

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup pegawai, buruh manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Di dalam organisasi, manusia merupakan salah satu unsur yang terpenting dalam menjalankan suatu organisasi. Tanpa peran manusia meskipun berbagai faktor yang dibutuhkan itu telah tersedia, organisasi tidak akan berjalan. Manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi Edy Sutrisno (2017:6). Oleh karena itu, hendaknya organisasi memberikan arahan yang positif demi tercapainya tujuan organisasi. Sumber daya manusia dalam suatu organisasi memerlukan, pengelolaan, pengembangan yang baik agar proses pencapaian tujuan organisasi dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.

Salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu organisasi adalah kinerja pegawai. Kinerja merupakan hasil dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu Kasmir (2016:8). Kinerja secara umum adalah sebuah perwujudan kerja yang dilakukan oleh pegawai yang biasanya digunakan sebagai dasar atau acuan penilaian terhadap pegawai di dalam suatu organisasi. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah untuk menuju

tercapainya tujuan organisasi oleh karena itu, kinerja merupakan sarana penentu dalam mencapai tujuan organisasi sehingga perlu diupayakan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Menurut Khotimah, dkk. (2017) menyatakan bahwa kinerja adalah standar yang telah ditentukan yang digunakan sebagai bukti seseorang sudah berusaha semaksimal mungkin dan usaha tersebut merupakan indikator seseorang memiliki potensi yang dapat dikembangkan dalam rangka memikul tanggung jawab yang lebih besar seperti kualitas kerja, kecepatan dan ketepatan kerja, inisiatif dalam bekerja, kemampuan kerjasama. Adapun beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya yaitu pengembangan karir pegawai. Pengembangan karir meliputi setiap aktivitas untuk mempersiapkan pegawai untuk menempuh jalur karir tertentu. Pengembangan karir pegawai bukan saja merupakan tanggung jawab pegawai tetapi juga merupakan bagian dari tanggung jawab pegawai berkerja. Setiap perusahaan mempunyai cara tersendiri untuk menjaga pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi atau prestasi yang baik, begitupun yang dilakukan pemerintahan Desa Bakbakan yang bergerak dibidang pelayanan yang mengurus dan menyelenggarakan pemerintahan desa, seperti tata praja pemerintahan, penetapan peraturan di desa pembinaan masalah pertanahan, pembinaan ketentraman dan ketertiban, melakukan upaya perlindungan masyarakat, administrasi kependudukan dan penataan pengelolaan wilayah. Lembaga yang bergerak di pemerintahan tersebut dalam melaksanakan kegiatannya didukung oleh tenaga ahli yang memiliki pengalaman dibidangnya masing-masing, selain itu dalam

pelaksanaan ditangani oleh orang-orang yang berkompeten juga adanya dukungan peralatan yang cukup memadai.

Adapun fenomena pengembangan karir pada Kantor Desa Bakbakan menurut hasil wawancara peneliti yaitu dilihat dari jenjang karir yang ada di kantor pemerintahan tersebut. Pengembangan karir dapat dilihat dari peningkatan karir seseorang yang sudah diangkat menjadi pegawai tetap selama pegawai bekerja di kantor desa. Dalam kenyataannya yang ada masih banyak pegawai yang belum diangkat menjadi pegawai tetap padahal pegawai yang sudah lama bekerja dan mengabdikan diri di pemerintahan desa, sehingga kinerja pegawai semakin menurun dan tidak ada semangat untuk melakukan pekerjaannya dan hasil berimbas terhadap pelayanan masyarakat. Tetapi hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Marsuq (2017) menyatakan tidak ada pengaruh yang signifikan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai. Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Vina Dkk (2017) menyatakan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Menurut hasil penelitian Napitupulu (2017), mendapatkan hasil penelitian bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini menyatakan bahwa semakin baik pengembangan karir maka semakin baik kinerja pegawai. Larasati & Gilang (2014) menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengalaman kerja berkaitan dengan pengembangan karir yang sama mempengaruhi kinerja pegawai, dengan memiliki banyak pengalaman kerja akan membantu seseorang pegawai dalam menyelesaikan kinerja dan tugas-

tugasnya tanpa perlu menunggu perintah, selain itu pengalaman kerja juga mempermudah pegawai mengerjakan tugasnya yang diberikan karena sudah memiliki kemampuan yang didapat dari pengalaman bekerja sebelumnya. Pengalaman kerja adalah lama waktu pegawai bekerja di tempat kerja mulai saat diterima di tempat kerja hingga sekarang, Martoyo (2017). Pengalaman kerja adalah jangka waktu atau lamanya seseorang berada pada suatu organisasi (Alwi, dkk 2019). Mengacu pada pendapat Martoyo dan Alwi, maka pengalaman kerja didasarkan pada masa kerja atau jangka waktu pegawai dalam bekerja. Pengalaman kerja tidak hanya ditinjau dari keterampilan, keahlian, dan kemampuan yang dimiliki saja, akan tetapi pengalaman kerja dapat dilihat dari pengalaman seseorang telah bekerja atau lamanya bekerja pada suatu instansi. Semakin banyak pengalaman yang dimiliki akan semakin terampil seorang pegawai menjalankan pekerjaannya. Perusahaan dalam mengukur tingkat pengalaman yang dapat melihat dengan tingkat pengetahuan yang dimiliki dan tingkat keterampilan yang telah dikuasai seorang pegawai, pengalaman yang banyak dan lama terhadap profesi yang dipegang maka penguasaan keterampilan semakin meningkat dan luas.

Fenomena pengalaman kerja yang terjadi di Kantor Desa Bakbakan berdasarkan wawancara dan observasi yang dilakukan, yaitu disisi loyalitas pegawai yang memiliki masa kerja lama adalah pegawai yang memiliki loyalitas atau kesetiaan yang tinggi terhadap perusahaan. Kondisi yang ada pada Kantor Desa bakbakan saat ini terlihat bahwa ada beberapa pegawai senior dalam hal ini adalah mereka yang memiliki pengalaman kerja sudah lama dalam arti kata telah bekerja lebih dari 5 tahun memiliki kinerja yang standar, tidak

terlalu bagus dan juga tidak terlalu buruk, hal ini dapat dipengaruhi karena posisi mereka pada saat ini sudah mapan dan juga merupakan pegawai tetap. Selain itu, dengan pengalaman kerja yang lebih lama, dapat disebut bahwa loyalitas mereka terhadap Kantor Desa Bakbakan sudah baik, namun yang menjadi perhatian adalah sedikitnya pegawai dengan pengalaman kerja cukup mau mengikuti pelatihan. Sebagaimana besar pegawai senior memiliki anggapan bahwa pelatihan hanya diperlukan bagi pegawai baru dan bukan merupakan bagian dari rencana kerjanya rendah. Hal ini dapat dilihat dari masih adanya beberapa pegawai yang belum cekatan dalam mengerjakan dan menyelesaikan tugasnya, hal ini dikarenakan dari rendahnya pengalaman kerja yang dimiliki. Jika pengalaman kurang dari seorang pegawai akan menghambat suatu pekerjaan yang diberikan oleh atasan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Simamora,dkk (2021) menyatakan pengalaman kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Akan tetapi penelitian yang dilakukan oleh Readi,dkk (2021) menyatakan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Menurut jurnal Global Manajemen (2021) menyatakan bahwa pengetahuan dan pengalaman kerja memberikan arah yang positif terhadap Kinerja pegawai Kantor Camat Merek Kabupaten Karo.

Selain pengembangan karir dan pengalaman kerja yang merupakan faktor pengaruh dari kinerja pegawai, motivasi kerja dari internal dan eksternal perusahaan juga sangat diperlukan didalam kinerja pegawai. Hafidzi.dkk (2019:52) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mampu

bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegritas dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi kerja adalah suatu yang pokok yang menjadikan dorongan bagi seseorang untuk bekerja. Menurut Sedarmayanti (2017:154) motivasi kerja merupakan kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau tidak yang pada hakikatnya ada secara internal dan eksternal baik yang positif maupun negatif. Motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan dorongan, semangat kerja, pendorong semangat kerja. Fenomena kurangnya motivasi kerja yang terjadi di Kantor Desa Bakbakan dilihat dari kenyataan semangat kinerja pegawai kantor desa kebanyakan kurang dan tidak sesuai dengan pelayanan yang dilakukan kepada masyarakat dikarenakan kurangnya motivasi kerja dari diri sendiri dan juga lingkungan kerja sehingga berimbas dengan pelayanan dan kepercayaan masyarakat. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Julianry, dkk (2017) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Akan tetapi menurut penelitian yang dilakukan oleh Gunawan (2021) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Achmad Fadhil dan Yuniadi Mayowan (2018) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Nasution (2016) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan fenomena dan *research gap* yang telah dikemukakan maka peneliti termotivasi untuk meneliti mengenai **Pengembangan Karir, Pengalaman Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Desa Bakbakan.**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka rumusan masalah yang akan diteliti dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Desa Bakbakan ?
2. Apakah pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Desa Bakbakan ?
3. Apakah Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Desa Bakbakan ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini sesuai dengan rumusan masalah yang telah dikemukakan adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada Kantor Desa Bakbakan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Desa Bakbakan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Desa Bakbakan.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat memberikan kegunaan untuk menambah ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan bukti secara empiris

terkait dengan pengaruh pengembangan karir, pengalaman kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai .

2. Manfaat praktis

a. Bagi Mahasiswa

Untuk dapat meningkatkan, memperluas dan menerapkan ilmu yang telah diperoleh di bangku kuliah secara teoritis dengan kenyataan selama melaksanakan penelitian, khususnya bagi mahasiswa yang akan bekerja di perusahaan. Selain itu juga, untuk memenuhi salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Mahasaraswati Denpasar.

b. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai masukan dan bahan evaluasi bagi perusahaan, khususnya dalam bidang sumber daya manusia dalam kaitannya dengan pengembangan karir, pengalaman kerja, motivasi kerja dan kinerja pegawai agar dapat menghasilkan suatu yang lebih baik untuk mencapai tujuan perusahaan.

c. Bagi Universitas

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bacaan ilmiah pendidikan sehingga dapat menambah pengetahuan terutama dalam ilmu sumber daya manusia. Serta hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai referensi yang bermanfaat dan dapat menjadi bahan kajian bagi penelitian selanjutnya.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori / *Personality and Behavior Theory*

Penelitian ini menggunakan teori *personality and behavior*. Secara umum teori *personality* atau kepribadian merujuk pada bagaimana individu tampil dan menimbulkan kesan bagi individu-individu lainnya. Kepribadian merupakan bagian hal yang penting dari seorang pegawai, karena kepribadian dapat merefleksikan bagaimana seseorang bertingkah laku, umumnya dalam keseharian dan khususnya dalam dunia kerja. Dari tingkah laku tersebut akan muncul suatu pola tindakan, sebagaimana penjelasan Pervin, Cervone dan John (2017) bahwa kepribadian mempengaruhi pikiran, perasaan, hingga tingkah laku seseorang. Ini mengindikasikan bahwa sebuah pekerjaan ataupun jabatan harus dibebankan kepada seorang pegawai yang berkepribadian ideal agar pekerjaan tersebut dapat selesai dengan memuaskan dan perilaku yang dilakukan dapat dikatakan sebagai respon terhadap realitas yang dipahami dan dirasakan individu (Amalia, 2018:90-91). Jadi kepribadian adalah suatu perpaduan yang utuh antara sifat, sikap, pola pikir, emosi serta juga nilai-nilai yang mempengaruhi individu tersebut agar berbuat sesuatu yang benar sesuai dengan lingkungannya.

Teori *behavior* adalah teori yang mempelajari perilaku manusia. Perilaku adalah segenap manifestasi hayati individu dalam berinteraksi dengan lingkungan, mulai dari perilaku yang paling nampak sampai yang tidak nampak, dari dirasakan sampai paling yang tidak dirasakan (Okviana, 2018). Perilaku merupakan hasil dari segala macam pengalaman dan interaksi manusia dengan lingkungannya. Wujud perilaku bisa berupa pengetahuan, sikap dan tindakan.

Perilaku manusia terdiri atas sudut pandang psikologi, fisiologi dan sosial yang bersifat menyeluruh. Sudut pandang ini sulit dibedakan pengaruh dan peranannya terhadap pembentukan perilaku manusia (Budiharto,2021). Menurut Theedens perilaku kerja adalah tanggapan atau reaksi individu yang timbul baik berupa perbuatan atau sikap maupun anggapan pegawai terhadap pekerjaannya, kondisi kerja yang di alami di lingkungan kerja serta perlakuan pimpinan terhadap pegawai itu sendiri. Dengan mengerti perilaku kerja para pegawai, perusahaan akan mudah dalam mengatur serta memahami para pegawainya dengan tujuan menciptakan lingkungan kerja yang konsisten dan positif, sehingga semua kegiatan dalam perusahaan berjalan dengan baik dan dapat membuat profit kepada perusahaan. Jadi dapat disimpulkan bahwa kepribadian itu adalah corak tingkah laku sosial seorang individu yang meliputi yaitu kekuatan, keinginan, opini, dorongan, serta sikap-sikap seseorang. Dengan adanya tingkah laku manusia dalam suatu organisasi, aspek yang ditimbulkan yaitu adanya pengaruh dari organisasi terhadap manusia demikian pula adanya pengaruh manusia terhadap organisasi.

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut (Hasibuan, 2019:10) mengatakan manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat. Menurut (Hamali, 2016:2) manajemen sumberdaya manusia merupakan suatu pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi kerja, pengembangan dan manajemen pengorganisasian tenaga kerja. Sedangkan menurut Michael Armstrong

dalam (Hamali, 2016:1) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu pendekatan terhadap manajemen manusia, yang berdasarkan empat prinsip dasar. Pertama, sumber daya manusia adalah harta yang paling penting dimiliki oleh suatu organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci keberhasilan organisasi tersebut. Kedua, keberhasilan ini sangat mungkin dicapai jika peraturan atau kebijaksanaan dan prosedur yang bertalian dengan manusia dari perusahaan tersebut saling berhubungan dan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan perusahaan dan perencanaan strategis. Ketiga kebudayaan dan nilai perusahaan, suasana organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari kebudayaan tersebut akan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian yang terbaik.

Menurut (Hamdan 2017) manajemen sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam sebuah organisasi dengan skala besar maupun kecil, sumber daya manusia dipandang sebagai unsur yang sangat menentukan dalam proses pengembangan organisasi karena pengembangan kualitas pelayanan akan terealisasi apabila ditunjang oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Dalam kondisi lingkungan tersebut, manajemen dituntut untuk mengembangkan cara baru untuk mempertahankan anggota organisasi pada produktivitas tinggi serta mengembangkan potensinya agar memberikan kontribusi maksimal pada organisasi. Masalah sumber daya manusia yang kelihatannya hanya merupakan masalah intern dari suatu organisasi sesungguhnya mempunyai hubungan yang erat dengan masyarakat luas sebagai

pelayanan publik yang diukur dari kinerja. (Dahlan 2017) maka dari itu manajemen sumber daya manusia ialah komponen penting dalam kehidupan yang akan menunjang kebutuhan manusia baik dalam organisasi maupun individual. Kemudian dari sejumlah definisi dari MSDM di atas, dapat menjadi pendayagunaan sumber daya manusia yang diterapkan dalam fungsi-fungsi dari MSDM yang berupa perencanaan, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, pengembangan karir, dan hubungan industrial lainnya

2.2 Pengembangan Karir

2.2.1 Pengertian Karir

Karir merupakan sejarah pekerjaan seseorang atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja, karir merupakan suatu urutan promosi atau pemindahan (*transfer*) ke jabatan-jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab atau ke lokasi-lokasi yang lebih baik dalam hireraki hubungan kerja selama kehidupan seseorang. Untuk lebih jelasnya berikut ini akan dikemukakan pengertian karir menurut beberapa ahli, diantaranya :

Menurut Marwansyah (2015:170) terdapat perspektif tentang karir sebagaimana diuraikan sebagai berikut. Dari satu perspektif, karir adalah serangkaian pekerjaan yang dijalani seseorang selama hidupnya yang disebut dengan karir obyektif. Sedangkan dari perspektif lain, karir meliputi perubahan nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi seiring dengan bertambahnya usia disebut dengan karir subyektif. Kedua karir perspektif ini meletakkan fokus pada individu. Keduanya juga

menganggap bahwa orang-orang memiliki kendali atas nasibnya, sehingga mereka dapat memanfaatkan peluang-peluang untuk memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan dari karir mereka. Menurut Rivai dan Sagala (2016:266), karir adalah seluruh pekerjaan yang dimiliki atau dilakukan oleh individu selama masa hidupnya.

Berdasarkan berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa karir adalah rangkaian urutan posisi pekerjaan yang dipegang seseorang dalam riwayat hidup pekerjaan.

2.2.2 Pengembangan Karir

Pengembangan karir sangat dibutuhkan dan setiap pegawai dalam perjalanan kehidupan kerjanya. Menurut Siagian (2015:68) pengembangan karir adalah perubahan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Menurut Widodo (2015:53) pengembangan karir adalah serangkaian aktivitas sepanjang hidup yang berkontribusi pada eksplorasi, pemantapan, keberhasilan dan pemenuhan karir seseorang. Menurut Rivai dan Sagala (2016:274), mengemukakan bahwa pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.

Menurut Hani Handoko (2015:165) pengertian karir ada tiga, yakni:

- 1) Karir sebagai suatu urutan promosi atau pemindahan (*transfer*) lateral ke jabatan-jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab atau lokasi-lokasi yang lebih baik dalam atau menyilang hirarki hubungan kerja selama kehidupan kerja seseorang.

- 2) Karir sebagai penunjuk pekerjaan-pekerjaan yang membentuk suatu pola kemajuan sistematis yang jelas karirnya.
- 3) Karir sebagai sejarah pekerjaan seseorang atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah aktivitas yang membantu pegawai merencanakan masa depan karir mereka di perusahaan agar pegawai dan perusahaan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Untuk pengembangan karirnya, pegawai dituntut untuk memenuhi kriteria yang dibutuhkan untuk peningkatan karir seperti berprestasi dalam pekerjaan, keefektifan dan keefisienan dalam bekerja dan sebagainya.

2.2.3 Kegiatan Pengembangan Karir

Titik awal pengembangan karir dimulai dari diri pegawai. Setiap orang bertanggung jawab atas pengembangan atau kemajuan karirnya. Setelah komitmen pribadi dibuat, beberapa kegiatan pengembangan karir dapat dilakukan. Menurut Bianca, dkk (2016:173) pengembangan karir meliputi aktivitas-aktivitas untuk mempersiapkan seorang individu pada kemajuan jalur karir yang direncanakan.

Ada beberapa prinsip pengembangan karir yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Pekerjaan itu sendiri mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pengembangan karir. Bila setiap hari pekerjaan menyajikan suatu tantangan yang berbeda, apa yang dipelajari di pekerjaan jauh lebih penting daripada aktivitas rencana pengembangan formal.

- 2) Bentuk pengembangan skill yang dibutuhkan ditentukan oleh permintaan pekerjaan yang spesifik. Tentunya akan berbeda skill yang dibutuhkan untuk menjadi supervisor dengan skill yang dibutuhkan untuk menjadi middle manager.
- 3) Pengembangan akan terjadi hanya jika seorang individu belum memperoleh skill yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Jika tujuan tersebut dikembangkan lebih lanjut oleh seorang individu maka individu yang telah memiliki skill yang dituntut pekerjaan akan menempati pekerjaan yang baru.
- 4) Waktu yang digunakan untuk pengembangan dapat direduksi atau dikurangi dengan mengidentifikasi rangkaian penempatan pekerjaan individu yang rasional. Untuk pengembangan karir pegawai tidak hanya tergantung pada usaha individu saja, organisasi harus juga berperan aktif misalnya mengadakan program-program pelatihan dan pengembangan pegawai. Dengan demikian usaha pengembangan karir akan menguntungkan pegawai dan organisasinya

2.2.4 Tujuan Pengembangan Karir

Tujuan utama pengembangan karir adalah untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan pekerjaan oleh pegawai agar memberikan hasil yang memuaskan untuk mencapai tujuan organisasi dimana tempat ia bekerja. Menurut Mangkunegara (2015:77-78) tujuan pengembangan karir adalah sebagai berikut :

- 1) Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan
- 2) Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai

- 3) Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka
- 4) Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan
- 5) Membuktikan tanggung jawab sosial
- 6) Membantu memperkuat pelaksanaan program perusahaan
- 7) Mengurangi turn over dan biaya kepegawaian
- 8) Mengurangi keusangan profesi dan manajerial
- 9) Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai
- 10) Menggiatkan suhu pemikiran jarak waktu yang panjang

2.2.5 Manfaat Pengembangan Karir

Manfaat pengembangan karir adalah untuk pegawai dan organisasi. Untuk pegawai, pengembangan karir yang didapatnya membuka kesempatan bagi dirinya untuk berkarya lebih baik dalam pekerjaannya. Untuk organisasi, manfaat yang diperolehnya adalah peningkatan kinerja pegawainya dan banyak manfaat lain yang didapat organisasi dalam meningkatkan potensi-potensi untuk meraih tujuan dari organisasi tersebut. Menurut Widodo (2015:54) ada lima manfaat dalam pengembangan karir, yaitu:

- 1) Pengembangan karir memberi petunjuk siapa diantara para pekerja yang pantas untuk dipromosikan.
- 2) Perhatian yang lebih besar dari bagian kepegawaian terhadap pengembangan karir menumbuhkan loyalitas di kalangan pegawai dalam diri setiap manusia masih terdapat reservoir kemampuan yang perlu dikembangkan agar berubah sifatnya dari potensi menjadi kekuatan nyata.

- 3) Perencanaan karier mendorong para pekerja untuk bertumbuh dan berkembang, tidak hanya secara mental intelektual, akan tetapi juga professional.
- 4) Perencanaan karier dapat mencegah terjadinya penumpukan tenaga-tenaga yang terhalang pengembangan kariernya.

Pengembangan karir bagaimanapun juga akan memberikan manfaat bagi pegawai dan organisasi itu sendiri berdasarkan tujuan-tujuan pengembangan yang telah ditetapkan.

2.2.6 Bentuk Pengembangan Karir

Bentuk pengembangan karir pada dasarnya bergantung pada jalur karir menurut tiap-tiap organisasi yang ada, dan sesuai dengan kebutuhan. Jalur karir adalah serangkaian posisi yang digunakan oleh organisasi untuk memindahkan seorang pegawai. Bentuk pengembangan karir yang dapat dilaksanakan menurut Nitisemito (2016:74) yaitu:

- a) Pembinaan dari pimpinan

Pimpinan adalah orang yang mempunyai tugas mengarahkan dan membimbing bawahan dan mampu memperoleh dukungan bawahan sehingga dapat menggerakkan mereka mencapai tujuan perusahaan.

- b) Pendidikan dan pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia.

c) Promosi

Promosi dalam manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai kemajuan seorang pegawai pada suatu tugas yang lebih baik, dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik dan terutama tambahan pembayaran upah atau gaji.

d) Mutasi

Mutasi atau pemindahan adalah kegiatan untuk memindahkan pegawai dari suatu pekerjaan kepekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sejajar.

2.2.7 Indikator Pengembangan Karir

Menurut Siagian (2015:207) 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 pegawai.

2) Keperdulian para atasan langsung

Para pegawai pada umumnya mendambakan keterlibatan atasan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk keperdulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para pegawai tersebut mengetahui potensi yang perlu diatasi. Pada gilirannya umpan balik itu merupakan bahan penting bagi para pegawai mengenai

langkah awal apa yang perlu diambilnya agar kemungkinannya untuk dipromosikan menjadi lebih besar.

3) Informasi tentang berbagai peluang promosi

Para pegawai pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif. Jika akses demikian tidak ada atau sangat terbatas para pekerja akan mudah beranggapan bahwa prinsip keadilan dan kesamaan dan kesempatan untuk dipertimbangkan, untuk dipromosikan tidak diterapkan dalam organisasi.

4) Adanya minat untuk dipromosikan.

Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pekerja untuk pengembangan karir ialah pendekatan yang fleksibel dan proaktif. Artinya, minat untuk mengembangkan karir sangat individualistik sifatnya. Seorang pekerja memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang, pendidikan dan pelatihan yang ditempuh, jumlah tanggungan dan berbagai variabel lainnya. Berbagai faktor tersebut dapat berakibat pada besarnya minat seseorang mengembangkan karirnya.

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. Perbedaan tersebut merupakan

akibat tingkat kepuasan, dan dalam konteks terakhir tidak selalu berarti keberhasilan mencapai posisi yang tinggi dalam organisasi, melainkan pula berarti bersedia menerima kenyataan bahwa, karena berbagai faktor pembatasan yang dihadapi oleh seseorang, pekerja puas apabila ia dapat mencapai tingkat tertentu dalam karirnya meskipun tidak banyak anak tangga karir yang berhasil dinaikinya.

2.3 Pengalaman Kerja

2.3.1 Pengertian Pengalaman Kerja

Menurut Ratulangi (2016:323) mengatakan bahwa pengalaman kerja merupakan salah satu faktor terpenting dalam sebuah perusahaan. Pegawai yang telah banyak memiliki pengalaman kerja akan dengan sangat mudah beradaptasi dengan pekerjaan yang ada. Pengalaman bekerja merupakan modal utama seseorang untuk terjun dalam bidang tertentu. Pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki pegawai dalam dalam bekerja yang dapat diukur dari masa kerja dan jenis pekerjaan yang pernah dikerjakan pegawai selama periode tertentu (Aristarini, 2014:208). Menurut Basari (2013:45) pengalaman kerja pada pekerjaan sejenis, perlu mendapatkan pertimbangan dalam menempatkan tenaga kerja. Kenyataan menunjukkan makin lama tenaga kerja berkerja, makin banyak pengalaman yang dimiliki. Sebaliknya, makin singkat masa kerja, makin sedikit pengalaman yang diperoleh. Pengalaman bekerja banyak memberikan keahlian dan keterampilan yang diperoleh. Sebaliknya, terbatasnya pengalaman kerja mengakibatkan tingkat

keahlian dan keterampilan yang dimiliki makin rendah.

Berdasarkan pada definisi pengalaman kerja yang telah dijelaskan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan, pengetahuan, serta keterampilan seseorang dalam pekerjaannya yang dapat diukur dari masa kerja dan dari tingkat pengetahuan serta keterampilan yang dimilikinya.

2.3.2 Faktor Yang Mempengaruhi Pengalaman Kerja

Menurut Handoko (2017:53) pengalaman kerja memiliki peranan yang sangat penting dalam membentuk pegawai yang berproduktivitas tinggi. Beberapa faktor yang mempengaruhi pengalaman kerja yaitu:

- 1) Latar belakang pribadi, mencakup pendidikan, kursus, latihan, bekerja.
- 2) Untuk menunjukkan apa yang telah dilakukan seseorang pegawai pada waktu yang lalu.
- 3) Bakat dan minat, untuk memperkirakan minat dan kapasitas atau kemampuan seseorang.
- 4) Sikap dan kebutuhan (*attitudes and needs*) untuk meramalkan tanggung jawab dan wewenang seseorang.
- 5) Kemampuan-kemampuan analitis dan manipulative untuk mempelajari kemampuan penilaian dan penganalisaan.
- 6) Keterampilan dan kemampuan tehnik, untuk menilai kemampuan dalam pelaksanaan aspek-aspek tehnik pekerjaan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dikatakan bahwa

pegawai yang berpengalaman adalah seorang yang telah memiliki kelima unsur tersebut di atas. Hal ini juga dapat dibuktikan dengan gerakan yang mantap dan lazar, gerakannya berirama, lebih cepat menanggapi tanda-tanda, dapat menduga akan timbulnya kesulitan sehingga lebih siap menghadapinya, dan bekerja dengan tenang.

2.3.3 Manfaat Pengalaman Kerja

Manfaat pengalaman kerja suatu perusahaan akan cenderung memilih tenaga kerja yang berpengalaman dari pada yang tidak berpengalaman. Hal ini disebabkan mereka yang berpengalaman lebih berkualitas dalam pelaksanaan pekerjaan sekaligus tanggung jawab yang diberikan perusahaan dapat dikerjakan sesuai dengan ketentuan atau permintaan perusahaan. Maka dari itu pengalaman kerja mempunyai manfaat bagi perusahaan maupun pegawai. Manfaat pengalaman kerja adalah untuk kepercayaan, kewibawaan, pelaksanaan pekerjaan, dan memperoleh penghasilan. Berdasarkan manfaat masa kerja tersebut maka seseorang yang telah memiliki masa kerja lebih lama apabila dibandingkan dengan orang lain akan memberikan manfaat seperti:

- a) Mendapatkan kepercayaan yang semakin baik dari orang lain dalam pelaksanaan tugasnya.
- b) Kewibawaan akan semakin meningkat sehingga dapat mempengaruhi orang lain untuk bekerja sesuai dengan keinginannya.
- c) Pelaksanaan pekerjaan akan berjalan lancar karena orang tersebut

telah memiliki sejumlah pengetahuan, ketrampilan, dan sikap.

- d) Dengan adanya pengalaman kerja yang semakin baik, maka orang akan memperoleh penghasilan yang lebih baik.

2.3.4 Indikator Pengalaman Kerja

Indikator pengalaman kerja menurut Sartika (2017:56) indikator pengalaman kerja adalah:

- a) Lama waktu/masa kerja

Ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang sehingga dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik.

- b) Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki.

Pengetahuan merujuk pada konsep, prinsip, prosedur, kebijakan atau informasi lain yang dibutuhkan oleh pegawai. Pengetahuan juga mencakup kemampuan untuk memahami dan menerapkan informasi pada tanggung jawab pekerjaan. Sedangkan keterampilan merujuk pada kemampuan fisik yang dibutuhkan untuk mencapai atau menjalankan suatu tugas atau pekerjaan.

- c) Tingkat penguasaan seseorang dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik peralatan dan teknik pekerjaan.

2.4 Motivasi kerja

2.4.1 Pengertian Motivasi kerja

Hafidzi dkk (2019 : 52) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mampu bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegritas dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi kerja adalah suatu yang pokok yang menjadikan dorongan bagi seseorang untuk bekerja. Menurut Sedarmayanti (2017, p.154) motivasi kerja merupakan kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau tidak yang pada hakikatnya ada secara internal dan eksternal positif atau negatif, motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja atau pendorong semangat kerja. Wilson Bangun (2012, p.312) Motivasi kerja merupakan hasrat di dalam seseorang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan. Seseorang melakukan tindakan untuk sesuatu hal dalam mencapai tujuan.

Oleh karena itu, motivasi kerja merupakan penggerak yang mengarahkan pada tujuan dan itu jarang muncul dengan sia-sia. Setiap organisasi tentu ingin mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut, peranan manusia yang terlibat didalamnya sangat penting. Untuk menggerakkan manusia agar sesuai dengan yang di kehendaki organisasi, maka haruslah dipahami motivasi kerja manusia yang bekerja didalam organisasi tersebut, karena motivasi kerja inilah yang menentukan perilaku orang-orang untuk bekerja, atau dengan kata lain perilaku merupakan cerminan yang paling sederhana dari motivasi kerja. Menurut Rivai (2019,

p 607) motivasi kerja adalah serangkaian sikap dan nilai nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Menurut Uhing (2019 : 363) adalah kondisi atau energy yang menggerakkan diri pegawai yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Motivasi kerja menurut McClelland yang diterjemahkan Suwanto (2020 : 161) adalah “Seperangkat kekuatan baik yang berasal dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang yang mendorong untuk memulai berperilaku kerja sesuai dengan format, arah, intensitas dan jangka waktu tertentu.

Dari pendapat para ahli dapat diambil kesimpulan motivasi kerja adalah berbagai usaha yang dilakukan oleh manusia tentunya untuk memenuhi keinginan dan kebutuhannya. Namun, agar keinginan dan kebutuhannya dapat terpenuhi tidaklah mudah didapatkan apabila tanpa usaha yang maksimal. Dalam pemenuhan kebutuhannya, seseorang akan berperilaku sesuai dengan dorongan yang dimiliki dan apa yang mendasari perilakunya.

2.4.2 Pendekatan Motivasi Kerja

Menurut Wilson Bangun (2020:314) pendekatan motivasi kerja antara lain :

- 1) Pendekatan Tradisional. Pada pendekatan ini, manajer menentukan cara yang paling efisien untuk pekerjaan berulang dan memotivasi kerja pegawai dengan sistem upah, semakin banyak yang dihasilkan maka semakin besar upah yang diterima. Dengan menggunakan insentif, manajer dapat memotivasi kerja bawahannya. Semakin

banyak yang diproduksi, maka semakin besar penghasilan yang diperoleh. Dalam banyak situasi pendekatan ini sangat efektif.

- 2) Pendekatan Hubungan Manusia menunjukkan bahwa kebosanan pengulangan berbagai tugas merupakan faktor yang dapat menurunkan motivasi kerja, sedangkan kontak sosial membantu dalam menciptakan dan mempertahankan motivasi kerja. Sebagai kesimpulan, manajer dapat memotivasi kerja pegawai dengan memberikan kebutuhan sosial serta dengan membuat mereka merasa berguna dan lebih penting.
- 3) Pendekatan Sumber Daya Manusia pendekatan ini merupakan pendekatan yang lebih canggih untuk memanipulasi pegawai. Para ahli mengatakan bahwa, pendekatan tradisional dan hubungan manusia terlalu menyederhanakan motivasi kerja hanya dengan memusatkan pada satu faktor saja, seperti uang dan hubungan manusia.
- 4) Pendekatan Kontemporer didominasi oleh tiga tipe motivasi kerja yaitu teori isi, teori proses dan teori penguatan. Dalam teori isi menekan pada teori kebutuhan-kebutuhan manusia, menjelaskan berbagai kebutuhan manusia mempengaruhi kegiatannya dalam organisasi.

2.4.3 Prinsip Motivasi kerja

Menurut Sedarmayanti (2017:162) Prinsip untuk analisis masalah motivasi kerja sebagai berikut:

- 1) Prilaku berganjaran cenderung akan diulangi

- 2) Faktor motivasi kerja yang digunakan harus diyakini yang bersangkutan, dan
 - a. Standard untuk kerjanya dapat dicapai
 - b. Ganjaran yang diharapkan memang ada
 - c. Ganjaran akan memuaskan kebutuhannya
- 3) Memberi ganjaran atas perilaku yang diinginkan adalah kerja yang lebih efektif dari pada menghubungkan perilaku yang tidak dikehendaki.
- 4) Perilaku tertentu lebih “reinforced” apabila ganjaran atau hukuman bersifat segera dibandingkan dengan yang ditunda.
- 5) Nilai motivasi kerja dari ganjaran atau hukuman yang diantisipasi akan lebih tinggi bila sudah pasti akan terjadi dibandingkan dengan yang masih bersifat kemungkinan.
- 6) Nilai motivasi kerja dari ganjaran atau hukuman akan lebih tinggi, yang berakibat pribadi dibandingkan yang organisasi.

Menurut Sedarmayanti (2017:162) langkah kongkret untuk motivasi kerja, kenali anggota organisasi dan identifikasi pola kebutuhan mereka, antara lain:

- 1) Tetapkan sasaran yang harus dicapai berdasarkan prinsip penempatan sasaran yang tepat.
- 2) Kembangkan system pengukuran “performance” yang reliabel dan beri umpan balik kepada mereka periodik
- 3) Tempatkan anggota organisasi pada pekerjaan berdasarkan kemampuan dan bakat yang dimiliki.

- 4) Beri dukungan dalam penyelesaian tugas, misal : lewat pelatihan dan menumbuhkan “rasa mampu”.

2.4.4 Jenis Motivasi Kerja

Menurut Sedarmayanti (2017:154) Motivasi kerja dibagi menjadi tiga bagian:

1. Pendorong utama pendorong yang dapat dinilai dengan uang
2. Semi pendorong utama
3. Pendorong non material yang tidak dapat dilihat dengan uang seperti:
 - a. Penempatan yang tepat
 - b. Latihan sistematis
 - c. Promosi objek
 - d. Pekerjaan terjamin
 - e. Keikutsertaan wakil pegawai dalam pengambilan keputusan
 - f. Kondisi pekerjaan yang menyenangkan
 - g. Pemberian informasi perusahaan
 - h. Fasilitas rekreasi
 - i. Penjagaan kesehatan
 - j. Perumahan
 - k. dll.

2.4.5 Indikator Motivasi Kerja

Hafidzi dkk (2019 : 53) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mampu bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegritas dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi kerja adalah

suatu yang pokok yang menjadikan dorongan bagi seseorang untuk bekerja, adapun beberapa Indikator motivasi kerja yaitu:

- 1) Kebutuhan fisik, kebutuhan akan fasilitas penunjang yang di dapat di tempat kerja, misalnya fasilitas penunjang untuk mempermudah penyelesaian tugas dikantor.
- 2) Kebutuhan rasa aman, kebutuhan-kebutuhan akan rasa aman ini, diantaranya adalah rasa aman fisik, stailitas, ketergantungan, perlindungan dan kebebasan dari daya-daya mengancam seperti : takut, cemas, bahaya.
- 3) Kebutuhan sosial, kebutuhan yang harus dipenuhi berdasarkan kepentingan bersama dalam masyarakat, kebutuhan tersebut dipenuhi bersama-sama, contohnya interaksi yang baik antar sesama.
- 4) Kebutuhan akan penghargaan kebutuhan akan penghargaan atas apa yang telah dicapai oleh seseorang, contohnya kebutuhan akan status, kemuliaan, perhatian, reputasi.
- 5) Kebutuhan dorongan mencapai tujuan, kebutuhan akan dorongan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan, misalnya motivasi kerja dari pimpinan.

2.5 Kinerja

2.5.1 Pengertian Kinerja

“Output drive from processes, human or otherwise” (kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses) menurut Smith dalam Sedarmayanti (2018), sedangkan Mathis et al. terjemahan

Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira (2017:78),“menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai”. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2018). Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu, (Tika, 2016).

Sedangkan Menurut Rivai dan Basri (2018) kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan. Seperti yang disampaikan Waridin (2018), kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Prawirosentono (2019), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

2.5.2 Tujuan Kinerja

Kemudian menurut Rivai dan Basri (2018) Tujuan dari sebuah hasil kinerja adalah:

- 1) Kemahiran dari kemampuan tugas baru diperuntukan.
- 2) Untuk perbaikan hasil kinerja dan kegiatannya.
- 3) Kemahiran dari pengetahuan baru dimana akan membantu pegawai dengan pemecahan masalah yang kompleks atas aktivitas membuat keputusan pada tugas.
- 4) Kemahiran atau perbaikan pada sikap terhadap teman kerjanya dengan satu aktivitas kinerja.
- 5) Target aktivitas perbaikan kinerja.
- 6) Perbaikan dalam kualitas atau produksi.
- 7) Perbaikan dalam waktu atau pengiriman.

2.5.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Menurut Mathis et al. (2019) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu, yaitu: kemampuan mereka, kerja, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan hubungan mereka dengan organisasi. Menurut Wirawan (2018), kinerja pegawai atau pegawai dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu:

- 1) Faktor lingkungan eksternal seperti kehidupan ekonomi, kehidupan politik, kehidupan sosial, budaya dan agama masyarakat, dan kompetitor.
- 2) Faktor internal pegawai seperti bakat dan sifat pribadi, kreativitas, pengetahuan dan keterampilan, kompetensi,

pengalaman kerja, keadaan fisik, keadaan psikologi (etos kerja, disiplin kerja, motivasi kerja, semangat kerja, sikap kerja, stres kerja, keterlibatan kerja, kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kelayakan).

- 3) Faktor lingkungan internal organisasi seperti visi, misi, dan tujuan organisasi, kebijakan organisasi, bahan mentah, teknologi, strategi organisasi, sistem manajemen, kompensasi, kepemimpinan, modal, budaya organisasi, iklim organisasi dan rekan kerja.

2.5.4 Indikator Kinerja

Untuk mengukur kinerja, digunakan lima indikator yang dikembangkan oleh Becker & Klimoski (2017), yaitu:

- 1) Kualitas menunjukkan sejauh mana mutu seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya meliputi ketepatan, kelengkapan, dan kerapian.
- 2) Kuantitas Jumlah yang dihasilkan yang diwujudkan dari siklus aktifitas yang telah diselesaikan.
- 3) Sikap terhadap perusahaan, pegawai lain dan pekerjaan.
- 4) Kerjasama Pegawai mampu bekerjasama dengan rekan kerja, pegawai bersikap positif terhadap setiap pekerjaan tim, dan pegawai bersedia membantu anggota tim kerja dalam menyelesaikan pekerjaan.
- 5) Komunikasi Pegawai saling menggunakan informasi untuk mencapai tujuan bersama baik dengan rekan kerja maupun atasan

langsung.

2.6 Penelitian Sebelumnya

- 1) Taaweran, dkk (2016) dalam penelitian “Pengaruh pengalaman kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja Pegawai pada PT. PLN (Persero) wilayah suluttenggo.
- 2) Dewi (2019) dalam penelitian “Pengaruh Etos Kerja, dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Tirta Investama Aqua Mambal-Badung”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel etos kerja dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai pada PT. Tirta Investama Aqua Mambal-Badung.
- 3) Indriyani (2019) dalam penelitian “Pengaruh Manajemen Pengetahuan dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Koperasi Simpan Pinjam Kertha Sri Sedana Denpasar”. Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa variabel pengaruh manajemen pengetahuan dan pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Koperasi Simpan Pinjam Kertha Sri Sedana Denpasar.
- 4) Budiana (2020) dalam penelitian “Pengaruh Budaya Organsiasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada KSP. Pande Sari Rejeki Kelurahan Pedungan Kota Denpasar”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel pengaruh budaya organisasi dan pengembangan karir berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja pegawai pada KSP. Pande Sari Rejeki Kelurahan Pedungan Kota Denpasar.

- 5) Suputra (2021) dalam penelitian “Pengaruh Motivasi kerja, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Hotel Zia Kuta Bali. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja, budaya organisasi, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Hotel Zia Kuta Bali.
- 6) Wijaya (2021) dalam penelitian “Pengaruh Pengembangan Karir, Reward dan Motivasi kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. BPR Dewata Indobank Tabanan”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel pengaruh pengembangan karir, reward dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. BPR Dewata Indobank Tabanan Bali.
- 7) Lestari (2021) dalam penelitian “Pengaruh Pengalaman Kerja, Karakteristik Pekerjaan Dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada PT. Cannoya Pegawai Kasvarna Denpasar”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel pengaruh pengalaman kerja, karakteristik pekerjaan dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada PT. Cannoya Karya Kasvarna Denpasar.
- 8) Yanti (2021) dalam penelitian “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi kerja dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Pegawai

Pada PT Tirta Investama Mambal di Kabupaten Badung”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja dan self efficacy berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Tirta Investama Mambal Kabupaten Badung.

- 9) Putra (2021) dalam penelitian “Pengaruh Motivasi kerja, Disiplin dan Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Bagian Service Pada PT. Daihatsu Kharisma Sentosa Denpasar”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel pengaruh motivasi kerja, disiplin dan pelatihan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
- 10) Swari (2022) dalam penelitian “Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Disiplin Kerja dan Motivasi kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Kecamatan Susut Kabupaten Bangli”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel pengaruh kualitas sumber daya manusia, disiplin kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Kecamatan Susut Kabupaten Bangli.