

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Ada beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengembangan karir, kinerja karyawan dan motivasi kerja. Penelitian tersebut dijelaskan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

| No | Nama Peneliti | Judul Penelitian | Variabel Penelitian | Metode Penelitian | Hasil Penelitian |
|----|--|---|--|---|--|
| 1. | Dewi Safitri dan Irda Syafrizal Chan, 2015 | Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi kerja sebagai variabel <i>Intervening</i> pada Lingkup Dinas Pertanian Kabupaten Kerinci | X ₁ : Budaya Organisasi X ₂ : Pengembangan Karir Y ₁ : Kinerja Z ₁ : Motivasi | Teknik analisis data adalah analisis regresi berganda, regresi sederhana. | Budaya organisasi dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, Budaya organisasi dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai, Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, Budaya organisasi dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel <i>intervening</i> . |
| 2. | Ni Luh Putu Ariesta | Pengaruh Pengembangan Karir | X ₁ : Pengembangan Karir | Teknik analisis data adalah | Berdasarkan hasil analisis ditemukan bahwa |

| | | | | | |
|----|---|---|--|---|--|
| | Angga Dewa dan I Wayan Mudiarta Utama, 2016 | terhadap Kinerja melalui Mediasi Motivasi Kerja pada Karya Mas Art Gallery | Y ₁ : Kinerja Z ₁ : Motivasi | analisis jalur dan analisis Sobel. | pengembangan karir dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi variabel motivasi belum dapat dikatakan sebagai variabel mediator antara hubungan pengembangan karir dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa sistem pengembangan karir yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan. |
| 3. | Suyanto, I Ketut Setia Saptadani Nengah Sudja, 2018 | The Effect of Career Development and Leadership on Employee Performance with Work Motivations Intervening Variables on Cv. Blue Waters Bali | X ₁ : Pengembangan Karir X ₂ : Kepemimpinan Y ₁ : Kinerja Karyawan Z ₁ : Motivasi Kerja | Analisis data menggunakan SEM (<i>Structural Equation Modeling</i>) | Hasil penelitian menunjukkan bahwa : (1) Pengembangan karir berdampak positif dan signifikan terhadap motivasi kerja (2) Kepemimpinan yang berdampak positif dan signifikan terhadap motivasi kerja (3) Pengembangan karir memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (4) Pengaruh mediasi variabel motivasi kerja secara tidak langsung berpengaruh pada pengembangan karir dan kinerja dan (5) Pengaruh mediasi |

| | | | | | |
|----|---|---|--|---|--|
| | | | | | variabel motivasi kerja secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja parsial. |
| 4. | Muhammad Sofyan, Abdul Rahman M, Muh. Jobhar Bima, dan Syamsu Nujum, 2016 | The Effect of Career Development and Working Discipline Towards Working Satisfaction and Employee Performance In The Regional Office of Ministry of Religious Affairs in South Sulawesi, Indonesia. | X ₁ : Pengembangan Karir X ₂ : Disiplin Kerja Y ₁ : Kepuasan Kerja Y ₂ : Kinerja Karyawan | Data dianalisis menggunakan SEM (<i>Structural Equation Modeling</i>) | Hasil dari penelitian ini adalah temuan teoritis yang menunjukkan bahwa ada pengaruh positif langsung dan signifikan dari pengembangan karir terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, sedangkan pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan, pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan, pengembangan karir terhadap kinerja dan disiplin kerja terhadap kinerja tidak berkorelasi secara signifikan. |
| 5. | Gian F. Kasegeri, Greis M. Sendow, dan Hendra N. Tawas, 2017 | Pengaruh Pengembangan Karir, Pengalaman Kerja dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor | X ₁ : Pengembangan Karir X ₂ : Pengalaman Kerja X ₃ : Keterlibatan Kerja Y ₁ : Kinerja Karyawan | Teknik analisis data menggunakan regresi linear berganda. | Hasil dari penelitian ini adalah pengembangan karir, pengalaman kerja, dan keterlibatan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengembangan Karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, pengalaman berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan keterlibatan |

| | | | | | |
|--|--|------------------|--|--|---|
| | | Cabang Manado | | | kerja berpengaruh segnifikan terhadap kinerja karyawan. |
|--|--|------------------|--|--|---|

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Pengembangan Karir

2.2.1.1 Pengertian Pengembangan Karir

Menurut Handoko (2008), pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Rencana karir sendiri adalah proses melalui mana seseorang memilih sasaran karir dan jalur ke sasaran tersebut.

Rivai (2009) menyatakan bahwa pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang di inginkan. Dapat dipahami bahwa proses peningkatan yakni proses untuk menjadikan sumber daya manusia memiliki kualitas dan kemampuan yang lebih baik.

Sedangkan Bernardin dan Russel dalam Kaswan (2014), menyatakan bahwa pengembangan karir adalah sistem formal, terorganisir, usaha yang terencana untuk mencapai sebuah keseimbangan kebutuhan karir individu dan persyaratan tenaga kerja organisasi. Hal ini adalah mekanisme untuk musyawarah masa sekarang dan kebutuhan masa depan sumber daya manusia dari sebuah organisasi.

Sehingga dapat dipahami bahwa pengembangan karir adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan kerja dalam bentuk kegiatan formal yang dilakukan oleh perusahaan yang fungsinya untuk mengembangkan dan memperbaiki diri dengan tujuan agar sumber daya manusia memiliki kualitas

dan kemampuan yang lebih unggul agar berpengaruh positif terhadap kinerjanya

2.2.1.2 Indikator Pengembangan Karir

Menurut Siagian (2015), indikator pengembangan karir adalah:

1. Prestasi Kerja

Prestasi kerja yang memuaskan. Pangkal tolak pengembangan karir seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya sekarang. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi di masa depan. Padahal tanpa usul atasan langsung, bagian kepegawaian akan tidak memiliki bahan yang cukup untuk memproyeksikan suatu bentuk promosi bagi pekerja yang bersangkutan. Oleh karena itu agar terbuka kemungkinan bagi seseorang untuk mewujudkan rencana dan tujuan karirnya, prestasi kerjanya haruslah sedemikian rupa sehingga bukan, hanya memenuhi berbagai standar yang telah ditentukan, akan tetapi sedapat mungkin dapat digunakan bahwa seseorang sudah berusaha semaksimal mungkin dan bahwa usaha tersebut sekaligus merupakan indikator bahwa pegawai yang bersangkutan memiliki potensi yang dapat dikembangkan dalam rangka mempersiapkannya memikul tugas dan tanggung jawab yang lebih besar di masa depan.

2. *Exposure*

Exposure adalah atau pengenalan oleh pihak lain. Yang dimaksud pengenalan disini adalah bahwa berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan – seperti atasan langsung dan pimpinan bagian kepegawaian – mengetahui kemampuan dan prestasi kerja pegawai yang ingin merelisasikan rencana karirnya. Bukan berarti menonjolkan diri. Sikap yang lebih tepat ialah merendah dengan prestasi kerja yang memuaskan.

3. Kesetiaan pada organisasi

Kesetiaan pada organisasi. Per definisi pengembangan karir berarti bahwa seorang pegawai ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama, misalnya, usia pensiun.

4. Pemanfaatan mentor dan sponsor

Pengalaman menunjukkan bahwa pengembangan karir seseorang sering berlangsung dengan lebih mulus apabila ada orang lain dalam organisasi yang dengan berbagai cara dan jalur bersedia memberikan nasihat kepadanya dalam meniti karir.

5. Dukungan manajemen

Bagi mereka yang sudah menduduki posisi manajerial tertentu dan mempunyai rencana karir yang diwujudkannya, dukungan manajemen pun sangat membantu.

6. Pemanfaatan kesempatan untuk bertumbuh

Berbagai kesempatan untuk tumbuh, seperti keikutsertaan dalam program pelatihan, melanjutkan pendidikan di luar jam kerja atau berusaha supaya dialihgunakan, apabila secara sukarela dimanfaatkan akan beakibat secara positif bukan hanya berupa keuntungan untuk diri sendiri tetapi juga untuk organisasi.

7. Berhenti atas permintaan dan kemauan sendiri

Dalam banyak hal, berhenti atas kemauan sendiri mungkin pula merupakan salah satu cara terbaik untuk mewujudkan rencana karir seseorang. Artinya, bukanlah hal yang mustahil bahwa dalam suatu organisasi – seperti dalam organisasi yang kecil – jenjang karir yang mungkin dilalui menjadi sangat terbatas betapapun besarnya keinginan organisasi untuk membantu para pegawainya mengembangkan karirnya dalam organisasi

2.2.1.3 Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Menurut Sutrisno (2010), faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang karyawan adalah:

1. Sikap pimpinan, rekan kerja atau bawahan

Seorang karyawan yang berprestasi dalam bekerja, namun tidak disukai oleh pimpinan maupun rekan kerja, maka karyawan yang demikian tidak akan mendapat dukungan untuk meraih karir yang lebih baik. Seorang karyawan yang ingin karirnya berjalan dengan baik, maka karyawan tersebut harus menjaga hubungan baik kepada semua orang yang ada di dalam perusahaan

tersebut, baik terhadap pimpinan maupun teman sekerja. Seorang karyawan yang ingin meniti karirnya dengan baik, maka selain membenahi diri dengan meningkatkan prestasi, juga perlu mem-*backup* diri dengan tingkah laku atau moral yang baik.

2. Pengalaman

Pengalaman dalam konteks ini berkaitan tingkat golongan (senioritas) seorang karyawan, walaupun hal ini masih diperdebatkan. Apakah seorang karyawan yang berprestasi atau sudah senior itu sudah pasti mampu memberikan kontribusi yang lebih besar daripada para junior? Promosi jabatan bagi para senior sebaiknya bukan hanya mempertimbangkan pengalaman saja tetapi juga pada kemampuan dan ahlinya.

3. Pendidikan

Faktor pendidikan biasanya menjadi syarat untuk duduk sebuah jabatan. Faktor pendidikan mempengaruhi kelulusan karir seseorang. Orang yang berpendidikan lebih tinggi akan memiliki pemikiran yang lebih baik, walaupun pada kenyataannya ditemukan fenomena sebaliknya, yang tentunya hal ini disebabkan adanya kesalahan dalam proses pembelajaran dan penilaian.

4. Prestasi

Prestasi dapat saja terjadi dari akumulasi pengalaman, pendidikan dan lingkungan kerja yang baik. Pengaruh prestasi dalam menentukan jenjang karir akan sangat jelas terlihat standar untuk menduduki jabatan tertentu dominan berdasarkan prestasi.

5. Faktor Nasib

Faktor nasib juga turut menentukan walaupun porsiya kecil, bahkan para ahli mengatakan faktor nasib berpengaruh terhadap keberhasilan hanya 10% saja. Upaya untuk meraih karir yang lebih baik adalah dengan bekerja keras dan berdoa (*ora et labora*).

2.2.2 Kinerja Karyawan

2.2.2.1 Pengertian Kinerja

Menurut Robbins (2001), kinerja adalah banyaknya upaya yang dikeluarkan individu pada pekerjaannya. Kinerja karyawan dipilih karena peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan perusahaan. Kinerja merupakan barometer dimana hasil dari tugas seorang karyawan dapat dilihat.

Menurut Robbins dalam Moehariono (2009), kinerja adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi (M), dan kesempatan atau *opportunity* (O); yaitu kinerja = f (A x M x O), artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan.

Sedangkan menurut Mangkunegara dalam Bintoro (2017), kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan.

Maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu upaya yang dikeluarkan individu baik secara kualitas atau kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

2.2.2.2 Indikator Kinerja

Untuk mengukur pencapaian suatu target, kinerja memiliki indikator yang dapat dijadikan sebagai alat ukurnya, baik dengan menggunakan ukuran kualitatif maupun ukuran kuantitatif. Dengan menggunakan indikator kinerja, suatu kinerja bisa dievaluasi apakah telah berhasil mencapai target yang telah ditentukan atautah tidak.

Menurut Robbins (2006), indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada 6 indikator, yaitu:

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil *output* serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

6. Komitmen kerja

Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan dimana dia bekerja.

2.2.2.3 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Sutermister dalam Bintoro (2017), kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain, motivasi, kemampuan, pengetahuan, keahlian, pendidikan, pengalaman, pelatihan, minat, sikap kepribadian kondisi-kondisi fisik dan kebutuhan fisiologis, kebutuhan sosial dan kebutuhan egoistik.

Caroline dan Susan (2014), menyatakan bahwa seorang pimpinan yang mengharapkan pencapaian kinerja maksimal pada organisasinya harus memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan itu sendiri, salah satunya adalah pengembangan karir (*career development*).

2.2.3 Motivasi Kerja

2.2.3.1 Pengertian Motivasi

Istilah motivasi (*motivation*) berasal dari Bahasa Latin, yaitu “*Movere*” yang berarti “menggerakkan” (*to move*). Motivasi adalah sebab dari tindakan.

Barelson dan Steiner dikutip oleh Siswanto Sastrohadiwiryono dalam Bintoro (2017), mendefinisikan motivasi sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau menggerakkan dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan.

Pendapat lain, yakni Stefan Ivanko dalam Hamali (2016) mendefinisikan motivasi sebagai keinginan dan energi seseorang yang diarahkan untuk pencapaian suatu tujuan.

Sedangkan Kondalkar dalam Hamali (2016), mendefinisikan motivasi sebagai keinginan yang membakar yang disebabkan oleh kebutuhan, keinginan dan kemauan yang mendorong seorang individu untuk menggunakan energi fisik dan mentalnya demi tercapainya tujuan-tujuan yang diinginkan.

Teori Clayton Alderfer (1972) menyatakan bahwa teori ini merupakan pengklasifikasian piramida kebutuhan manusia dari teori kebutuhan yang dikemukakan Maslow menjadi 3 kategori. Maslow menyatakan bahwa kebutuhan terdiri dari 5 kategori atau indikator yakni kebutuhan fisiologi, rasa aman, kasih sayang, penghargaan serta aktualisasi diri. Sedangkan menurut Clayton Alderfer, motivasi ini memiliki 3 kategori atau indikator, yakni *existence needs* (kebutuhan-kebutuhan diri) yang sejajar dengan kebutuhan fisiologis dan rasa aman dari teori Maslow, *relatedness needs* (kebutuhan-kebutuhan berelasi dengan orang lain) yang sejajar dengan kasih sayang dan penghargaan dari teori Maslow, dan *growth needs* (kebutuhan-kebutuhan untuk tumbuh) yang sejajar dengan aktualisasi diri dari teori Maslow.

Motivasi dapat berupa motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik contohnya kepuasan dan perasaan untuk mencapai sesuatu. Motivasi ekstrinsik contohnya imbalan, hukuman, dan perolehan tujuan. Secara

sederhana, motivasi kerja adalah faktor pendorong atau daya penggerak untuk bekerja bagi karyawan dalam sebuah perusahaan.

Kesimpulan yang bisa diperoleh dari teori-teori di atas yaitu bahwa motivasi kerja adalah suatu dorongan atau alasan yang mendasari seseorang tersebut untuk mencapai suatu tujuan atau keinginan.

2.2.3.2 Dimensi Motivasi

Menurut Clayton Alderfer (1972), motivasi memiliki 3 dimensi, yaitu:

- a. *Existence Needs*. Kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi karyawan, seperti makan, minum, pakaian, bernapas, gaji, keamanan kondisi kerja, dan tunjangan.
- b. *Relatedness Needs*. Kebutuhan interpersonal, yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.
- c. *Growth Needs*. Kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi. Hal ini berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan karyawan.

2.2.3.3 Indikator Motivasi yang diambil dari Teori ERG Alderfer

- a. Kebutuhan eksistensi, kebutuhan ini berhubungan dengan fisik eksistensi karyawan, seperti makan, minum, pakaian, gaji, keamanan dan kondisi kerja.
- b. Kebutuhan interpersonal, kebutuhan ini berhubungan dengan kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.

- c. Kebutuhan pertumbuhan, kebutuhan yang berhubungan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan serta kecakapan karyawan.

2.2.3.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Herzberg dalam Siagian (2002), bahwa karyawan termotivasi untuk bekerja disebabkan oleh dua faktor, yaitu:

- 1. Faktor Intrinsik** yaitu faktor daya dorong yang timbul dari dalam diri masing– masing karyawan, berupa:

- a. Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*).

Berat ringannya tantangan yang dirasakan tenaga kerja dari pekerjaannya.

- b. Kemajuan (*advancement*).

Besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja berpeluang maju dalam pekerjaannya seperti naik pangkat.

- c. Tanggung jawab (*responsibility*).

Besar kecilnya yang dirasakan terhadap tanggung jawab diberikan kepada seorang tenaga kerja.

- d. Pengakuan (*recognition*).

Besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada tenaga kerja atas hasil kerja.

e. Pencapaian (*achievement*).

Besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja mencapai prestasi kerja tinggi.

2. Faktor Ekstrinsik yaitu faktor pendorong yang datang dari luar diri seseorang terutama dari organisasi tempatnya bekerja. Faktor ekstrinsik ini mencakup:

1. Administrasi dan kebijakan perusahaan.

Tingkat kesesuaian yang dirasakan tenaga kerja terhadap semua kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan.

2. Penyeliaan.

Tingkat kewajaran penyelia yang dirasakan oleh tenaga kerja.

3. Gaji.

Tingkat kewajaran gaji yang diterima sebagai imbalan terhadap tugas pekerjaan.

4. Hubungan antar pribadi.

Tingkat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi antar tenaga kerja lain.

5. Kondisi kerja.

Tingkat kesesuaian kondisi kerja dengan proses pelaksanaan tugas pekerjaan – pekerjaannya.

2.3 Pengaruh Antar Variabel

2.3.1 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan

Pengembangan karir merupakan sesuatu yang diharapkan seorang karyawan selama bekerja, hal tersebut disebabkan seorang karyawan ingin mendapatkan hak yang lebih tinggi dari apa yang diperoleh sebelumnya.

Semakin baik pengembangan karir maka semakin meningkat kinerja karyawan. Dalam artian, jika karyawan mendapatkan pengembangan karir yang baik maka kinerja karyawan juga akan semakin maksimal dan hasilnya akan berdampak positif dan signifikan pula pada perusahaan. Menurut Handoko (2008), pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Sedangkan kinerja menurut Robbins (2001) adalah banyaknya upaya yang dikeluarkan individu pada pekerjaannya.

Pengembangan karir adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan kerja dalam bentuk kegiatan formal yang dilakukan oleh perusahaan yang fungsinya untuk mengembangkan dan memperbaiki diri dengan tujuan agar sumber daya manusia memiliki kualitas dan kemampuan yang lebih unggul agar berpengaruh positif terhadap kinerjanya

Penelitian yang dilakukan Dewi dan Utama (2016) yang hasilnya menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.2 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Motivasi Kerja

Pengembangan karir dapat berpengaruh terhadap motivasi kerja. Semakin baik pengembangan karir maka semakin tinggi motivasi kerja karyawan, sedangkan semakin buruk pengembangan karir, maka semakin rendah pula motivasi kerja karyawannya. Menurut Handoko (2008), pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Sedangkan motivasi menurut Clayton Alderfer (1972) merupakan turunan dari teori Maslow yang menyatakan bahwa motivasi adalah faktor pendorong atau daya penggerak untuk bekerja bagi karyawan dalam sebuah perusahaan. Jika Maslow memiliki 5 kategori, lain halnya dengan Alderfer yang mengklasifikasikan menjadi 3 kategori yakni *existence needs*, *relatedness needs* dan *growth needs*. Kedua variabel ini saling berpengaruh. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Penelitian yang dilakukan Suyanto, Sapta dan Sudja (2018) yang hasilnya menunjukkan bahwa pengembangan karir berdampak positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

2.3.3 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Clayton Alderfer (1972) motivasi merupakan turunan dari teori Maslow yang menyatakan bahwa motivasi adalah faktor pendorong atau daya penggerak untuk bekerja bagi karyawan dalam sebuah perusahaan. Jika

Maslow memiliki 5 kategori, lain halnya dengan Alderder yang mengklasifikasikan menjadi 3 kategori yakni *existence needs*, *relatedness needs* dan *growth needs*. Sedangkan kinerja menurut Robbins (2001) adalah banyaknya upaya yang dikeluarkan individu pada pekerjaannya Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Safitri dan Chan (2015) yang hasilnya menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.3.4 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja

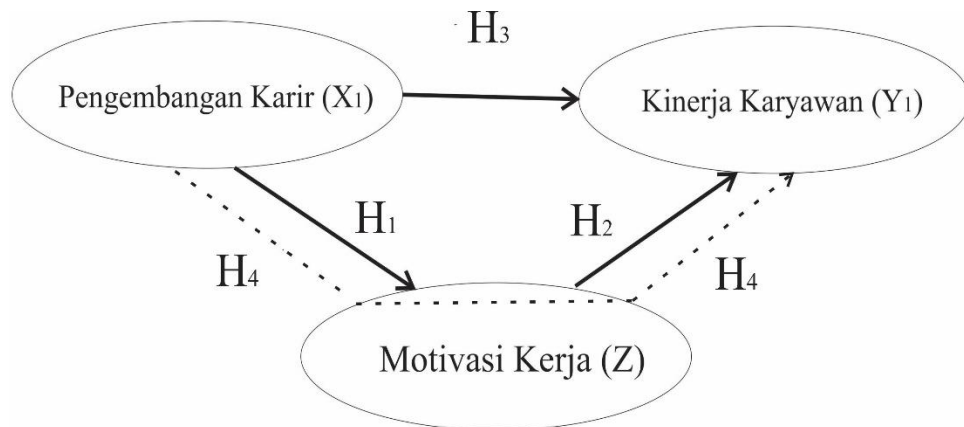
Pengembangan karir yang berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi dapat disimpulkan bahwa semakin baik tingkat pengembangan karir yang dirasakan oleh karyawan dan didukung oleh motivasi kerja yang tinggi tentunya akan meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Handoko (2008), pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Sedangkan kinerja menurut Robbins (2001) adalah banyaknya upaya yang dikeluarkan individu pada pekerjaannya. Serta motivasi yaitu menurut Clayton Alderfer (1972) motivasi merupakan turunan dari teori Maslow yang menyatakan bahwa motivasi adalah faktor pendorong atau daya penggerak untuk bekerja bagi karyawan dalam sebuah perusahaan. Jika Maslow memiliki 5 kategori, lain halnya dengan Alderder yang mengklasifikasikan menjadi 3 kategori yakni *existence needs*,

relatedness needs dan *growth needs*. Keduanya memiliki hubungan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

Penelitian yang dilakukan Safitri dan Chan (2015) yang hasilnya menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening*.

2.4 Kerangka Konseptual

Pengembangan karir sangatlah penting, baik bagi karyawan maupun perusahaan. Perusahaan yang sadar akan nasib perusahaan di masa mendatang pastinya akan menyadari juga bahwa pengembangan karir mampu menjadi modal untuk kemajuan perusahaan di masa depan. Namun bukan berarti hal itu menjadi tanggung jawab sepenuhnya untuk perusahaan, karyawan pun memiliki kewajiban yakni dengan terus memotivasi diri agar memiliki loyalitas sehingga ikut memikirkan nasib perusahaan tempat dimana karyawan tersebut bekerja, sehingga karyawan juga akan terus menerus mengembangkan *skill* dan kompetensi sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat digambarkan kerangka konseptual penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1
Kerangka Konseptual

Keterangan:

—————> : pengaruh langsung

.....> : pengaruh tidak langsung (melalui *intervening*)

2.5 Hipotesis

Berdasarkan tujuan dan rumusan masalah yang ada, maka dalam penelitian ini penulis memberikan hipotesis:

H₁: Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja

H₂: Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

H₃: Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

H₄: Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja.