

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Era globalisasi yang terjadi saat ini mempunyai dampak bagi perkembangan usaha, dampak yang sangat jelas terlihat adalah adanya persaingan dalam dunia usaha. Dalam menjalankan suatu bisnis perusahaan membutuhkan berbagai sumber daya, seperti modal, material dan mesin. Faktor yang terpenting dalam menjalankan suatu bisnis perusahaan adalah sumber daya manusia, karena tanpa sumber daya manusia yang bagus maka perusahaan tidak akan berjalan dengan baik. Karyawan merupakan sumber daya yang penting bagi perusahaan, karena memiliki akal, bakat, tenaga, keinginan, pengetahuan, perasaan dan kreatifitas yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai visi dan misi perusahaan (Mangkunegara, 2015). Menurut Simamora (2016) menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan bagian yang sangat penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Faktor tercapai atau tidak tercapainya tujuan perusahaan karena kinerja dari sumber daya manusia, dalam hal ini seorang karyawan memiliki peran penting atas keberhasilan dalam pelaksanaan tujuan perusahaan.

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Sutrisno, 2019). Menurut Mangkunegara (2015) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) adalah bank swasta terbesar di Indonesia. Bank Rakyat Indonesia (BRI) didirikan oleh Raden Bei Aria Wirjaatmadja pada tanggal 16 Desember 1895 dengan nama *De Poerwokerto Sche Hulp en Spaarbank der Inlandsche Hoofden* atau "Bank Bantuan dan Simpanan Milik Kaum Priyayi Purwokerto" artinya suatu lembaga keuangan yang melayani orang-orang berkebangsaan Indonesia (pribumi). PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) memiliki jaringan yang sangat luas dan tersebar di seluruh Indonesia yang terbagi dalam wilayah, cabang dan unit. Salah satu cabang perusahaan PT. Bank Rakyat Indonesia yang ada di Provinsi Bali adalah PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Bangli. PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Bangli yang berlokasi di jalan Jl. Lettu Anom, No. 3, Kelurahan Kawan, Kecamatan Bangli, Kabupaten Bangli, Provinsi Bali. Untuk mengetahui seberapa optimalnya kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Bangli dapat dilihat dari data pencapaian target PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Bangli tahun 2018, adapun data pencapaian target dapat dilihat pada tabel 1.1 sebagai berikut:

Tabel 1.1
Pencapaian Target PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Bangli Tahun 2018

| No | Bulan | Target | Realisasi | Persentase |
|--------------|-----------|---------------------------|---------------------------|---------------|
| 1 | Januari | Rp. 7.500.000.000 | Rp. 7.175.722.000 | 95,68% |
| 2 | Februari | Rp. 7.500.000.000 | Rp. 7.038.765.000 | 93,85% |
| 3 | Maret | Rp. 7.500.000.000 | Rp. 6.706.980.000 | 89,43% |
| 4 | April | Rp. 7.500.000.000 | Rp. 7.199.731.000 | 96,00% |
| 5 | Mei | Rp. 7.500.000.000 | Rp. 7.082.678.000 | 94,43% |
| 6 | Juni | Rp. 7.500.000.000 | Rp. 7.183.450.000 | 95,78% |
| 7 | Juli | Rp. 7.500.000.000 | Rp. 6.834.158.000 | 91,12% |
| 8 | Agustus | Rp. 7.500.000.000 | Rp. 7.040.750.000 | 93,88% |
| 9 | September | Rp. 7.500.000.000 | Rp. 6.830.365.000 | 91,07% |
| 10 | Oktober | Rp. 7.500.000.000 | Rp. 7.645.300.000 | 101,94% |
| 11 | November | Rp. 7.500.000.000 | Rp. 7.782.567.000 | 103,78% |
| 12 | Desember | Rp. 7.500.000.000 | Rp. 7.632.245.000 | 101,76% |
| Total | | Rp. 90.000.000.000 | Rp. 86.152.711.000 | 95,72% |

Sumber: PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Bangli (2018)

Berdasarkan tabel 1.1 menunjukkan bahwa target PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Bangli setiap tahunnya adalah sebesar 90 milyar rupiah, sehingga untuk target per bulannya adalah sekitar 7,5 milyar rupiah. Berdasarkan data pencapaian target PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Bangli tahun 2018, pada bulan Januari sampai dengan bulan September tidak memenuhi target. Namun untuk bulan selanjutnya bisa mencapai target. Secara keseluruhan, pencapaian *funding* himpunan dana dari masyarakat cenderung belum mencapai target yang ditetapkan oleh cabang. Pencapaian *funding* PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Bangli adalah sebesar 95,72%. Pencapaian tertinggi untuk *funding* dana adalah pada bulan November yaitu sebesar 103,78%. Sedangkan, untuk pencapaian terendah adalah pada bulan Maret adalah sebesar 89,43%. Tidak terpenuhinya pencapaian target ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan mengalami penurunan.

Faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam perusahaan adalah pengembangan karir. Dengan program pengembangan karir akan meningkatkan kinerja bagi karyawan agar mencapai jenjang karir selanjutnya secara terarah. Pengembangan karir memiliki tujuan untuk dapat memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para karyawan agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan perusahaan (Marwansyah, 2016).

Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan (Sagala, 2016). Menurut Sunyoto (2012) menyatakan bahwa pengembangan karir adalah proses

yang dilalui oleh karyawan untuk mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan karirnya.

Hasil penelitian sebelumnya mengenai pengembangan karir yaitu menurut Syahputra (2020) menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan hasil penelitian menurut Sinaga (2021) menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan hasil penelitian Nurdin (2021) menyatakan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

PT. Bank Rakyat Indonesia sangat memperhatikan pengembangan karir dari karyawannya, masing-masing karyawan memiliki hak yang sama untuk dapat berprestasi menghasilkan kinerja yang baik sehingga mampu meningkatkan jenjang karirnya. Hal itu didukung dengan program pengembangan karyawan yang disediakan oleh PT. Bank Rakyat Indonesia antara lain program pelatihan karyawan, magang, *on job training*, beasiswa pendidikan dan program pengembangan staf (PPS).

Berdasarkan wawancara yang penulis lakukan kepada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Bangli, menurut karyawan meskipun PT. Bank Rakyat Indonesia sangat memperhatikan pengembangan karir dari karyawannya, tetapi masih banyak karyawan yang merasa bahwa kinerja mereka selama ini kurang diperhatikan oleh manajemen. Banyak karyawan yang bekerja lembur hingga larut malam untuk menyelesaikan pekerjaannya. Beberapa karyawan kadang merasa waktu mereka habis seharian untuk bekerja di kantor tetapi tidak mendapatkan apresiasi dari manajemen, sehingga hal ini mempengaruhi kinerja

karyawan.

Seorang karyawan yang termotivasi akan bersifat energik dan bersemangat dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan. Sebaliknya karyawan yang memiliki motivasi yang rendah akan sering menampilkan rasa tidak nyaman dan tidak senang terhadap pekerjaannya. Akibatnya kinerja mereka menjadi buruk dan tujuan perusahaan tidak akan tercapai. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan mempunyai kinerja yang tinggi (Hasibuan, 2018).

Motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan gairah bekerja sama, efektif dan terintegritas dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan (Hasibuan, 2018). Menurut Kurniawan (2016) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Hasil penelitian sebelumnya mengenai motivasi kerja yaitu menurut Eka (2021) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan hasil penelitian menurut Bagaskara (2021) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan hasil penelitian Subroto (2018) menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan wawancara yang penulis lakukan kepada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Bangli, menurut karyawan kurang adanya apresiasi atau penghargaan yang diberikan dari pimpinan atas pelaksanaan kerja

yang dilakukan oleh karyawan. Hal ini menyebabkan karyawan menjadi kurang bersemangat dalam bekerja yang berdampak pada menurunnya kinerja karyawan.

Faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah komitmen kerja. Kualitas sumber daya manusia yang berpengaruh kuat terhadap kinerja karyawan adalah komitmen kerja. Karyawan yang memiliki komitmen kerja yang tinggi akan memberikan usaha yang maksimal secara sukarela untuk kemajuan organisasi (Robbins, 2017).

Komitmen kerja adalah suatu kondisi yang dirasakan oleh karyawan yang dapat menimbulkan perilaku positif yang kuat terhadap organisasi kerja yang dimilikinya (Kreitner, 2014). Menurut Kusumaputri (2015) menyatakan bahwa komitmen kerja adalah kekuatan yang mengikat individu untuk melakukan suatu aksi menuju satu atau beberapa tujuan organisasi.

Hasil penelitian sebelumnya mengenai komitmen kerja yaitu menurut Anggraini (2021) menyatakan bahwa komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan hasil penelitian menurut Arifin (2021) menyatakan bahwa komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan hasil penelitian Marsoit (2017) menyatakan bahwa komitmen kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan wawancara yang penulis lakukan kepada pimpinan PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Bangli, menurut pimpinan adanya beberapa karyawan yang tidak bersemangat dalam bekerja. Selain itu adanya karyawan yang tidak mengeluarkan kemampuan terbaiknya dalam bekerja sehingga kinerja menjadi kurang maksimal dan apa yang ditargetkan dari PT. Bank Rakyat

Indonesia Kantor Cabang Bangli tidak tercapai.

Berdasarkan latar belakang tersebut peneliti tertarik untuk menganalisis “Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi Kerja Dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Bangli”.

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 karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Bangli?
- 2) Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Bangli?
- 3) Apakah komitmen kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Bangli?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan, maka tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Bangli.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Bangli.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh komitmen kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Bangli.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun secara praktis yaitu:

- 1) Manfaat Teoritis
 - a) Penelitian ini dapat menambah wawasan pengetahuan di bidang ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai pengembangan karir, motivasi kerja dan komitmen kerja terhadap kinerja karyawan.
 - b) Penelitian ini dapat dijadikan referensi dan informasi bagi peneliti lain yang berminat untuk melakukan penelitian dalam bidang sumber daya manusia. Nantinya hasil penelitian dapat memberikan kontribusi pada pengembangan studi mengenai sumber daya manusia dan dapat digunakan sebagai acuan dalam penelitian selanjutnya.
- 2) Manfaat Praktis
 - a) Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan saran kepada PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Bangli dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sehingga dapat menjadi rujukan untuk menentukan kualitas sumber daya manusia dimasa yang akan datang.
 - b) Penelitian ini dapat dijadikan referensi bagi PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Bangli untuk menentukan kebijakan mengenai pengembangan karir, motivasi kerja dan komitmen kerja terhadap kinerja karyawan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Grand Theory*

1) *Goal Setting Theory*

Grand Theory yang mendasari penelitian ini adalah *Goal Setting Theory*. *Goal Setting Theory* (teori penetapan tujuan) merupakan teori motivasi yang dikembangkan oleh Locke pada tahun 1968. *Goal Setting Theory* merupakan teori yang menjelaskan hubungan antara prestasi kerja (kinerja) dengan tujuan yang ditetapkan. Konsep dasar teori ini adalah seseorang yang memahami bahwa tujuan akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Teori ini menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh gagasan (pemikiran) dan niat seseorang. Tujuan dilihat sebagai tingkat kinerja yang ingin dicapai individu. Jika seorang individu berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kerjanya (Matana, 2017).

Pencapaian tujuan (objektif) yang telah ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kinerja yang ingin dicapai individu. Secara keseluruhan intensi dalam kaitannya dengan tujuan yang telah ditetapkan merupakan motivasi yang kuat dalam mewujudkan kerjanya. Individu harus memiliki keterampilan, memiliki tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kerjanya (Matana, 2017). Berdasarkan pendekatan *goal setting theory* keberhasilan karyawan dalam mencapai kinerja yang baik merupakan

tujuan yang ingin dicapai, sedangkan variabel pengembangan karir, motivasi kerja dan komitmen kerja menjadi faktor penentu. Semakin tinggi faktor penentu, semakin tinggi kemungkinan pencapaian tujuan.

2.1.2 Pengembangan Karir

1) Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan (Sagala, 2016). Menurut Sunyoto (2012) menyatakan bahwa pengembangan karir adalah proses yang dilalui oleh karyawan untuk mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan karirnya.

Pengembangan karir adalah kegiatan-kegiatan pengembangan diri yang ditempuh oleh seseorang untuk mewujudkan rencana karir pribadinya (Marwansyah, 2016).

Berdasarkan dari beberapa definisi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah proses atau upaya yang dilakukan dalam rangka meningkatkan kemampuan diri dan mencapai suatu karir tertentu.

2) Hubungan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan

Faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam perusahaan adalah pengembangan karir. Dengan program pengembangan karir akan meningkatkan kinerja bagi karyawan agar mencapai jenjang karir selanjutnya secara terarah. Pengembangan karir memiliki tujuan untuk dapat memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para karyawan agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan perusahaan (Marwansyah, 2016).

Pengembangan karir dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Pengembangan karir menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam jalur karir yang telah ditetapkan. Sehingga dengan adanya pengembangan karir dapat memberikan dorongan kepada karyawan untuk mengembangkan karir dalam pekerjaannya dengan cara meningkatkan pengetahuan, sikap dan keterampilan sehingga pada gilirannya akan meningkatkan kinerja karyawan (Sagala, 2016).

3) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Menurut Sunyoto (2012) menyatakan bahwa ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir, diantaranya:

a) Perencanaan Karir

Perencanaan karir merupakan kontrol pribadi atas pilihan karir, informasi tentang pekerjaan, organisasi yang mereka pilih, serta tugas dalam pekerjaan mereka. Organisasi dapat membantu dengan menyediakan sarana bagi perencanaan karir sebagai layanan konseling baik melalui literatur atau bekerja sama dengan pusat sumber daya karir untuk membantu karyawan dalam melakukan analisis dan evaluasi pilihan karir karyawan, menentukan tujuan karir karyawan dan mempersiapkan diri untuk pengembangan karir perencanaan.

b) Manajemen Karir

Manajemen karir merupakan proses yang berkesinambungan mulai dari mempersiapkan, mengembangkan, melaksanakan dan memantau rencana dan strategi karir, baik secara individu maupun dalam hubungannya dengan sistem karir dalam organisasi.

4) Indikator Pengembangan Karir

Menurut Handoko (2013) menyatakan bahwa ada beberapa indikator pengembangan karir, diantaranya:

a) Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah suatu kegiatan yang mendasari semua kegiatan pengembangan karir lainnya, dimana dengan prestasi kerja yang baik menjadi hal yang paling penting untuk memajukan karir.

b) *Exposure*

Exposure adalah menjadi terkenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer dan kesempatan-kesempatan lainnya.

c) Kesetiaan Organisasional

Dalam organisasi, orang-orang meletakkan kemajuan karir tergantung pada kesetiaan organisasi dengan dedikasi jangka panjang terhadap perusahaan yang sama akan menurunkan tingkat perputaran kerja.

d) Mentor Dan Sponsor

Mentor merupakan orang yang menawarkan bimbingan karir informal, sedangkan sponsor merupakan orang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan-kesempatan karir bagi orang lain, bila mentor dapat menominasikan karyawan untuk kegiatan-kegiatan pengembangan karir maka ia menjadi sponsor.

e) Kesempatan-Kesempatan Untuk Tumbuh

Seorang karyawan yang berupaya meningkatkan kemampuan maka berarti mereka telah memanfaatkan kesempatan untuk tumbuh.

f) Dukungan Manajemen

Untuk mendorong program pengembangan karir sangat dipengaruhi oleh dukungan dari para manajer.

2.1.3 Motivasi Kerja

1) Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan gairah bekerja sama, efektif dan terintegritas dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan (Hasibuan, 2018). Menurut Kurniawan (2016) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Motivasi kerja adalah perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya rasa dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Perubahan energi dalam diri seseorang berbentuk suatu aktivitas nyata berupa kegiatan fisik karena seseorang mempunyai tujuan tertentu, maka seseorang mempunyai motivasi yang kuat untuk mencapainya dengan segala upaya yang dapat dia lakukan (Djamarah, 2019).

Berdasarkan dari beberapa definisi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu pemberian yang menciptakan gairah kerja agar seseorang mau bekerja keras dan memberikan semua kemampuan dan keterampilan dalam bekerja.

2) Hubungan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Perusahaan dan organisasi memiliki keinginan untuk dapat mewujudkan tujuan mereka agar tujuan tersebut dapat tercapai dibutuhkan seorang pemimpin yang mampu mengoptimalkan seluruh kinerja dari

komponen yang bersangkutan, salah satu dari komponen itu adalah karyawan. Salah satu cara untuk dapat mengoptimalkan kinerja karyawan adalah seorang pemimpin yang harus mampu memotivasi karyawan tersebut (Robbins, 2017).

Seorang karyawan yang termotivasi akan bersifat energik dan bersemangat dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan. Sebaliknya karyawan yang memiliki motivasi yang rendah akan sering menampilkan rasa tidak nyaman dan tidak senang terhadap pekerjaannya. Akibatnya kinerja mereka menjadi buruk dan tujuan perusahaan tidak akan tercapai. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan mempunyai kinerja yang tinggi (Hasibuan, 2018).

3) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut Mangkunegara (2015) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja, yaitu:

a) Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik dapat dibangkitkan dari dalam atau sering disebut motivasi internal. Karyawan akan merasa senang terhadap pekerjaannya, karena karyawan merasa pekerjaan yang dilakukan memberikan makna, kepuasan dan kebahagiaan pada dirinya. Adapun faktor intrinsik terdiri dari upah, keamanan kerja, kondisi kerja dan status prosedur.

b) Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik dapat dibangkitkan dari luar atau sering disebut motivasi eksternal. Faktor eksternal dari motivasi ekstrinsik adalah prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri,

kemungkinan untuk berkembang, peraturan, kebijakan organisasi dan interaksi antara karyawan. Faktor pemeliharaan merupakan kondisi ekstrinsik dari karyawan yang akan menimbulkan ketidakpuasan dan faktor motivator merupakan faktor penggerak motivasi.

4) Indikator Motivasi Kerja

Menurut Maslow (2017) menyatakan bahwa terdapat beberapa indikator motivasi kerja yaitu:

a) Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makan, minum, perumahan, oksigen, tidur dan sebagainya.

b) Kebutuhan Rasa Aman

Kebutuhan rasa aman merupakan kebutuhan akan rasa aman ini meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya dan jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak lagi bekerja.

c) Kebutuhan Sosial

Kebutuhan sosial merupakan kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain dan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervisi yang baik, rekreasi bersama dan sebagainya.

d) Kebutuhan Penghargaan

Kebutuhan penghargaan merupakan kebutuhan yang meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan

atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektivitas kerja seseorang.

e) **Kebutuhan Aktualisasi Diri**

Kebutuhan aktualisasi diri merupakan kebutuhan untuk menunjukkan kemampuan, keahlian dan potensi yang dimiliki seseorang.

2.1.4 Komitmen Kerja

1) **Pengertian Komitmen Kerja**

Komitmen kerja adalah suatu kondisi yang dirasakan oleh karyawan yang dapat menimbulkan perilaku positif yang kuat terhadap organisasi kerja yang dimilikinya (Kreitner, 2014). Menurut Kusumaputri (2015) menyatakan bahwa komitmen kerja adalah kekuatan yang mengikat individu untuk melakukan suatu aksi menuju satu atau beberapa tujuan organisasi.

Komitmen kerja adalah suatu keadaan seseorang karyawan yang memihak organisasi tertentu, serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Keterlibatan seseorang yang tinggi dalam suatu pekerjaan berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasi yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut (Robbins, 2017).

Berdasarkan dari beberapa definisi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa komitmen kerja adalah suatu keadaan yang menimbulkan perilaku positif yang kuat terhadap organisasi di tempat kerjanya.

2) **Hubungan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah komitmen kerja. Kualitas sumber daya manusia yang berpengaruh kuat terhadap kinerja karyawan adalah komitmen kerja. Karyawan yang memiliki komitmen kerja

yang tinggi akan memberikan usaha yang maksimal secara sukarela untuk kemajuan organisasi (Robbins, 2017).

Seorang karyawan yang memiliki komitmen kerja yang tinggi akan memiliki identifikasi terhadap organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam kepegawaian dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi. Selain itu, karyawan akan berusaha menjadi bagian dari organisasi sehingga karyawan akan berusaha semaksimal mungkin untuk semakin meningkatkan kinerjanya (Kusumaputri, 2015).

3) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Kerja

Menurut Sopiah (2014) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi komitmen kerja antara lain:

a) Ciri Pribadi Kinerja

Ciri pribadi kinerja, termasuk masa jabatannya dalam organisasi dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan.

b) Ciri Pekerjaan

Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja dalam organisasi tersebut.

c) Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi dimasa lampau dan cara pekerja mengutarakan dan membicarakan perasannya mengenai organisasi.

4) Indikator Komitmen Kerja

Menurut Nurandini (2014) menyatakan bahwa terdapat beberapa indikator dari komitmen kerja, antara lain:

a) Tetap Tinggal (Bekerja)

Hal ini berarti seorang karyawan yang memiliki komitmen akan tetap bekerja pada perusahaan tersebut dan tidak ingin pindah atau mencari tempat kerja yang lain.

b) Bersedia Melaksanakan Kerja Tambahan

Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan bersedia menerima pekerjaan tambahan atau kerja lembur untuk menyelesaikan tugas sebagai bentuk pertanggungjawaban terhadap pekerjaan yang dijalani.

c) Menjaga Kerahasiaan Perusahaan

Sebagai bentuk komitmen dalam bekerja, seorang karyawan hendaknya dapat menjaga rahasia-rahasia perusahaan. Hal ini berkaitan dengan keberlangsungan karir dan keberlangsungan perusahaan itu sendiri.

d) Mempromosikan

Bentuk komitmen lain yang harus dimiliki oleh karyawan adalah ikut dalam mempromosikan produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan sehingga dapat ikut membangun dan membanggakan serta memperkenalkan perusahaan kepada orang lain atau masyarakat.

e) Mentaati Peraturan Walaupun Tanpa Pengawasan

Komitmen karyawan juga dapat dilihat dari kedisiplinan karyawan dalam menjalankan segala tugas dan tanggung jawabnya dalam perusahaan meskipun tanpa pengawasan dari atasan.

2.1.5 Kinerja Karyawan

1) Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Sutrisno, 2019). Menurut Moehariono (2014) menyatakan bahwa kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan seharusnya mendapatkan perhatian dari pimpinan perusahaan, mengingat kinerja karyawan akan menjadi sumber utama dari kinerja perusahaan (Mangkunegara, 2015).

Berdasarkan dari beberapa definisi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan yang dapat dipertanggung jawabkan sesuai perannya di dalam perusahaan disertai kemampuan, kecakapan dan keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

2) Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses evaluasi terhadap karyawan dalam melakukan pekerjaan yang dikomparasikan dengan standar yang dilanjutkan dengan memberi informasi tersebut kepada karyawan. Penilaian kinerja biasa juga disebut dengan pemberian peringkat pada karyawan melalui peninjauan, evaluasi dan penilaian hasil kerja (Mathis dan Jackson, 2016). Menurut

Hasibuan (2018) menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan cara sistematis untuk mengevaluasi prestasi, kontribusi, potensi dan nilai dari seseorang karyawan oleh orang-orang yang diberi wewenang perusahaan sebagai landasan pengembangan.

Penilaian kinerja merupakan suatu proses untuk penetapan pemahaman bersama tentang apa yang akan dicapai dan suatu pendekatan untuk mengelola dan mengembangkan karyawan dengan cara peningkatan dimana peningkatan itu akan dicapai dalam waktu yang singkat ataupun lama (Rivai, 2016).

Berdasarkan dari beberapa definisi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah sebagai penilaian hasil kerja yang nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh setiap karyawan.

3) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Sutrisno (2019) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

a) Efektivitas Dan Efisiensi

Efektivitas dan efisiensi dikatakan efektif bila mencapai tujuan dan dikatakan efisien bila itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan.

b) Otoritas Dan Tanggung Jawab

Otoritas dan tanggung jawab masing-masing karyawan mengetahui apa yang menjadi hak dan tanggung jawabnya. Kinerja karyawan akan dapat terwujud bila karyawan mempunyai komitmen dalam bekerja.

c) Semangat Kerja Dan Disiplin

Semangat kerja dan disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan karyawan.

d) Inisiatif Seseorang

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

4) Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2015) menyatakan bahwa terdapat beberapa indikator kinerja karyawan, yaitu:

a) Kualitas Kerja

Menunjukkan kerapian, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan.

b) Kuantitas Kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisien dan efektifitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

c) Tanggung Jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap

hari.

d) **Kerja Sama**

Menunjukkan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

e) **Inisiatif**

Menunjukkan inisiatif dari dalam diri karyawan untuk melakukan pekerjaan, mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan serta menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Judul jurnal dan skripsi sejenis yang digunakan sebagai pembanding dalam penelitian ini adalah:

2.2.1 Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan

- 1) Penelitian yang dilakukan Syahputra (2020) yang berjudul Pengaruh Kompetensi, Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. Metode yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menyatakan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,362, nilai t-hitung sebesar 5,219 dan nilai signifikan sebesar 0,000. Persamaan penelitian terletak pada variabel pengembangan karir dan kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terletak pada variabel kompetensi, pelatihan, waktu dan tempat penelitian.

- 2) Penelitian yang dilakukan Sinaga (2021) yang berjudul Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Pelni Lhoksumawe. Metode yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menyatakan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien regresi sebesar 1,338, nilai t-hitung sebesar 4,281 dan nilai signifikan sebesar 0,000. Persamaan penelitian terletak pada variabel pengembangan karir dan kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terletak pada variabel disiplin kerja, waktu dan tempat penelitian.
- 3) Penelitian yang dilakukan Fiatna (2022) yang berjudul Pengaruh Pengembangan Karir Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Surya Toto Indonesia Di Tangerang. Metode yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menyatakan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,390, nilai t-hitung sebesar 4,838 dan nilai signifikan sebesar 0,000. Persamaan penelitian terletak pada variabel pengembangan karir, kinerja karyawan dan waktu penelitian. Perbedaan penelitian terletak pada variabel penempatan kerja dan tempat penelitian.
- 4) Penelitian yang dilakukan Farida (2021) yang berjudul Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan BPJS Kesehatan Kota Parepare. Metode yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menyatakan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,383, nilai t-hitung sebesar 7,002 dan nilai signifikan sebesar 0,000.

Persamaan penelitian terletak pada variabel pengembangan karir dan kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terletak pada variabel pelatihan, waktu dan tempat penelitian.

- 5) Penelitian yang dilakukan Nurdin (2021) yang berjudul Pengaruh Rekrutmen, Pengaturan Staf Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Indonesia. Metode yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menyatakan pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien regresi sebesar -0,198, nilai t hitung sebesar -0,754 dan nilai signifikan sebesar 0,457. Persamaan penelitian terletak pada variabel pengembangan karir dan kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terletak pada variabel rekrutmen, pengaturan staf, waktu dan tempat penelitian.

2.2.2 Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

- 1) Penelitian yang dilakukan Eka (2021) yang berjudul Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Mega Finance Kantor Pusat Jakarta Selatan. Metode yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menyatakan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,158, nilai t hitung sebesar 2,625 dan nilai signifikan sebesar 0,011. Persamaan penelitian terletak pada variabel motivasi kerja dan kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terletak pada variabel disiplin kerja, waktu dan tempat penelitian.
- 2) Penelitian yang dilakukan Bagaskara (2021) yang berjudul Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kreasi

Kamasan Komposit. Metode yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menyatakan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,302, nilai t hitung sebesar 2,175 dan nilai signifikan sebesar 0,034. Persamaan penelitian terletak pada variabel motivasi kerja dan kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terletak pada variabel disiplin kerja, waktu dan tempat penelitian.

- 3) Penelitian yang dilakukan Akmal (2022) yang berjudul Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank BCA KCU Kedoya Permai Jakarta Barat. Metode yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menyatakan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,548, nilai t hitung sebesar 5,205 dan nilai signifikan sebesar 0,000. Persamaan penelitian terletak pada variabel motivasi kerja, kinerja karyawan dan waktu penelitian. Perbedaan penelitian terletak pada variabel kepuasan kerja dan tempat penelitian.
- 4) Penelitian yang dilakukan Ningsih (2022) yang berjudul Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Dyan Graha Pekanbaru. Metode yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menyatakan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,642, nilai t hitung sebesar 4,093 dan nilai signifikan sebesar 0,000. Persamaan penelitian terletak pada variabel motivasi kerja, kinerja karyawan

dan waktu penelitian. Perbedaan penelitian terletak pada variabel lingkungan kerja dan tempat penelitian.

- 5) Penelitian yang dilakukan Subroto (2018) yang berjudul Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tegal Shipyard Utama. Metode yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menyatakan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien regresi sebesar $-0,051$, nilai t hitung sebesar $-0,519$ dan nilai signifikan sebesar $0,608$. Persamaan penelitian terletak pada variabel motivasi kerja dan kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terletak pada variabel pelatihan, waktu dan tempat penelitian.

2.2.3 Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

- 1) Penelitian yang dilakukan Anggraini (2021) yang berjudul Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Kerja Dan Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Alas Petala Makmur. Metode yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menyatakan komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien regresi sebesar $0,424$, nilai t hitung sebesar $2,054$ dan nilai signifikan sebesar $0,046$. Persamaan penelitian terletak pada variabel komitmen kerja dan kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terletak pada variabel kepuasan kerja, kompetensi kerja, waktu dan tempat penelitian.
- 2) Penelitian yang dilakukan Arifin (2021) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Modern Bakery). Metode yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menyatakan komitmen kerja berpengaruh positif

dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,935, nilai t hitung sebesar 11,708 dan nilai signifikan sebesar 0,000. Persamaan penelitian terletak pada variabel komitmen kerja dan kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terletak pada variabel budaya organisasi, waktu dan tempat penelitian.

- 3) Penelitian yang dilakukan Budiantara (2022) yang berjudul Pengaruh Komitmen Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Outsourcing Pada Perusahaan Penyedia Jasa Outsourcing PT. Adidaya Madani Denpasar. Metode yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menyatakan komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,296, nilai t hitung sebesar 2,511 dan nilai signifikan sebesar 0,016. Persamaan penelitian terletak pada variabel komitmen kerja, kinerja karyawan dan waktu penelitian. Perbedaan penelitian terletak pada variabel budaya organisasi dan tempat penelitian.
- 4) Penelitian yang dilakukan Dharmoko (2020) yang berjudul Pengaruh Pengembangan Karir Dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon Denpasar. Metode yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menyatakan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,260, nilai t hitung sebesar 2,497 dan nilai signifikan sebesar 0,016. Komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien regresi sebesar 1,455, nilai t hitung sebesar 11,023 dan nilai signifikan sebesar 0,000.

Persamaan penelitian terletak pada variabel pengembangan karir, komitmen kerja dan kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terletak pada waktu dan tempat penelitian.

- 5) Penelitian yang dilakukan Marsoit (2017) yang berjudul Pengaruh Pelatihan, Disiplin Kerja Dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia. Metode yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menyatakan komitmen kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien regresi sebesar -0,061, nilai t hitung sebesar -0,368 dan nilai signifikan sebesar 0,715. Persamaan penelitian terletak pada variabel komitmen kerja dan kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terletak pada variabel pelatihan, disiplin kerja, waktu dan tempat penelitian.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa persamaan dari penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu sama-sama meneliti mengenai variabel pengembangan karir, motivasi kerja, komitmen kerja dan kinerja karyawan. Selain itu, persamaan dari penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah teknik analisis data yang sama dimana sama-sama menggunakan teknik analisis regresi linier berganda, analisis determinasi, uji t dan uji F. Sedangkan yang menjadi perbedaan pada penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah tempat penelitian, tahun penelitian dan jumlah sampel.