam diri seseorang (karyawan) berupa kesadaran mengenai pentingnya manfaat pekerjaan yang dilaksanakannya, motivasi tersebut disebut dengan motivasi intrinsik. Adapun motivasi yang bersumber dari luar diri orang bersangkutan yang disebut dengan motivasi ekstrinsik.

Motivasi ekstrinsik adalah dorongan kerja yang bersumber dari luar diri pekerja, yang berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan suatu pekerjaan secara maksimal dan mereka merasa bertanggungjawab atas suatu pekerjaan. Jadi tanpa ada faktor luar yang memengaruhi mereka terdorong untuk melaksanakan pekerjaannya.

2.4.2 Tujuan Dan Manfaat Motivasi

Tingkah laku bawahan biasanya didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan harus selalu diamati, diawasi dan diarahkan dalam kerangka pelaksanaan tugas dalam mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Tujuan motivasi untuk menggerakkan seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau tujuan tertentu. Terdapat beberapa tujuan dan manfaat motivasi menurut Hasibuan (2015) antara lain:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktifitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
4. meningkatkan kedisiplinan karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas, dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Tindakan pemberian motivasi dapat berhasil jika tujuannya jelas dan disadari oleh yang dimotivasi serta sesuai dengan kebutuhan orang yang di motivasi. Oleh karena itu setiap orang yang akan memberikan motivasi harus mengenal dan memahami benar latar belakang kehidupan, kebutuhan dan kepribadian yang akan di motivasi.

2.4.3 Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut akan dibedakan atas faktor interen dan eksteren yang berasal dari karyawan.

1. Faktor Interen, dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:
 - a. Keinginan untuk dapat hidup, merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram, dan sebagainya. Misalnya, untuk mempertahankan hidup manusia perlu makan dan untuk memperoleh makanan ini, manusia mau mengerjakan apa saja asal hasilnya dapat memenuhi kebutuhan untuk makan.
 - b. Keinginan untuk dapat memiliki, keinginan untuk memiliki benda mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan. Hal ini banyak kita alami dalam kehidupan sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk bekerja.

- c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan, seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itu pun ia harus bekerja keras. Jadi, harga diri, nama baik, kehormatan yang dimiliki itu harus diperankan sendiri, mungkin dengan bekerja keras memperbaiki nasib, mencari rezeki dll.
 - d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan, bila di perinci, maka keinginan untuk memperolehnya meliputi adanya penghargaan terhadap prestasi, adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak, pimpinan yang adil dan bijaksana, perusahaan tempat bekerja dihargai masyarakat.
 - e. Keinginan untuk berkuasa, keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Kadang-kadang keinginan untuk berkuasa itu dipenuhi dengan cara-cara tidak terpuji, apalagi keinginan untuk berkuasa atau menjadi pimpinan itu dalam arti positif yaitu ingin dipilih menjadi ketua, kepala, tentu sebelumnya sipemilih telah melihat dan menyaksikan sendiri bahwa orang-orang itu benar-benar mau bekerja sehingga ia pantas untuk dijadikan penguasa dalam perusahaan.
2. Faktor Ekstern, juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstern itu adalah:
- a. Kondisi lingkungan kerja, lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini, meliputi tempat kerja, fasilitas dan

alat bantu bekerja, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang ditempat kerja tersebut.

- b. Kompensasi yang memadai, kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.
- c. Supervisi yang baik, fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Dengan demikian posisi supervisi sangat dekat dengan karyawan dan selalu menghadapi para karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari.
- d. Adanya jaminan pekerjaan, setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karir yang jelas dalam melakukan pekerjaan.
- e. Status dan tanggung jawab, status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mendambakan kompensasi semata, tetapi pada satu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan.

2.4.4 Teori Motivasi

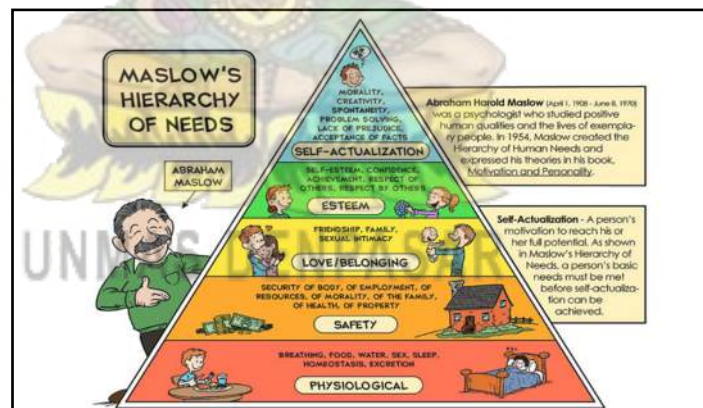
Dalam ilmu manajemen pengembangan sumber daya manusia terdapat beberapa teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli, antara lain yaitu:

1. Teori Motivasi Abraham Maslow

Teori motivasi Maslow ini dinamakan “*A theory of human motivation*”. Teori ini berarti seorang berperilaku/bekerja karena adanya dorongan untuk memenuhi berbagai kebutuhannya. Teori ini berpendapat kebutuhan yang diinginkan seseorang berjenjang, artinya bila kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, maka kebutuhan tingkat kedua akan menjadi yang utama dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima.

Gambar 2.1

Teori Motivasi Abraham Maslow



Sumber: Bejanakehidupan.com

Teori motivasi yang dikembangkan Maslow menyatakan bahwa setiap diri manusia itu terdiri dari atas lima tingkatan atau hierarki kebutuhan, yaitu:

- a. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*) seperti: kebutuhan makan minum, perlindungan fisik, seksual, dsb. Ini merupakan kebutuhan yang paling dasar atau kebutuhan tingkat rendah.
- b. Kebutuhan Rasa Aman (*Safety Needs*) yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup, tidak dalam arti fisik semata, melainkan mental, psikologikal dan intelektual.
- c. Kebutuhan Sosial (*Social Needs*) berarti kebutuhan untuk merasa memiliki yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
- d. Kebutuhan Pengakuan (*Esteem Needs*) yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
- e. Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self-Actualization Needs*) yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat, dengan mengemukakan ide-ide dan memberi kritik terhadap sesuatu.

Jadi menurut Maslow jika ingin memotivasi seseorang, anda perlu memahami sedang berada pada anak tangga manakah orang itu dan memfokuskan pada pemenuhan kebutuhan-kebutuhannya atau kebutuhan diatas tingkatan tersebut. Maka dari itu karyawan akan secara penuh bertanggung jawab dan terfokus terhadap tugas dan tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan atau target yang telah di tetapkan.

2. Teori Herzberg (Teori Dua Faktor)

Ilmuwan kedua yang diakui telah memberikan kontribusi penting dalam pemahaman motivasi Herzberg. Teori yang dikembangkannya dikenal dengan “Model Dua Faktor” dari motivasi, yaitu faktor motivasional dan faktor *hygiene* atau “pemeliharaan”. Menurut Herzberg, faktor-faktor seperti kebijakan, administrasi perusahaan dan gaji yang memadai dalam suatu pekerjaan akan menentramkan karyawan. Bila faktor-faktor ini tidak memadai maka orang-orang tidak akan terpuaskan.

Menurut teori ini yang dimaksud faktor motivasional adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor *hygiene* atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang. Menurut Herzberg ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi yaitu:

- a. Hal-hal yang mendorong karyawan adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan, dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semua itu.
- b. Hal-hal yang mengecewakan karyawan adalah terutama pada faktor yang bersifat embel-embel saja dalam pekerjaan, pertauran pekerjaan, penerangan, istirahat dan lain-lain sejenisnya.
- c. Karyawan akan kecewa bila peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mencari-cari kesalahan.

Ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Teori Herzberg melihat ada dua macam faktor kebutuhan yang diinginkan oleh seseorang, yaitu:

- a. faktor pemeliharaan (*Maintenance factors*), faktor ini berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman dan kesehatan badan. Kebutuhan ini meliputi balas jasa, kondisi kerja fisik, tunjangan, dsb.
- b. *Job content*, yaitu kebutuhan yang meliputi serangkaian kondisi intrinsik. Jika terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat maka dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik.

Gambar 2.2

Teori Herzberg (Teori Dua Faktor)

Faktor Ekstrinsik (<i>Hygiene</i>)	Faktor Instrinsik (<i>Motivator</i>)
1. Gaji	1. Prestasi Kerja
2. Peraturan Perusahaan	2. Pengakuan
3. Hubungan Kerja	3. Tanggung Jawab
4. Pengawasan	4. Promosi dan Pengembangan
5. Kondisi Kerja	

Sumber: Robins

3. Teori Motivasi Douglass Mc. Gregor (Teori X dan Teori Y)

Mengemukakan dua pandangan manusia yaitu teori X (negatif) dan teori Y (positif). Menurut teori X empat pengandaian yang dipegang oleh para manajer yaitu:

- b. Karyawan secara intern tertanam dalam dirinya tidak menyukai kerja.
- c. Karyawan tidak menyukai pekerjaan, maka dari itu mereka harus diawasi atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
- d. Karyawan akan menghindari tanggung jawab
- e. Kebanyakan karyawan menaruh keamanan diatas semua faktor yang dikaitkan dengan kerja.

Kontras dengan pandangan negatif ini mengenai kodrat manusia ada empat teori Y, yaitu:

- a. Karyawan dapat memandang kerjasama dengan sewajarnya seperti istirahat dan bermain.
- b. Orang akan menjalankan pengarahannya diri dan pengawasan diri jika mereka komit pada sasaran.
- c. Rata rata orang akan menerima tanggung jawab.
- f. Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif.

4. Teori Motivasi Vroom (Teori Harapan)

Victor H. Vroom dalam bukunya yang berjudul *Work and Motivation*, mengetengahkan suatu teori yang disebutnya sebagai “Teori Harapan”. Menurut teori ini, motivasi merupakan akibat suatu hasil dari yang ingin dicapai dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya.

Dengan kata lain, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu dan jalan tampaknya terbuka untuk memperolehnya, maka yang bersangkutan akan berupaya untuk mendapatkannya. Dinyatakan dengan cara yang sangat sederhana, teori harapan berkata bahwa jika seseorang menginginkan sesuatu dan harapan untuk memperoleh sesuatu itu cukup besar yang bersangkutan akan sangat terdorong untuk memperoleh hal yang diinginkannya itu. Sebaliknya, jika harapan memperoleh hal yang diinginkannya itu tipis, motivasinya akan menjadi rendah.

Teori dari Vroom tentang *Cognitive Theory of Motivation* menjelaskan mengapa seseorang tidak akan melakukan sesuatu yang ia yakini ia tidak dapat melakukannya, sekalipun hasil dari pekerjaan itu sangat dapat ia inginkan. Menurut Vroom, tinggi rendahnya motivasi seseorang ditentukan oleh tiga komponen, yaitu:

- a. Ekspektasi (harapan) keberhasilan pada suatu tugas.
- b. Instrumentalis, yaitu penilaian tentang apa yang akan terjadi jika berhasil dalam melakukan suatu tugas (keberhasilan tugas untuk mendapatkan *outcome* tertentu).
- c. Valensi, yaitu respon terhadap *outcome* seperti perasaan positif, netral atau negatif. Motivasi tinggi jika usaha menghasilkan sesuatu yang melebihi harapan, motivasi rendah jika usahanya menghasilkan kurang dari yang diharapkan.

Di kalangan ilmuwan dan para praktisi manajemen sumber daya manusia teori harapan ini mempunyai daya tarik tersendiri karena penekanan tentang pentingnya bagian kedosenan membantu para dosen dalam menentukan hal-hal yang diinginkannya serta menunjukkan cara-cara yang paling tepat untuk mewujudkan keinginannya itu. Penekanan ini dianggap penting karena pengalaman menunjukkan bahwa para dosen tidak selalu mengetahui secara pasti apa yang diinginkannya, apalagi cara untuk memperolehnya.

5. Teori Motivasi Mc Clelland (Teori Kebutuhan Berprestasi)

Mc Clelland dikenal sebagai tokoh yang memperkenalkan teori kebutuhan untuk mencapai prestasi atau *Need for Achievement* (N.Ach) yang menyatakan bahwa motivasi berbeda-beda, setiap individu memiliki dorongan yang kuat untuk berhasil. Dorongan ini mengarahkan individu untuk berjuang lebih keras untuk memperoleh pencapaian pribadi ketimbang penghargaan. Teori Mc Clelland juga menjelaskan bahwa ada tiga hal penting yang menjadi kebutuhan manusia yaitu:

a. Kebutuhan akan prestasi

Kebutuhan ini merupakan daya penggerak yang memotivasi seseorang untuk semangat bekerja. Karena kebutuhan akan prestasi akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreatifitas serta kemampuan yang dimilikinya. Contoh: dorongan untuk mengungguli, berusaha keras untuk sukses.

b. Kebutuhan akan afiliasi

Dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain. Karena setiap orang menginginkan hal-hal berikut:

1. Kebutuhan akan perasaan diterima orang lain di lingkungan ia tinggal (*sense of belonging*).
2. Kebutuhan akan perasaan dihormati (*sense of importance*)
3. Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*)
4. Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*)

c. Kebutuhan akan kekuasaan

Kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain. Ego manusia ingin lebih berkuasa dari manusia lainnya akan menimbulkan persaingan. Persaingan yang tumbuh secara sehat akan memotivasi seseorang untuk bekerja.

Ketiga kebutuhan terakhir inilah yang menjadi hakikat dasar motivasi kerja seseorang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya melalui kecenderungan-kecenderungan tertentu yang ingin dicapainya. Tujuan akhir dari teori motivasi ini adalah mendorong seseorang untuk mampu bekerja dan memimpin organisasi.

6. Teori Clyton Alderfer (Teori “ERG”)

Clayton Alderfer mengetengahkan teori motivasi ERG yang didasarkan pada kebutuhan manusia akan keberadaan (*exsistence*), hubungan (*relatedness*) dan pertumbuhan (*growth*). Teori ini sedikit berbeda dengan teori maslow. Disini Alfeder mngemukakan bahwa jika kebutuhan yang lebih tinggi tidak atau belum dapat dipenuhi maka manusia akan kembali pada gerak yang fleksibel dari pemenuhan kebutuhan dari waktu ke waktu dan dari situasi ke situasi.

Jika tiga istilah tersebut didalam akan tampak dua hal penting. Pertama, secara konseptual terdapat persamaan antara teori atau model yang dikembangkan oleh Maslow dan Alderfer. Karena istilah “*existence*” dapat dikatakan identik dengan hierarki pertama dan kedua dalam teori Maslow “*Relatedness*” senada dengan hierarki kebutuhan ketiga dan keempat menurut konsep Maslow, “*Growth*” mengandung makna sama dengan “*self actualization*” menurut Maslow. Kedua, teori Alderfer menekankan bahwa berbagai jenis kebutuhan manusia itu diusahakan pemuasannya secara serentak. Apabila teori Alderfer disimak lebih lanjut akan tampak bahwa:

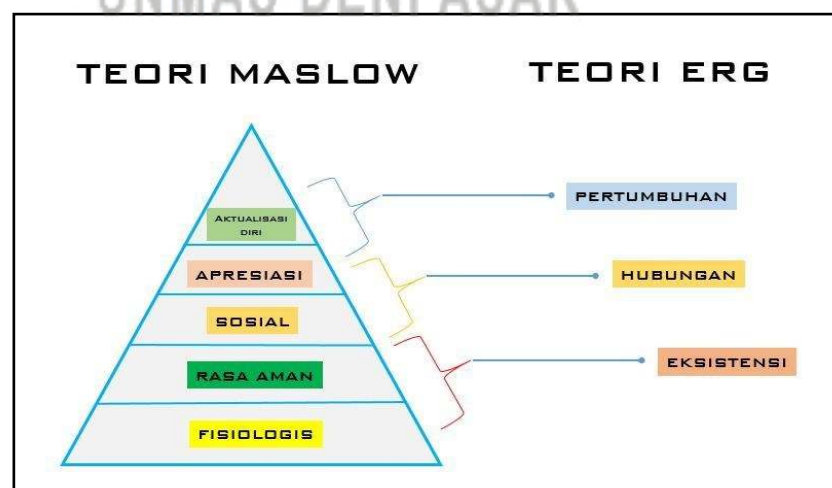
- a. Makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, makin besar pula keinginan untuk memuaskannya.
- b. Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang lebih tinggi semakin besar apabila kebutuhan yang lebih rendah telah dipuaskan.
- c. Sebaliknya, semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar.

Pandangan Alderfer di atas tampaknya lebih banyak didasarkan kepada sifat pragmatisme oleh manusia. Artinya, karena menyadari keterbatasannya, seseorang dapat menyesuaikan diri pada kondisi obyektif yang dihadapinya dengan cara memusatkan perhatiannya kepada hal-hal yang mungkin dapat dicapainya. Sehingga apapun dapat mendorong seseorang untuk mencapai dan memperoleh sesuatu sesuai dengan yang diinginkannya.

Berdasarkan teori-teori di atas, dapat dikatakan bahwa kekuatan motivasi yang dimiliki individu akan banyak menentukan terhadap kualitas perilaku yang ditampilkannya, baik dalam konteks belajar, bekerja maupun dalam kehidupan lainnya. Kajian tentang motivasi telah sejak lama memiliki daya tarik tersendiri bagi kalangan pendidik, manajer dan peneliti, terutama dikaitkan dengan kepen- tingan upaya pencapaian kinerja (prestasi) seseorang.

Gambar 2.3

Teori ERG



Sumber: psychologymania.com

2.4.5 Prinsip Prinsip Dalam Motivasi

Terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan menurut Syaiful dan Aswan diantaranya yaitu:

1. Prinsip partisipasi, dalam upaya memotivasi kerja karyawan perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.
2. Prinsip komunikasi, pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas dengan informasi yang jelas karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
3. Prinsip mengakui andil bawahan, pemimpin mengakui bahwa bawahan (karyawan) mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, karyawan akan lebih mudah di motivasi kerjanya.
4. Prinsip pendelegasian wewenang, pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada karyawan bawahan untuk sewaktu waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat karyawan yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

2.4.6 Metode Motivasi

Setiap perusahaan memiliki cara yang berbeda-beda dalam memotivasi karyawannya, sehingga karyawan dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik dan maksimal. Dalam memotivasi karyawan ada dua metode diantaranya:

1. Motivasi Langsung (*Direct Motivation*), motivasi langsung adalah motivasi (materil dan nonmateril) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasan. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya dll.
2. Motivasi Tidak Langsung (*Indirect Motivation*), motivasi tidak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya berupa fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja, sehingga lebih bersemangat dalam bekerja. Misalnya, peralatan kerja yang baik, ruang kerja yang luas dan nyaman dll.

2.4.7 Jenis Jenis Motivasi

Motivasi kerja dibagi menjadi beberapa jenis. Jenis-jenis motivasi menurut Winardi (2016) dapat bersifat negatif dan positif, yakni:

1. Motivasi Positif, yang kadang-kadang dinamakan orang “motivasi yang mengurangi perasaan cemas” (*anxiety reducing motivation*) atau “pendekatan wortel” (*the carrot approach*) di mana orang ditawarkan sesuatu yang bernilai (misalnya imbalan berupa uang, pujian dan kemungkinan untuk menjadi karyawan tetap) apabila kinerjanya memenuhi standar yang ditetapkan.
2. Motivasi Negatif, yang sering kali dinamakan orang pendekatan tongkat pemukul (*the stick approach*) menggunakan ancaman hukuman (teguran-teguran, ancaman akan di PHK, ancaman akan diturunkan pangkat dan sebagainya) andai kata kinerja orang bersangkutan di bawah standar.

2.4.8 Indikator Motivasi

Menurut Marjuni (2017), indikator-indikator yang digunakan dalam mengukur motivasi kerja yaitu sebagai berikut:

1. Gaji (*salary*), gaji merupakan faktor penting untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri dan keluarganya. Gaji selain berfungsi memenuhi kebutuhan pokok bagi setiap karyawan juga dimaksudkan untuk menjadi daya dorong bagi setiap karyawan agar dapat bekerja dengan semangat.
2. Supervisi, supervisi yang efektif akan membantu peningkatan produktivitas pekerja melalui penyelenggaraan kerja yang baik dan perlengkapan pembekalan yang memadai serta dukungan lainnya.
3. Kebijakan dan Administrasi, melalui pendekatan manajemen partisipatif, bawahan tidak lagi dipandang sebagai objek, melainkan sebagai subjek.
4. Hubungan Kerja, tercapainya hubungan yang akrab, penuh kekeluargaan dan saling mendukung baik hubungan antara sesama karyawan atau antara karyawan dan atasan.
5. Kondisi Kerja, kondisi kerja yang nyaman, aman dan tenang serta didukung oleh peralatan yang memadai tentu akan membuat karyawan betah untuk bekerja.
6. Pekerjaan itu sendiri, pekerjaan atau tugas yang memberikan perasaan telah mencapai sesuatu, tugas itu cukup menarik, tugas yang memberikan tantangan bagi pegawai karena keberadaannya sangat menentukan bagi motivasi untuk hasil performa yang tinggi.
7. Peluang untuk maju, peluang untuk maju merupakan pengembangan potensi diri seorang karyawan dalam melakukan pekerjaan.

8. Pengakuan atau Penghargaan (*advance*), pengakuan terhadap prestasi merupakan alat motivasi yang cukup ampuh, bahkan bias melebihi kepuasan yang bersumber dari pemberian kompensasi.
9. Keberhasilan (*achievement*), pencapaian prestasi atau keberhasilan dalam melakukan suatu pekerjaan yang akan menggerakkan karyawan untuk melakukan tugas-tugas berikutnya.
10. Tanggung Jawab, tanggung jawab merupakan kewajiban seseorang untuk melaksanakan fungsi-fungsi yang ditugaskan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan pengarahan yang diterima.

Dari penelitian yang dilakukan oleh Fawaid dan Maufur (2018) menyatakan bahwa motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman dan keselamatan (Afiliasi), kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Dalam penelitian ini indikator yang digunakan untuk mengetahui tingkat motivasi pada karyawan yaitu indikator yang dikutip dari Fawaid dan Maufur (2018) yaitu sebagai berikut:

1. Kebutuhan fisiologis: a. Pemberian gaji. b. Pemberian insentif.
2. Kebutuhan rasa aman dan keselamatan: a. Jaminan kesehatan karyawan b. Jaminan hari tua c. Jaminan kecelakaan karyawan.
3. Kebutuhan sosial: a. Komunikasi seluruh karyawan b. Kerjasama karyawan.
4. Kebutuhan akan penghargaan: a. Pengakuan akan prestasi.
5. Kebutuhan aktualisasi diri, indikatornya adalah kemampuan keterampilan potensial optimal. a. Dorongan untuk kinerja dicapai

2.5 Karakteristik Individu

2.5.1 Pengertian Karakteristik Individu

Kinerja individu adalah dasar kinerja perusahaan sehingga pihak manajemen dituntut untuk memahami perilaku individu. Perilaku individu sangat dipengaruhi oleh bagaimana karakteristik individu yang mencirikan antara satu orang dengan orang lain berbeda adalah karena masing-masing memiliki potensi dan kebutuhan yang berbeda. Perbedaan individu yang tercermin pada tujuan individu harus diperhatikan oleh setiap perusahaan untuk dipenuhi selaras dengan tujuan perusahaan.

Menurut Hidayat & Cavorina (2018), karakteristik individu adalah sifat bawaan seseorang dimana hal tersebut bisa diubah dengan adanya pengaruh dari lingkungan ataupun dunia pendidikan. Kebiasaan dan kreativitas, umur, jenis kelamin, status perkawinan dan nilai individu merupakan cerminan dari karakteristik individu. Jadi, dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa karakteristik individu adalah perilaku atau karakter yang dimiliki oleh setiap orang yang berbeda.

Karakteristik individu adalah ciri khas yang menunjukkan perbedaan seseorang tentang motivasi, inisiatif, kemampuan untuk tetap tegar menghadapi tugas sampai tuntas atau memecahkan masalah atau bagaimana menyesuaikan perubahan yang terkait erat dengan lingkungan yang mempengaruhi kinerja individu (Dewi, 2021). Karakteristik individu adalah karakter yang dimiliki oleh setiap orang yang berbeda antara orang yang satu dengan yang lainnya (Agustya, 2018).

Variabel individual mencakup kemampuan dan keterampilan, latar belakang keluarga, kepribadian, prestasi, sikap, ciri (atribusi), kapasitas belajar, umur, ras, jenis kelamin dan pengalaman. Kekurangan tersebut dapat bersifat fisik (misalnya kebutuhan akan makan) bersifat psikologis (misalnya kebutuhan untuk beraktualisasi diri) atau bersifat sosiologis (misalnya kebutuhan untuk berinteraksi sosial). Kebutuhan merupakan pemicu atas respon perilaku.

2.5.2 Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Karakteristik Individu

Adapun beberapa faktor yang mempengaruhi karakteristik individu antara lain:

1. Usia, usia adalah lama waktu hidup atau ada (sejak dilahirkan atau diadakan). Semakin tua usia pegawai, makin tinggi komitmennya terhadap perusahaan, hal ini disebabkan karena kesempatan individu untuk mendapatkan pekerjaan lain menjadi lebih terbatas sejalan dengan meningkatnya usia.
2. Jenis Kelamin, sebagai makhluk Tuhan Yang Maha Esa, manusia dibedakan menurut jenis kelaminnya yaitu pria dan wanita. Tidak ada perbedaan yang konsisten antara pria dan wanita dalam kemampuan memecahkan masalah, ketrampilan analisis, dorongan kompetitif, motivasi, sosiabilitas atau kemampuan belajar.

Namun studi-studi psikologi telah menemukan bahwa wanita lebih bersedia untuk mematuhi wewenang dan pria lebih agresif dan lebih besar kemungkinannya dari pada wanita dalam memiliki pengharapan untuk sukses.

3. Status Pernikahan, perkawinan adalah ikatan lahir batin antara seorang pria dan seorang wanita sebagai suami istri dengan tujuan membentuk keluarga atau rumah tangga yang bahagia dan kekal berdasarkan Ketuhanan Yang Maha Esa. Seseorang yang telah menikah merasa lebih mantap dengan pekerjaannya yang sekarang, hal ini dikarenakan bahwa mereka melihat sebagai jaminan untuk masa depannya.

Selain itu, karyawan yang telah menikah memiliki tanggungan yang lebih besar dibandingkan karyawan yang belum menikah. Sehingga dapat dikatakan status pernikahan dapat memberikan kontribusi terhadap produktivitas kerja karyawan.

4. Jumlah Tanggungan, jumlah tanggungan merupakan banyaknya anggota keluarga yang ditanggung oleh seorang karyawan. Semakin banyak tanggungan seorang karyawan maka akan semakin besar tingkat ketergantungan terhadap perusahaan. Seorang yang memiliki tanggungan akan merasa bahwa pekerjaan mereka akan sangat berharga karena penghasilan yang diperoleh dari pekerjaan tersebut akan digunakan untuk menghidupi anggota keluarganya.
5. Pengalaman Kerja, masa kerja yang lama akan cenderung membuat seorang karyawan lebih merasa betah dalam suatu perusahaan, hal ini disebabkan diantaranya karena telah beradaptasi dengan lingkungannya yang cukup lama sehingga seorang karyawan akan merasa nyaman dengan pekerjaannya. Penyebab lain juga dikarenakan adanya kebijakan dari instansi atau perusahaan mengenai jaminan hidup di hari tua.

2.5.3 Indikator Karakteristik Individu

Ada empat indikator karakteristik individu menurut Fauziah (2019) di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan, kemampuan adalah orang yang mampu untuk menampilkan kemampuan kerja dan melaksanakan tugas dengan baik, misalnya seseorang yang dapat menyelesaikan tugas-tugas tanpa kesalahan dalam batas waktu yang telah ditentukan.
2. Nilai, nilai seseorang didasarkan pada pekerjaan yang memuaskan dapat dinikmati, hubungan dengan orang-orang, pengembangan intelektual dan waktu untuk keluarga.
3. Sikap, sikap adalah pernyataan evaluatif baik yang menguntungkan atau tidak menguntungkan mengenai objek, orang, atau peristiwa. Dalam penelitian ini sikap akan difokuskan bagaimana seseorang merasakan atas pekerjaan, kelompok kerja, penyedia dan organisasi.
4. Minat, minat adalah sikap yang membuat orang senang akan objek situasi atau ide-ide tertentu. Hal ini diikuti oleh perasaan senang dan kecenderungan untuk mencari objek yang disenangi itu. Pola-pola minat seseorang merupakan salah satu faktor yang menentukan kesesuaian orang dengan pekerjaannya. Minat orang terhadap jenis pekerjaan pun berbeda-beda.

Sedangkan indikator karakteristik individu yang dikemukakan oleh Indra Imban (2017) adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan, kemampuan adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan.

2. Kebutuhan, kebutuhan adalah keinginan manusia terhadap benda atau jasa yang dapat memberikan kepuasan kepada manusia itu sendiri, baik kepuasan jasmani maupun rohani.
3. Kepercayaan, kepercayaan berasal dari kata percaya, artinya mengakui atau meyakini akan kebenaran.
4. Pengalaman, pengalaman bekerja merupakan modal utama seseorang untuk terjun dalam bidang tertentu. Pengalaman kerja adalah sesuatu atau kemampuan yang dimiliki oleh para pegawai dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.
5. Pengharapan, pengharapan adalah suatu keyakinan atau kemungkinan bahwa suatu usaha atau tindakan tertentu akan menghasilkan suatu tingkat prestasi tertentu.

Berdasarkan indikator-indikator yang dikemukakan, indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah indikator yang diungkapkan oleh Fauziah (2019), yaitu berkaitan dengan (1) Kemampuan, (2) Nilai, (3) Sikap dan (4) Minat.

2.6 Hasil Penelitian Sebelumnya

Penelitian ini dilakukan tidak terlepas dari hasil penelitian-penelitian terdahulu yang pernah dilakukan sebagai bahan perbandingan dan kajian. Adapun hasil-hasil penelitian yang dijadikan perbandingan tidak terlepas dari topik penelitian yaitu pengaruh pengembangan karir, motivasi dan karakteristik individu terhadap kinerja karyawan.

2.6.1 Hubungan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Simanjutak (2018) dengan judul penelitian “Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Garuda Plaza Hotel Medan”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Garuda Plaza Hotel Medan dengan pengambilan sampel sebanyak 65 karyawan pada Divisi Internal Control, Food & Beverages, HRD, Accounting, Purchasing Order, Credit, Sales & Marketing, House Keeping, Engineering & Maintenance. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan peneliti mendapatkan hasil bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Garuda Plaza Hotel Medan.

Penelitian dilakukan oleh Putri (2018) dengan judul penelitian “Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Lembaga Kesehatan Cuma Cuma Dompot Dhuafa (LKC DD)”. Penentuan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan Teknik *Non Probability Sampling* total sampel sebanyak 54 responden. Dalam pengolahan data kuisioner peneliti menggunakan uji statistic deskriptif, uji kualitas data, uji asumsi klasik, uji hepotesis dan uji koefisiensi determinasi, dengan hasil pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Lembaga Kesehatan Cuma Cuma Dompot Dhuafa (LKC DD).

Penelitian yang dilakukan oleh Sukwar (2018). Dengan judul penelitian “Pengaruh *Career Development* (Pengembangan Karir) Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Rayon Sungguminasa”. Penarikan sampel

dalam penelitian ini menggunakan *accidental sampling* atau hanya karyawan yang bersedia menjadi responden pada saat ditemui yaitu sebanyak 54 responden, dengan hasil pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Rayon Sungguminasa.

Penelitian yang dilakukan Sari & Sriathi (2019) dengan judul penelitian “Peran Motivasi Kerja Memediasi Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Fairmont Sanur Beach Hotel”. Dalam penelitian ini, metode penentuan sampel yang digunakan yaitu *proportionate stratified random* dan menggunakan rumus *Slovin*, sehingga mendapatkan hasil sebanyak 72 responden dengan hasil pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Fairmont Sanur Beach Hotel.

Penelitian yang dilakukan oleh Dewi & Utama (2016) dengan judul penelitian “Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Mediasi Motivasi Kerja Pada Karya Mas Art Gallery”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui mediasi motivasi kerja pada Karya Mas Art Gallery. Sampel yang digunakan sebagai responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Karya Mas Art Gallery yakni sebanyak 33 orang. Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *sampling jenuh* atau sensus yaitu semua anggota organisasi dijadikan sampel. Dalam penelitian ini menggunakan wawancara serta kuesioner sebagai metode pengumpulan data dengan hasil pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Karya Mas Art Gallery.

Hasil yang tidak sejalan dari penelitian yang dilakukan oleh Nuriyah, Qomariah & Setyowati (2022) dengan judul penelitian “Pengaruh Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Padang”. Penelitian ini merupakan kuantitatif. Melalui observasi atau wawancara dengan pegawai Puskesmas Padang, di data dengan angka yang kemudian diolah dengan perhitungan statistik serta selanjutnya di analisis. Dalam analisis data penelitian ini menggunakan uji instrumen data, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, uji t dan koefisien determinasi (R^2). Dengan jumlah sampel sebanyak 40 orang karyawan dengan hasil pengembangan karir berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Puskesmas Padang.

Hasil yang sama dari penelitian yang dilakukan oleh Kawilarang, Kawet & Uhing (2017) dengan judul penelitian “Pengaruh Komunikasi, Pengembangan Karir Dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan AJB Bumiputera 1912 Manado”. Jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian asosiatif, untuk teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh yaitu sebanyak 56 karyawan. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui penyebaran kuesioner yang menggunakan skala likert. Penelitian ini menguji pengaruh antara variable-variabel penelitian, maka analisa data yang digunakan adalah regresi linier berganda (multiple regression) untuk menguji pengaruh variabel-variabel independen terhadap variabel dependen, dengan hasil pengembangan karir berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Puskesmas Padang.

2.6.2 Hubungan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Simanjutak, (2018) dengan judul penelitian “Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Garuda Plaza Hotel Medan”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Garuda Plaza Hotel Medan dengan pengambilan sampel sebanyak 65 karyawan pada Divisi Internal Control, Food & Beverages, HRD, Accounting, Purchasing Order, Credit, Sales & Marketing, House Keeping, Engineering & Maintenance. Dengan pengambilan sampel sebanyak 65 karyawan, Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Garuda Plaza Hotel Medan.

Penelitian yang dilakukan oleh Putri (2018) dengan judul penelitian “Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Lembaga Kesehatan Cuma Cuma Dompok Dhuafa (LKC DD)”. Penentuan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan Teknik *Non Probability Sampling* total sampel sebanyak 54 responden. Dalam pengolahan data kusioner peneliti menggunakan uji statistic deskriptif, uji kualitas data, uji asumsi klasik, uji hepotesis dan uji koefisiensi determinasi, dengan hasil motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Lembaga Kesehatan Cuma Cuma Dompok Dhuafa.

Penelitian yang dilakukan oleh Wahyudi, Henryanda & Susila (2021) dengan judul penelitian “Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Puri Lumbung Cottages Restaurant and SPA

Munduk”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Puri Lumbung Cottages Restaurant and SPA Munduk” Adapun teknik pengambilan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dan kuesioner, analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis jalur (*Path Analysis*) dengan pengambilan sampel sebanyak 87 karyawan. Penelitian ini menggunakan pengolahan data dengan bantuan program SPSS 22.0 for windows dan untuk hasil yang didapat dalam penelitian ini, dimana motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Puri Lumbung Cottages Restaurant and SPA Munduk.

Penelitian yang dilakukan oleh Ningsih, Zaki & Hardilawati (2022) dengan judul penelitian “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Dyan Graha Pekanbaru”. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Hotel Dyan Graha Pekanbaru yang berjumlah 42 orang. Metode yang digunakan dalam penarikan sampel penelitian ini adalah sampling jenuh atau sensus. Pengolahan data penelitian ini menggunakan aplikasi SPSS 20 untuk melakukan uji regresi linear berganda, uji asumsi klasik, uji hipotesis, dan uji koefisien determinasi. Hasil dalam penelitian ini menunjukan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Dyan Graha Pekanbaru.

Penelitian yang dilakukan oleh Prayogi & Nursidin (2018) dengan judul “Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mopoli Raya Medan”. Penelitian ini menggunakan pendekatan Asosiatif

dimana penelitian yang dilakukan yaitu untuk melihat seberapa besar pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mopoli Raya Medan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebesar 60 orang responden dengan hasil motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Mopoli Raya Medan.

Hasil yang tidak sejalan dari penelitian yang dilakukan oleh Marjaya & Pasaribu (2019) dengan judul penelitian “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Pendekatan penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif yang bersifat deskriptif dan asosiatif. Teknik analisis pada penelitian ini menggunakan uji asumsi klasik, metode regresi linier berganda, uji hipotesis dan uji koefisien determinasi. pengambilan sampel sebanyak 48 karyawan, dengan hasil motivasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang.

Hasil yang sama dari penelitian yang dilakukan oleh Julianry, Syarief & Affandi (2017) dengan judul penelitian “Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Serta Kinerja Organisasi Kementerian Komunikasi Dan Informatika”. Peneliti melakukan uji reliabilitas terhadap data yang diperoleh dan selanjutnya menggunakan analisis deskriptif dan analisis *Structural Equation Model (SEM)*. Pengambilan sampel sebanyak 100 karyawan dengan hasil motivasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kementerian Komunikasi Dan Informatika.

2.6.3 Hubungan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Idayain & Ningsih (2021) dengan judul penelitian “Peningkatan Kinerja Karyawan Ditinjau Dari Komitmen Organisasi, Lingkungan Kerja Dan Karakteristik Individu Di Hotel Aneka Lovina Villas & SPA”. Dengan pengambilan sampel sebanyak 76 karyawan teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode kuisioner dengan menggunakan tipe skala interval dan menggunakan Uji Validitas, Uji Reliabilitas, Analisis Regresi Linier Berganda, Analisis Uji Asumsi Klasik, Analisis Korelasi Bergada, Analisis Uji T (T-Test), Analisis Uji F (F-Test) dan Analisis Determinasi dengan hasil karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Aneka Lovina Villas & SPA.

Penelitian yang dilakukan oleh Dewi, Suardhika & Hendrawan (2021) dengan judul penelitian “Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Paruh Waktu Pada CV. Karya Gemilang “NCO Event Organizer”. Teknik penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode sensus. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan paruh waktu sebanyak 36 orang. Dalam penelitian ini, data dikumpulkan dengan metode wawancara, kuesioner dan dokumentasi. dengan Analisa data menggunakan analisis Inferensial. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. Karya Gemilang “NCO Event Organizer”.

Penelitian yang dilakukan oleh Gaffar, Abduh & Yantahi (2017) dengan judul penelitian “Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Sumber Alfaria Triajaya di Makassar”. Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif dan regresi linear berganda, dengan pengambilan sampel sebanyak 98 responden. Hasil penelitian yang didapat karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Sumber Alfaria Triajaya di Makassar.

Penelitian yang dilakukan oleh Handayati (2016) dengan judul penelitian “Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan Di Bank Jatim Cabang Lamongan”. Jenis penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif dan metode analisis data yang digunakan adalah uji validitas, uji reliabilitas dan regresi linier, dengan jumlah sampel sebanyak 135 karyawan. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Jatim Cabang Lamongan.

Penelitian yang dilakukan oleh Almaaidah, Ade & Huddin (2022) dengan judul penelitian “Pengaruh Pemberian Reward Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan PT Polychem Indonesia TBK Divisi QA (*Quality Assurance*)”. Metode yang digunakan adalah metode deskriptif kuantitatif. Populasi sebanyak 42 karyawan, sampel sebanyak 42 karyawan. Pengumpulan data menggunakan Kuesioner dan Wawancara. Untuk menguji model dan hipotesis digunakan program SPSS versi 24 dengan hasil karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Jatim Cabang Lamong PT Polychem Indonesia TBK Divisi QA (*Quality Assurance*).

Hasil yang tidak sejalan dari penelitian yang dilakukan oleh Tambingon, Tewel & Trang (2019) dengan judul penelitian “Pengaruh Lingkungan Kerja, Karakteristik Individu dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Coco Prima Lelema Indonesia”. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui pengaruh secara simultan lingkungan kerja, karakteristik individu dan kompetensi terhadap kinerja karyawan maupun secara parsial. Metode yang digunakan adalah regresi linier berganda. Sampel yang digunakan sebanyak 66 orang karyawan PT. Coco Prima Lelema dengan metode sampling jenuh, dengan hasil karakteristik individu tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Coco Prima Lelema Indonesia.

Hasil yang sama dari penelitian yang dilakukan oleh Kridharta & Rusdianti (2017) dengan judul penelitian “Analisis Pengaruh Karakteristik Individu, Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja karyawan PT Bank BRI cabang Brebes dari petugas rekening usaha mikro. Metode pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner diisi langsung oleh responden. Analisis yang digunakan untuk menjawab hipotesis dan rumusan masalah adalah analisis regresi bertahap. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 90 karyawan, dengan penelitian secara statistik membuktikan bahwa karakteristik individu tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Tbk) cabang Brebes.

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Sebelumnya

No	Nama, Tahun Judul	Variabel				Hasil
		PK	Mot	KT	Kin	
1	Simanjutak (2018), dengan judul Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Garuda Plaza Hotel Medan	☒	☒		☒	Variabel pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Putri (2018), dengan judul Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Lembaga Kesehatan Cuma Cuma Dompot Dhuafa (LKDD)	☒	☒		☒	Variabel pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3	Sukwar (2018), dengan judul Pengaruh Career Development (Pengembangan Karir) Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Rayon Sungguminasa	☒	☒		☒	Variabel pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variable motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4	Sari & Sriathi (2019), dengan judul Peran motivasi Kerja Memediasi Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Fairmont Sanur Beach Hotel.	☒	☒		☒	Variabel pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5	Dewi & Utama (2016), dengan judul Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Mediasi Motivasi Kerja Pada Karya Mas Art Gallery	☒			☒	Variabel pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6	Kawilarang, Kawet & Uhing (2017), dengan judul Pengaruh Komunikasi, Pengembangan Karir Dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan AJB Bumiputera 1912 Manado	☒			☒	Variabel pengembangan karir berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Lanjutan tabel 2.1 hasil penelitian sebelumnya

7	Nuriyah, Qomariah & Trias (2022), dengan judul Pengaruh Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Padang.	☒			☒	Variabel pengembangan karir berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
8	Wahyudi, Henryanda & Susila (2021), dengan judul Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Puri Lumbung Cottages Restaurant And SPA Munduk	☒	☒		☒	Variabel pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
9	Simanjutak (2018), dengan judul Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Garuda Plaza Hotel Medan	☒	☒		☒	Variabel pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
10	Putri (2018), dengan judul Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Lembaga Kesehatan Cuma Cuma Dompot Dhuafa (LKCD)	☒	☒		☒	Variabel pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
11	Ningsih, Zaki, Hammam & Hardilawati (2022), dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Dyan Graha Pekanbaru		☒		☒	Variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
12	Prayogi & Nursidin (2018), dengan judul Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mopoli Raya Medan		☒		☒	Variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
13	Marjaya & Pasaribu (2019), dengan judul Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai.		☒		☒	Variabel motivasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai PDAM Tirta Deli.

Lanjutan tabel 2.1 hasil penelitian sebelumnya

14	Julianry, Syarief & Affandi (2017) dengan judul Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Serta Kinerja Organisasi Kementerian Komunikasi Dan Informatika		☒		☒	Variabel motivasi tidak berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
15	Idayani & Ningsih (2021) dengan judul Peningkatan Kinerja Karyawan Ditinjau Dari Komitmen Organisasi, Lingkungan Kerja Dan Karakteristik Individu Di Hotel Aneka Lovina Villas & SPA			☒	☒	Variabel karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
16	Dewi, Suardhika & Hendrawan (2021) dengan judul Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Paruh Waktu Pada CV. Karya Gemilang "NCO Event Organizer)			☒	☒	Variabel karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
17	Gaffar, Abduh & Yantahi (2017), dengan judul Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Sumber Alfaria Triajaya Di Makassar			☒	☒	Variabel karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
18	Handayati (2016), dengan judul Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan Di Bank Jatim Cabang Lamongan			☒	☒	Variabel karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
19	Almaaidah, Suhartini & Huddin (2022), dengan judul Pengaruh Pemberian Reward Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan PT Polychem Indonesia TBK Divisi QA (Quality Assurance)			☒	☒	Variabel karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
20	Tambingon, Tewal & Trang (2019), dengan judul Pengaruh Lingkungan Kerja, Karakteristik Individu Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Coco Prima Lelema Indonesia			☒	☒	Variabel karakteristik individu berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
21	Kridharta & Rusdianti (2017), dengan judul Analisis Pengaruh Karakteristik Individu, Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening			☒	☒	Variabel karakteristik individu berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Keterangan tabel 2.1 hasil penelitian sebelumnya:

1. PK : Pengebangan Karir
2. Mot : Motivasi
3. KT : Karakteristik Individu
4. Kin : Kinerja

