

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Di era globalisasi yang semakin kompetitif, organisasi dan perusahaan menghadapi tantangan untuk beradaptasi dengan perubahan teknologi, tuntutan pasar, dan kebutuhan masyarakat yang semakin kompleks. Keberhasilan suatu organisasi tidak hanya ditentukan oleh modal finansial dan teknologi yang canggih, tetapi juga oleh kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki. Menurut Brandion dan Lestariningsih (2023), Sumber daya manusia adalah elemen penting untuk kesuksesan suatu perusahaan dalam mewujudkan visi, misi, dan pembangunan yang berkelanjutan. Ini dapat dicapai melalui pengembangan kemampuan karyawan sehingga mereka mampu memberikan hasil kerja yang terbaik. SDM yang kompeten, termotivasi dan terus berkembang merupakan aset penting yang dapat memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi guna untuk pencapaian visi dan misi organisasi.

Kinerja adalah hasil dari aktivitas yang dilakukan oleh individu dalam menyelesaikan tanggung jawabnya. Ini mencakup capaian yang dapat diperoleh oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi berdasarkan tanggung jawab yang diemban, serta bagaimana seseorang diharapkan bertindak dan berperilaku sesuai dengan tugas yang diberikan, serta dengan mempertimbangkan kualitas, kuantitas, dan waktu yang mereka gunakan dalam menyelesaikan tugas tersebut. (Fauziah et.al., 2023). Menurut

ins (2018), kinerja merupakan ukuran dari hasil kerja yang diinginkan atau akan tercapai berupa suatu yang optimal.



Kinerja karyawan adalah aspek penting yang memiliki peranan dalam menentukan kesuksesan suatu organisasi. Karyawan merupakan aset yang secara langsung berkontribusi pada produktivitas dan efisiensi operasional organisasi (Rahayu et al., 2024). Tujuan dari penilaian kinerja adalah untuk menyamakan harapan kinerja perorangan dengan sasaran organisasi. Kesesuaian antara pencapaian individu dan sasaran organisasi ini mendukung hasil kinerja yang optimal (Wibowo, 2020). Sadar akan pentingnya peran manusia dalam mengembangkan organisasi maka disimpulkan bahwa kinerja adalah sebuah informasi berupa kuantitas dan kualitas hasil kerja seseorang, dan juga sebuah organisasi dapat maju dengan baik dan berkelanjutan hanya jika pengelolaan sumber daya manusia dilakukan secara efisien dan terencana. Beragam langkah dapat diambil untuk memperbaiki kinerja, termasuk dalam menyediakan pelatihan, pengembangan karir, dan program pemberian motivasi agar karyawan mampu melaksanakan tugas mereka dengan lebih maksimal.

Pelatihan merupakan suatu kegiatan yang terencana dengan maksud untuk mengembangkan pengetahuan, kemampuan, serta kompetensi pegawai. agar dapat meningkatkan kinerja yang melibatkan serangkaian aktivitas untuk membantu karyawan agar lebih efektif dan efisien dalam melaksanakan tugas (Mangkunegara, 2020). Melalui pelatihan yang efektif, karyawan memperoleh kompetensi baru, meningkatkan efisiensi, beradaptasi dengan perubahan, dan merasakan peningkatan motivasi serta kepuasan kerja, yang secara keseluruhan membantu dalam meningkatkan kinerja organisasi.



Pelatihan bagi karyawan memiliki peranan yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja mereka, karena membantu mereka memperoleh

pemahaman tentang pengetahuan praktis dan cara penerapannya. Ini berkontribusi dalam mengembangkan keterampilan, kemampuan, dan sikap yang diperlukan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya. Pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan penguasaan berbagai keterampilan dan teknik yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugas tertentu, terperinci, dan rutin. (Sutrisno, 2021). Pelatihan adalah salah satu metode yang dilakukan suatu organisasi untuk memperbaiki kinerja pegawainya melalui program yang diadakan dan disusun berdasarkan kebutuhan organisasi. (Sustiyatik, 2023).

Selain pelatihan, apabila karyawan merasa telah memiliki kemampuan, pengetahuan yang lebih, karyawan pada umumnya akan menginginkan hal yang lebih baik, seperti jabatan atau posisi dan juga karir yang lebih tinggi didalam organisasi. Oleh karena hal tersebut, karyawan menjadi termotivasi untuk meningkatkan karirnya, salah satu metode untuk memperbaiki kualitas kerja karyawan adalah dengan memberikan kemajuan dalam karir mereka. Pengembangan karir merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang dirancang untuk membantu mengidentifikasi, mengembangkan, dan mencapai tujuan karir mereka, yang selaras dengan kebutuhan organisasi (Endang, 2021). Ketika karyawan merasa didukung dalam pertumbuhan karir mereka, mereka cenderung lebih termotivasi, berkomitmen, dan produktif. Investasi dalam pengembangan karir meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, dan mengurangi turnover, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan (Noe et al., 2021).

Ada satu aspek lagi yang turut mempengaruhi peningkatan kualitas a karyawan, yaitu motivasi. Motivasi merupakan salah satu unsur nting yang harus dimiliki oleh seluruh karyawan. Motivasi merupakan



suatu kondisi yang mempunyai pengaruh untuk membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara tingkah laku yang berhubungan dengan lingkungan (Amirullah, 2022). Motivasi juga dapat diartikan sebagai dorongan untuk berbuat agar mau bekerja giat dan bersemangat untuk mencapai hasil yang optimal (Farida dan Hartono, 2019). Motivasi dapat bersumber dari dalam diri seseorang biasa disebut internal dan dapat juga berasal dari lingkungan atau unsur yang muncul akibat intervensi sosial disebut juga eksternal.

Motivasi internal merupakan faktor seperti prestasi, pengetahuan, pengembangan diri, dan potensi diri yang dimiliki seseorang, sedangkan, motivasi eksternal adalah faktor berupa gaji yang tinggi, kondisi lingkungan organisasi, penghargaan atas pekerjaan, serta unsur seperti sifat kepemimpinan juga sangat berpengaruh terhadap motivasi (Sugion et.al., 2021). Dengan demikian, semakin fokus penerapan langkah-langkah pemberian motivasi, semakin besar peningkatan kinerja karyawan yang akan memberikan keuntungan bagi perusahaan serta karyawan itu sendiri. Tingginya motivasi dari para karyawan memberikan dampak yang baik bagi perusahaan dan memperkuat ikatan dengan organisasi.

Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kabupaten Maros merupakan salah satu instansi pemerintah yang dipimpin oleh Kepala Dinas yang berada dibawah dan bertanggungjawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan berlaku, yang memiliki tugas pokok untuk membantu melalui koordinasi dengan sekretaris daerah dalam menyelenggarakan sebuah perumusan, penetapan, pengoordinasian dan pengendalian sanaan tugas serta program dan kegiatan berdasarkan urusan rintahan yang menjadi suatu kewenangan dan tugas membantu pada



bidang promosi penanaman modal, bidang pengendalian penanaman modal, serta bidang pelayanan.

DPMPTSP memiliki visi dan misi yaitu, Visi: Terwujudnya pelayanan informasi yang transparan dan akuntabel untuk memenuhi hak pemohon informasi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Adapun Misi: Meningkatkan pengelolaan dan pelayanan informasi yang berkualitas, benar dan bertanggung jawab, Membangun dan mengembangkan sistem penyediaan dan layanan informasi, Meningkatkan dan mengembangkan kompetensi dan kualitas SDM dalam bidang pelayanan informasi, Mewujudkan keterbukaan informasi Pemerintah Kabupaten Maros dengan proses yang cepat, tepat, mudah dan sederhana. Keberhasilan suatu organisasi, seperti dalam mencapai visi dan misinya sangat tergantung pada kualitas dan kinerja SDM yang dimiliki. Dalam upaya meningkatkan kualitas dan kinerja SDM diperlukan adanya pemberian pelatihan yang rutin dan merata pelaksanaannya, pengembangan karir yang selanjutnya akan semakin meningkatkan motivasi karyawan dalam meningkatkan kinerja.

Dalam dua tahun terakhir di DPMPTSP Kabupaten Maros, pelatihan dilaksanakan 1 kali yaitu pada tahun 2023 pelatihan diikuti oleh total 54 pegawai yaitu sesuai dengan jumlah populasi yang ada di DPMPTSP. Namun, berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 11 Tahun 2017, yang telah diubah dengan PP Nomor 17 Tahun 2020 menyatakan bahwa Pegawai Negeri Sipil (PNS) wajib mengikuti pengembangan kompetensi minimal 20 jam pelajaran (JP) setiap tahun. Hal ini berarti PNS wajib setidaknya mengikuti pelatihan 1 kali dalam setahun, sedangkan dalam tiga tahun terakhir di

DPMPTSP pelatihan hanya dilakukan 1 kali saja. Pelatihan yang dilaksanakan tahun 2023 tersebut berisi tentang materi tim building dan outbound.



materi tersebut tidak sesuai dengan permasalahan berdasarkan renstra tahun 2021-2026 yang menyoroti tentang kurangnya pelatihan berbasis kompetensi dan masyarakat.

Berdasarkan Rencana Strategis (Renstra) 2021-2026 Kabupaten Maros diidentifikasi permasalahan-permasalahan pelayanan yang berkaitan dengan tugas dan fungsi DPMPTSP dalam hal pelayanan penanaman modal dan ketenagakerjaan. Adapun dua diantara permasalahan tersebut terkait dengan pelatihan tenaga kerja dan permasalahan pelayanan perangkat daerah yang teridentifikasi yaitu jumlah tenaga kerja yang mendapatkan pelatihan dengan fokus pada kompetensi masih minim, begitu juga dengan pekerja yang mengikuti pelatihan yang berorientasi masyarakat. Oleh karena hal tersebut, peneliti menemukan fenomena penelitian ini menyoroti bahwa kurangnya pelatihan yang relevan (berbasis kompetensi dan berbasis masyarakat) merupakan isu kritical yang berpotensi menghambat peningkatan kualitas SDM di DPMPTSP Kabupaten Maros. Dampaknya tidak hanya terbatas pada rendahnya keterampilan individu, tetapi juga berpotensi memengaruhi pencapaian kinerja karyawan dan tujuan strategis organisasi. Hal ini memunculkan kebutuhan mendesak untuk mengidentifikasi, merancang, dan mengimplementasikan program pelatihan yang lebih efektif dan relevan, yang selaras dengan kebutuhan kompetensi DPMPTSP dan kebutuhan masyarakat luas. Serta berdasarkan wawancara yang dilakukan pelatihan ini juga menjadi syarat untuk pengembangan karir di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu.

Di tengah tuntutan pelayanan publik yang semakin kompleks dan dinamis, pengembangan karir menjadi aspek yang sangat penting untuk memastikan keberlanjutan dan peningkatan kualitas layanan publik.



Pengembangan karir menunjang semangat kerja untuk memberikan pelayanan yang terbaik. Peraturan Badan Kepegawaian Negara (BKN) Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2020 tentang Penyusunan Rencana Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Pasal 2 ayat (2) menyebutkan bahwa penyelenggaraan karier PNS dilakukan dengan menerapkan prinsip sistem merit dan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Pengembangan karir berdasarkan sistem merit ini dapat dipetakan berdasarkan kualifikasi, keterampilan dan penilaian kinerja.

Berdasarkan wawancara dengan salah satu pegawai dibidang kepegawaian menjelaskan, ada beberapa hal lain yang mempengaruhi peningkatan karir di DPMPTSP Maros yaitu untuk kenaikan pangkat harus menunggu undangan dari BKPSDM, kemudian mengikuti ujian kompetensi dan pelatihan, serta dinilai melalui kinerja untuk PNS. Oleh karena hal tersebut, peningkatan karir cukup sulit dilakukan terlebih lagi harus menunggu undangan dari BKPSDM, undangan tersebut dapat diterima setelah memenuhi berbagai persyaratan yang cukup kompleks seperti harus memiliki SK CPNS, SK PNS, SKP 2 tahun berjalan, rekomendasi mengaji, baca tulis Qur'an, ijazah terakhir, dan bebas temuan tidak pernah dijatuhi hukuman, setelah memenuhi semua persyaratan tersebut pegawai diharuskan menunggu paling cepat 6 bulan setelah kelengkapan berkas untuk mendapatkan undangan dari BKPSDM. Serta apabila rendahnya intensitas pelatihan tenaga kerja yang diberikan dapat mengakibatkan tidak tercapainya kinerja karyawan dalam organisasi. Hal ini dapat berdampak terhadap pengembangan karir yang kenaikan jabatannya harus dinilai berdasarkan pencapaian kinerja

wannya. Apabila kinerja yang dimiliki tidak cukup baik, maka akan hambat proses pada pengembangan karirnya.



Selain pelatihan dan pengembangan karir, pemberian motivasi oleh instansi atau organisasi menjadi strategi yang mendorong peningkatan kinerja secara berkelanjutan. Berdasarkan wawancara, pemberian motivasi di DPMPTSP yaitu diberikan berupa gaji dan tunjangan pegawai, dan dengan memberikan sertifikat untuk reward terhadap pegawai yang telah mendapat pencapaian yang baik. Pemberian motivasi dalam aspek financial sudah cukup baik sesuai dengan golongan pangkat yang dimiliki pegawai. Namun, dari aspek nonfinancial seperti dukungan organisasi berupa sertifikat penghargaan dan reward lainnya sudah tidak berjalan aktif dilakukan selama beberapa tahun terakhir. Hal ini menyebabkan tidak adanya reward atau feedback yang diberikan organisasi yang akan berdampak pada penurunan motivasi kerja karyawan. Berdasarkan wawancara, motivasi kerja karyawan stagnan atau tidak mengalami peningkatan, dan tidak pula mengalami penurunan, sedangkan organisasi selalu mengharapkan peningkatan motivasi dalam Upaya kinerja yang maksimal. Tanpa adanya dorongan motivasi, hasil kerja menjadi tidak cukup maksimal, yang mengakibatkan performa yang kurang baik. Pegawai yang memiliki semangat tinggi biasanya lebih efisien, disiplin, dan aktif dalam tugasnya, sehingga mampu mencapai kinerja terbaik.



Tabel 1. 1 Capaian Target Kinerja Pegawai DPMPTSP

Tujuan Indikator	Sasaran Indikator		Target Kinerja					Realisasi Pada Tahun 2025
	Uraian	Tolak Ukur	2021	2022	2023	2024	2025	
Menciptakan tata Kelola pemerintahan yang professional, bersinergi, dan berkinerja tinggi	Meningkatnya tata Kelola birokrasi yang bersih, akuntabel, efisien dan efektif.	Nilai akuntabilitas kinerja DPMPTSP.	B	BB	BB	BB	A	B

Sumber : Renstra DPMPTSP Kabupaten Maros 2021-2026

Berdasarkan gambar tabel diatas terindikasi beberapa target capaian realisasi yang tidak dapat tercapai, yaitu pada poin pertama realisasi tata Kelola dan kinerja tinggi pada tahun 2025 memiliki target dengan nilai level A yang berarti "Sangat Baik". Sedangkan, capaian kinerja DPMPTSP tahun 2025 adalah nilai level B yaitu Baik. Oleh karena hal tersebut, Kinerja dapat dikatakan belum maksimal untuk realisasinya.

Penelitian sebelumnya telah menghubungkan mengenai pengembangan karir, pelatihan, dan motivasi dengan kinerja karyawan. Penelitian terdahulu mengenai Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Sustiyatik, 2023). Berdasarkan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa secara masing-masing pelatihan, dan pengembangan karir memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening. Serta, efektivitas program pengembangan karir dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja dapat bervariasi tergantung pada konteks organisasi, dan belum terdapat penelitian rehersif yang mengintegrasikan ketiga aspek tersebut untuk



menganalisis pengaruhnya terhadap kinerja karyawan di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu dan Tenaga Kerja Kabupaten Maros. Penelitian ini akan mengisi *research gap* tersebut dengan menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengukur pengaruh secara langsung dan tidak langsung dari pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi yang spesifik dan terukur bagi manajemen Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu dan Tenaga Kerja Kabupaten Maros dalam merancang program pengembangan SDM yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan di atas, pelatihan, pengembangan karir dan motivasi kerja memiliki peran yang signifikan dalam menentukan kinerja pegawai di DPMPTSP Kabupaten Maros. Oleh karena itu, diperlukan analisis yang lebih mendalam untuk memahami sejauh mana ketiga faktor ini mempengaruhi kinerja pegawai serta bagaimana strategi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan efektivitasnya. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi yang aplikatif bagi DPMPTSP Kabupaten Maros dalam meningkatkan sistem pengelolaan sumber daya manusia, sehingga kinerja pegawai dapat terus meningkat dan memberikan dampak positif terhadap kualitas pelayanan publik di daerah tersebut.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka yang menjadi masalah pokok dalam penelitian ini adalah :



Apakah Pelatihan memiliki pengaruh terhadap Motivasi pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu?

2. Apakah Pengembangan karir memiliki pengaruh terhadap Motivasi pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu?
3. Apakah Pelatihan memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu?
4. Apakah Pengembangan Karir memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu?
5. Apakah Motivasi memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu?
6. Apakah Pelatihan memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu?
7. Apakah Pengembangan Karir memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu?

### 1.3 Tujuan penelitian

Adapun tujuan penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui Pelatihan memiliki pengaruh terhadap Motivasi pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu.
2. Untuk mengetahui Pengembangan karir memiliki pengaruh terhadap Motivasi pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu.
3. Untuk mengetahui Pelatihan memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu.



4. Untuk mengetahui Pengembangan Karir memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu.
5. Untuk mengetahui Motivasi memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu.
6. Untuk mengetahui Pelatihan memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu.
7. Untuk mengetahui Pengembangan Karir memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu.

#### 1.4 Kegunaan penelitian

##### 1.4.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini akan memberikan pemahaman yang mendalam tentang hubungan antara sistem pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui motivasi di berbagai konteks organisasi. Dengan memanfaatkan kerangka teoritis yang relevan, seperti teori motivasi serta teori manajemen sumber daya manusia, penelitian ini dapat mengidentifikasi variabel-variabel kunci yang mempengaruhi efektivitas pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. Dengan demikian, penelitian ini akan memberikan informasi yang penting bagi para praktisi SDM serta manajer dalam merancang dan menerapkan strategi peningkatan karir, dan pelatihan yang lebih efektif, serta memberikan sumbangan berharga bagi literatur akademis dalam memperkaya pemahaman tentang dinamika kompleks antara sistem



pelatihan, pengembangan karir dan motivasi terhadap kinerja di tempat kerja.

#### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

Dengan memahami hubungan ini secara lebih mendalam, manajemen SDM dan pemimpin organisasi dapat mengambil langkah-langkah konkret untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan produktivitas perusahaan secara keseluruhan. Serta memahami secara lebih baik bagaimana program pelatihan dan pengembangan karir memengaruhi kinerja melalui motivasi kerja mereka, manajemen SDM dapat merancang dan mengimplementasikan program-program yang lebih efektif dan relevan.

#### **1.4.3 Kegunaan Kebijakan**

Kebijakan yang berfokus pada sistem pengembangan karir dan pelatihan memiliki peran penting dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan di sebuah organisasi. Pertama-tama, kebijakan ini memberikan arahan dan kerangka kerja yang jelas bagi manajemen SDM untuk merancang dan melaksanakan program pelatihan, pengembangan karir, dan motivasi yang efektif. Dengan adanya kebijakan yang terstruktur, organisasi dapat memastikan bahwa setiap tahapan dalam pengembangan karir, mulai dari identifikasi kebutuhan pelatihan hingga evaluasi efektivitas program, dilakukan secara sistematis dan terkoordinasi.

#### **1.4.4 Sistematika Penulisan**

Penulisan dalam penelitian ini disusun berdasarkan sistematika sebagai berikut.



Bab 1 Pendahuluan, yang berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab 2 Tinjauan Pustaka, berisi tinjauan teoritis dan konsep, dan tinjauan empirik

Bab 3 Kerangka Konseptual/Pikir dan Pengembangan Hipotesis, berisi kerangka konseptual/pemikiran dan pengembangan hipotesis

Bab 4 Metode Penelitian, berisi jenis dan rancangan penelitian, tempat dan waktu, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, Teknik sampling, Teknik pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrument penelitian, uji validitas dan reliabilitas, dan Teknik analisis data.

Bab 5 Hasil Penelitian dan Pembahasan, menjelaskan mengenai gambaran umum objek penelitian, analisis statistik deskriptif, hasil uji kualitas data, hasil pengujian hipotesis, dan pembahasan.

Bab 6 Penutup, menjelaskan mengenai kesimpulan, saran dan keterbatasan penelitian terhadap penelitian yang dilakukan.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

##### 2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Menurut Mathis dan Jackson (2023) manajemen SDM adalah merancang sistem manajemen untuk memastikan bahwa talenta manusia digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen secara keseluruhan yang mencakup tahap perencanaan, pengaturan, pelaksanaan, dan pengendalian. Dalam konteks sumber daya manusia, para pegawai menjadi aset paling berharga bagi organisasi sehingga perlu adanya pengelolaan yang teliti. Fokus utama dalam manajemen sumber daya manusia adalah pada individu. Manajemen sumber daya manusia merujuk pada proses pembinaan karyawan agar mereka dapat meraih tujuan pribadi serta tujuan organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia di suatu organisasi sangat penting untuk menciptakan keseimbangan antara kepuasan karyawan dan kebutuhan organisasi. Jika kepuasan karyawan dapat terwujud, organisasi dapat berfungsi dengan efisien dan produktif (Sustiyatik, 2023)

Menurut Dessler (2023) Manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan cara-cara yang dipraktikkan dan berhubungan dengan pemberdayaan manusia atau aspek-aspek SDM dari sebuah posisi manajemen termasuk perekrutan, seleksi, pelatihan, penghargaan dan penilaian.

Manajemen SDM merupakan ilmu dan seni yang mengatur hubungan serta pemanfaatan tenaga kerja secara efektif dan efisien untuk membantu



terwujudnya tujuan Perusahaan, karyawan, dan Masyarakat (Hasibuan, 2021). Menurut Afandi (2021) Manajemen sumber daya manusia adalah proses yang mencakup perekrutan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu maupun organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), disebut juga pengembangan sumber daya manusia, berfungsi melaksanakan perencanaan sumber daya manusia, implementasi, dan perekrutan (termasuk seleksi), pelatihan, dan pengembangan karier karyawan, serta organisasi (Raymond, 2023). Setiap organisasi yang berpengaruh memiliki tujuan tertentu yang perlu diraih melalui kerja sama di antara para anggotanya. Keberhasilan sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya sangat ditentukan oleh tindakan orang-orang yang berperan di dalamnya, baik secara individu maupun dalam kelompok. Manajemen memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja setiap individu. Dengan adanya manajemen, khususnya dalam manajemen sumber daya manusia, perilaku individu yang berkolaborasi dalam suatu organisasi dapat diatur agar selaras dengan tujuan yang ingin dicapai.

#### **2.1.4 Fungsi Manajemen SDM**

Manajemen sumber daya manusia memiliki tujuan yang ingin dicapai, untuk dapat berjalan dengan baik diperlukan fungsi manajemen. Flippo (2020), mengemukakan manajemen SDM terdiri dari dua fungsi, yaitu fungsi manajerial dan fungsi operatif. Fungsi manajerial manajemen

DM terdiri atas;



1. Perencanaan (planning), fungsi perencanaan SDM menyangkut penetapan jumlah dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk menjalankan semua program kerja dalam rangka mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi yang didasari dengan adanya job analysis, job description, job specification, dan job evaluation.
2. Kepegawaian (Staffing), aktivitas penting dalam fungsi staffing yaitu mendesain struktur organisasi yang menggambarkan hubungan antarpekerjaan, antarpersonil, dan faktor-faktor fisik lainnya yang dijadikan dasar untuk menempatkan orang-orang dalam struktur tersebut sesuai dengan keahlian atau skill masing-masing.
3. Penggerakan (directing), berfungsi menggerakkan orang-orang untuk bekerja dan berpartisipasi sesuai dengan jobdesknya secara efektif dan efisien, menuju arah yang diinginkan organisasi.
4. Pembinaan (supervising), fungsi ini dimaksudkan untuk menjaga moral kerja dan komitmen personil terhadap organisasi, sehingga mereka memiliki loyalitas dan dedikasi tinggi.
5. Pengendalian (controlling), fungsi controlling adalah mengukur dan menilai sejauh mana rencana dapat dilaksanakan dan tujuan dapat direalisasikan.

Adapun fungsi operatif MSDM terdiri atas :

1. Pengadaan (procurement), pengadaan dalam manajemen SDM dimaksudkan untuk memperoleh sejumlah orang dengan kualifikasi yang tepat sesuai kebutuhan organisasi, sebagaimana dirancang dalam perencanaan SDM.



2. Pengembangan (development), fungsi ini dimaksudkan untuk memperbaiki kapasitas produktif manusia agar lebih kompetitif dan unggul.
3. Kompensasi (compensation), fungsi kompensasi bertujuan untuk menetapkan sistem remunerasi yang tepat sesuai kontribusi masing-masing personil terhadap upaya pencapaian tujuan organisasi.
4. Integrasi (integration), fungsi integrasi dimaksudkan untuk membangkitkan kesadaran personil bahwa mereka merupakan bagian penting dalam organisasi secara keseluruhan, sehingga perlu diciptakan komitmen dan rasa memiliki yang tinggi.
5. Perawatan (maintance), berkaitan dengan upaya untuk memelihara dan mempertahankan personil yang produktif, agar mereka tetap setia terhadap organisasi.
6. Pemutusan hubungan kerja (seperation), merupakan salah satu program dalam manajemen SDM yang berkaitan dengan penetapan berakhirnya masa bakti personil bagi organisasinya.

### 2.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Mathis dan Jackson (2023) tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi produktif dari karyawan terhadap organisasi dengan cara yang etis dan bertanggung jawab secara strategis. Secara umum, tujuan manajemen sumber daya manusia menurut Mathis dibagi menjadi empat kategori utama, yaitu:

1. Tujuan organisasional (Organizational Objective), yaitu memastikan bahwa SDM berkontribusi secara efektif terhadap pencapaian tujuan



organisasi, Dimana SDM harus selaras dengan strategi dan kebutuhan organisasi.

2. Tujuan Fungsional (Functional Objective), yaitu menjaga agar fungsi SDM tetap berjalan pada Tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, tidak terlalu besar atau kecil (efisien dan efektif).
3. Tujuan Sosial (Social Objective), yaitu menanggapi dan memnuhi tanggung jawab sosial organisasi terhadap tantangan dan kebutuhan Masyarakat, seperti keadilan kerja, kesejahteraan, dan kepatuhan terhadap hukum tenaga kerja.
4. Tujuan Pribadi (Personal Objective), yaitu membantu karyawan dalam mencapai tujuan pribadi mereka, seperti pengembangan karir, keseimbangan hidup, dan kepuasan kerja, agar mereka tetap termotivasi dan loyal terhadap organisasi.

#### **2.1.4 Pelatihan**

##### **2.1.4.1 Pengertian Pelatihan**

Pelatihan adalah suatu aktivitas yang fokus pada pengembangan karyawan, baik dalam aspek keterampilan, pengetahuan, keahlian, sikap, maupun perilaku karyawan, dan lebih bersifat praktis. Efisiensi sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Menyadari betapa pentingnya keberadaan sumber daya manusia yang berkualitas, pemerintah melakukan salah satu upaya melalui program pelatihan kerja. Pelatihan merupakan salah satu cara peningkatan pengetahuan dan keterampilan seorang pegawai untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu (Hasibuan, 2020).



Pelatihan ini didasarkan pada kenyataan bahwa seorang karyawan memerlukan pengetahuan dan keterampilan yang berkembang dengan baik untuk dapat meraih kesuksesan dalam posisi mereka selama karir mereka. Pelatihan merupakan proses mengubah perilaku pegawai secara sistematis untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keterampilan dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan yang sedang dijalaninya. Pelatihan memiliki orientasi untuk membantu pegawai dalam mencapai keterampilan atau kemampuan tertentu agar dapat berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya (Riva'i dan Sagala, 2019). Sutrisno (2021) mengemukakan bahwa pelatihan kerja dimaksudkan untuk membekali pegawai dengan keterampilan dan cara yang tepat dalam menggunakan peralatan kerja. Untuk itu, pelatihan kerja dibutuhkan bukan hanya sebagai pelengkap tetapi juga untuk memberikan dasar-dasar pengetahuan.

Pelatihan adalah proses belajar yang lebih fokus pada praktik dibandingkan dengan teori, serta dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang untuk meningkatkan keterampilan mereka di luar pendidikan formal dalam waktu yang relatif singkat (Sustiyantik, 2023).

#### **2.1.4.2 Faktor yang mempengaruhi Pelatihan**

Menurut Mathis dan Jackson (2023), terdapat beberapa faktor yang memengaruhi pelatihan (training) karyawan di sebuah organisasi. Faktor-faktor ini mencakup aspek internal dan eksternal yang harus dipertimbangkan agar pelatihan efektif dan sesuai kebutuhan



organisasi maupun individu. Berikut adalah faktor-faktor utama menurut Mathis:

- 1) Kebutuhan Organisasi, Pelatihan harus diselaraskan dengan tujuan strategis organisasi. Perubahan dalam teknologi, struktur organisasi, atau tuntutan pasar dapat menciptakan kebutuhan baru untuk memastikan karyawan memiliki keterampilan yang relevan.
- 2) Kebutuhan individu, Setiap individu memiliki kebutuhan pengembangan yang unik. Pelatihan harus dirancang untuk mengatasi kesenjangan keterampilan individu, meningkatkan kompetensi, dan mempersiapkan mereka untuk tanggung jawab yang lebih besar.
- 3) Evaluasi kinerja, Hasil penilaian kinerja dapat mengidentifikasi area Dimana karyawan memerlukan pelatihan tambahan. Ini membantu dalam merancang program pelatihan yang tepat sasaran untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja.
- 4) Analisis jabatan, Melalui analisis jabatan, organisasi dapat menentukan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk setiap posisi. Informasi ini penting untuk mengembangkan program pelatihan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan.
- 5) Perubahan Teknologi, kemajuan teknologi memerlukan pembaruan keterampilan secara terus-menerus. Pelatihan membantu karyawan beradaptasi dengan teknologi baru dan memanfaatkan alat-alat modern dalam pekerjaan mereka.
- 6) Komitmen manajemen, dukungan dari manajemen sangat penting untuk keberhasilan program pelatihan. Ini mencakup penyediaan



sumber daya, waktu, dan perhatian terhadap pengembangan karyawan.

- 7) Sumber daya yang tersedia, ketersediaan anggaran, fasilitas, dan waktu memengaruhi pelaksanaan pelatihan. Organisasi harus memastikan bahwa sumber daya yang cukup dialokasikan untuk mendukung program pelatihan yang efektif.
- 8) Budaya organisasi, Lingkungan kerja yang mendorong inovasi dan pertumbuhan pribadi meningkatkan motivasi karyawan untuk belajar.

#### **2.1.4.3 Indikator Pelatihan**

- 1) Instruktur, mengingat pelatih pada umumnya berorientasi pada peningkatan keterampilan, maka pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai dengan bidangnya, bersifat personal dan kompeten, selain itu pendidikan instruktornya juga harus benar-benar baik untuk melaksanakan pelatihan.
- 2) Peserta, peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai.
- 3) Materi, pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang ingin dicapai oleh perusahaan dan materi pelatihan juga harus dimutakhirkan agar peserta dapat memahami permasalahan yang terjadi pada kondisi terkini.



- 4) Metode, Metode pelatihan akan lebih menjamin efektivitas kegiatan pelatihan sumber daya manusia apabila sesuai dengan jenis materi dan komponen peserta pelatihan.
- 5) Tujuan, pelatihan merupakan suatu tujuan yang ditentukan, terutama terkait dengan penyusunan rencana tindakan (permainan aksi) dan penetapan target.
- 6) Sasaran, tujuan pelatihan harus ditentukan menggunakan kriteria yang rinci dan terukur.

## **2.1.5 Pengembangan Karir**

### **2.1.5.1 Pengertian Pengembangan Karir**

Pengembangan karir merujuk pada berbagai program yang dirancang untuk menyelaraskan kebutuhan individu, kemampuan, dan tujuan karir dengan kesempatan yang ada saat ini dan di masa mendatang dalam suatu organisasi (Ervina, 2021). Pengembangan sumber daya manusia juga merupakan metode yang efektif untuk mengatasi berbagai tantangan, seperti keterbelakangan atau keusangan karyawan, serta diversifikasi tenaga kerja baik di dalam negeri maupun internasional. Menurut Nadler (2020), pengembangan SDM adalah serangkaian aktivitas perusahaan yang dilakukan selama periode waktu tertentu dan dirancang untuk membawa perubahan sikap karyawan.

Pengembangan karir adalah proses yang sistematis dan berkelanjutan yang membantu karyawan mengoptimalkan potensi dan mencapai tujuan profesional dalam organisasi. Proses ini melibatkan peningkatan keterampilan teknis serta aspek pribadi dan profesional



lainnya, seperti kepemimpinan dan kompetensi interpersonal. Selain memberikan pelatihan, proses ini juga mencakup bimbingan dan pembinaan untuk merencanakan pertumbuhan profesional dan menciptakan jalur karir yang jelas. Dengan dukungan ini, karyawan dapat lebih termotivasi dan berkomitmen, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja serta keberhasilan organisasi secara keseluruhan (Nyoman et al., 2024).

Menurut Mathis dan Jackson (2023), pengembangan karir memainkan peran penting dalam mempersiapkan karyawan untuk menghadapi tantangan di masa depan, dengan fokus utama pada peningkatan kualifikasi dan keterampilan yang relevan. Dalam jangka panjang, proses ini tidak hanya akan menguntungkan karyawan, tetapi juga organisasi, karena dapat menghasilkan tenaga kerja yang lebih fleksibel dan kreatif, dan siap menghadapi dinamika bisnis yang berubah. Pengembangan karir tidak hanya memberikan manfaat bagi karyawan dalam mencapai tujuan karir pribadi, tetapi juga membantu organisasi mempertahankan karyawan berbakat dan meningkatkan kepuasan kerja. Menurut Armstrong dan Taylor (2020), pengembangan karir yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan motivasi karyawan dan mengurangi pergantian, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

#### **2.1.5.2 Faktor Pengembangan Karir**

Menurut Rivai (2018), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi pengembangan karir, faktor tersebut adalah sebagai berikut:



- 1) Prestasi Kerja, Kinerja yang tinggi merupakan dasar utama dalam pengembangan karir. Karyawan yang consistently menunjukkan hasil kerja yang baik memiliki peluang lebih besar untuk mendapatkan promosi atau tanggung jawab yang lebih besar.
- 2) Eksposur, mengacu pada sejauh mana karyawan dikenal oleh pihak manajemen atau pimpinan. Karyawan yang aktif berpartisipasi dalam proyek penting atau memiliki hubungan kerja yang baik dengan atasan cenderung lebih diperhatikan dalam proses pengembangan karir.
- 3) Networking, Membangun hubungan profesional yang luas dapat membuka peluang karir baru. Jaringan kerja yang kuat memungkinkan karyawan untuk mendapatkan informasi tentang peluang promosi dan pengembangan diri.
- 4) Organizational Royalty, Karyawan yang menunjukkan komitmen dan loyalitas tinggi terhadap organisasi sering kali diprioritaskan dalam pengembangan karir, karena mereka dianggap sebagai aset jangka panjang bagi perusahaan.
- 5) Pembimbing dan Sponsor, Memiliki mentor atau sponsor dalam organisasi dapat membantu karyawan dalam navigasi karir mereka. Pembimbing memberikan bimbingan dan dukungan, sementara sponsor aktif mempromosikan karyawan untuk peluang pengembangan.
- 6) Peluang untuk tumbuh, Organisasi yang menyediakan pelatihan, pendidikan lanjutan, dan proyek-proyek menantang memberikan karyawan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan



kompetensi mereka, yang pada gilirannya mendukung pengembangan karir.

### 2.1.5.3 Indikator Pengembangan Karir

Menurut Dwijayanti (2021), pengembangan memiliki beberapa indikator yaitu sebagai berikut:

- 1) Perlakuan yang adil dalam karir, Perlakuan yang adil dapat terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan yang objektif dan diketahui secara luas dikalangan pegawai.
- 2) Kepedulian para atasan langsung, Para karyawan umumnya menginginkan partisipasi dari atasan langsung mereka dalam perencanaan karir individu. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan umpan balik terhadap kinerja mereka sehingga karyawan dapat mengetahui potensi yang perlu ditingkatkan. langkah-langkah awal yang dapat diambil untuk meningkatkan kemungkinan mereka dalam mendapatkan promosi.
- 3) Informasi tentang berbagai peluang promosi, Para pegawai pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan.
- 4) Adanya minat untuk dipromosikan, Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pekerja untuk pengembangan karir ialah pendekatan yang fleksibel dan proaktif. 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 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.

## 2.1.6 Motivasi Kerja

### 2.1.6.1 Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari bahasa latin “movere” yang berarti “dorongan” atau tenaga penggerak. Motivasi merupakan daya penggerak yang mengakibatkan seorang anggota organisasi bersedia dan sanggup mengerahkan kemampuan berupa keahlian atau keterampilan, tenaga, dan waktu untuk melaksanakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya serta memenuhi kewajibannya, guna mencapai tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya (Siagian, 2018). Menurut Maslow (2023), motivasi adalah dorongan yang muncul dari upaya individu untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tertentu yang tersusun dalam hierarki. Motivasi merupakan suatu keinginan dalam diri seseorang



yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan (Mathis dan Jackson, 2023). Motivasi merupakan sekumpulan faktor yang menyebabkan individu berperilaku dengan cara tertentu (Griffin, 2020). Motivasi mengacu pada dorongan dari dalam dan luar diri seseorang yang membangkitkan semangat serta keinginan untuk melakukan serangkaian tindakan tertentu.. Motivasi karyawan memengaruhi kinerja, dan salah satu tugas manajer adalah menyalurkan motivasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Rivai (2018) menyatakan bahwa motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai yang mempengaruhi individu atau seseorang untuk mencapai hal-hal tertentu sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai-nilai tersebut adalah aspek yang tidak terlihat namun memiliki kekuatan untuk mendorong individu bertindak dalam meraih tujuan. Motivasi menanyakan bagaimana cara mendorong semangat kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan mengerahkan segala kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Sedangkan motivasi merupakan daya penggerak yang menyebabkan seorang anggota organisasi mau dan bersedia meluangkan waktu untuk melaksanakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya serta memenuhi kewajibannya dalam hal pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya (Siagian, 2018).

Menurut Hasibuan (2020), motivasi kerja merupakan pemberian daya penggerak yang menimbulkan semangat kerja seseorang sehingga mau bekerja sama, bekerja secara efektif dan terpadu dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Faktor



pendorong penting yang menyebabkan manusia bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Sedangkan menurut Stoker (2018), konsepnya menyatakan bahwa motivasi merupakan suatu daya penggerak bagi individu atau seseorang untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik, juga merupakan faktor yang menjadi pembeda antara keberhasilan dan kegagalan dalam banyak hal serta merupakan energi emosional yang sangat penting bagi suatu pekerjaan yang baru.

#### **2.1.6.2 Faktor yang mempengaruhi Motivasi**

Menurut Flippo (2020), motivasi kerja merupakan hasil dari interaksi kompleks antara berbagai faktor internal dan eksternal yang memengaruhi perilaku individu dalam lingkungan kerja. Motivasi tidak muncul secara spontan, melainkan dipengaruhi oleh kondisi-kondisi tertentu yang ada dalam diri karyawan maupun dalam organisasi tempat mereka bekerja. Berikut ini adalah beberapa faktor utama yang, menurut Flippo, berpengaruh terhadap tingkat motivasi kerja karyawan:

##### **1. Kebutuhan Individu (Individual Needs)**

Setiap individu memiliki kebutuhan yang berbeda-beda, baik yang bersifat fisiologis maupun psikologis. Kebutuhan-kebutuhan tersebut mencakup kebutuhan akan rasa aman, hubungan sosial, penghargaan, hingga aktualisasi diri. Semakin besar kemampuan organisasi dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan ini, maka semakin tinggi pula tingkat motivasi karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.



## 2. Harapan atau Ekspektasi (Expectations)

Motivasi juga dipengaruhi oleh harapan karyawan terhadap hasil dari usaha yang mereka lakukan. Jika seseorang yakin bahwa upaya kerja yang tinggi akan menghasilkan imbalan yang setimpal, maka motivasi untuk bekerja keras akan meningkat. Dalam konteks ini, persepsi terhadap hubungan antara usaha dan hasil (effort-reward linkage) menjadi sangat penting.

## 3. Lingkungan Kerja (Work Environment)

Kondisi lingkungan kerja, baik fisik maupun psikologis, sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja. Lingkungan kerja yang bersih, aman, nyaman, serta adanya hubungan interpersonal yang baik akan menciptakan suasana kerja yang kondusif dan meningkatkan semangat kerja karyawan.

## 4. Penghargaan dan Pengakuan (Recognition and Rewards)

Sistem penghargaan yang adil dan transparan akan mendorong karyawan untuk berprestasi. Pengakuan terhadap kontribusi individu, baik dalam bentuk materi (gaji, bonus) maupun non-materi (penghargaan, pujian), akan memperkuat motivasi intrinsik seseorang.

## 5. Gaya Kepemimpinan (Leadership Style)

Pemimpin atau atasan memiliki peran penting dalam memengaruhi motivasi karyawan. Gaya kepemimpinan yang partisipatif, komunikatif, dan mampu memberikan arahan yang jelas akan mendorong terbentuknya iklim kerja yang sehat dan mendukung terciptanya motivasi yang tinggi.

## 6. Kesempatan Berkembang (Opportunities for Growth)



Karyawan akan merasa lebih termotivasi apabila mereka melihat adanya peluang untuk berkembang dalam organisasi. Kesempatan untuk mengikuti pelatihan, pengembangan karier, promosi, serta pengalaman kerja yang menantang merupakan faktor penting yang dapat meningkatkan semangat kerja dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

### 2.1.6.3 Indikator Motivasi

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan indikator motivasi dari teori Abraham Maslow. Teori hierarki kebutuhan Maslow (2023) terdiri dari:

- 1) Kebutuhan fisiologis, merupakan hierarki kebutuhan manusia yang paling dasar yaitu kebutuhan untuk dapat hidup seperti makan, minum, perumahan, oksigen, tidur dan sebagainya.
- 2) Kebutuhan rasa aman dan keselamatan, apabila kebutuhan fisiologis sudah relatif terpenuhi, maka muncul kebutuhan kedua yaitu kebutuhan rasa aman. Kebutuhan rasa aman ini meliputi rasa aman terhadap perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, rasa aman terhadap kelangsungan pekerjaannya, dan rasa aman terhadap hari tua ketika sudah tidak bekerja lagi.
- 3) Kebutuhan akan teman dan interaksi sosial, jika kebutuhan fisiologis dan rasa aman telah terpenuhi secara minimal, maka akan muncul kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan akan persahabatan, afiliasi, dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi, hal ini akan berkaitan dengan kebutuhan akan kelompok kerja yang kompak, pengawasan yang baik, rekreasi bersama, dan sebagainya.



- 4) Kebutuhan akan penghargaan, kebutuhan ini meliputi kebutuhan akan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasinya, pengakuan atas kemampuan dan keterampilannya, serta efektivitas pekerjaannya.
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri merupakan kebutuhan tertinggi dalam hierarki kebutuhan Maslow. Proses mengembangkan potensi asli seseorang disebut aktualisasi diri. Seseorang yang didominasi oleh kebutuhan aktualisasi diri menikmati tugas-tugas yang menantang kemampuan dan keterampilannya, sehingga meningkatkan potensinya.

## 2.1.7 Kinerja Karyawan

### 2.1.7.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Istilah kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance yang berarti prestasi kerja atau prestasi nyata yang dicapai oleh seseorang. Kinerja adalah perilaku nyata yang ditunjukkan oleh setiap individu dalam suatu organisasi sebagai hasil dari pekerjaan mereka di tempat kerja. Kinerja adalah hasil yang dapat dicapai secara kuantitatif oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tugas mereka, dalam kerangka pencapaian tujuan organisasi yang sah, legal, dan dapat dipertanggungjawabkan secara moral atau etika. (Sustiyatik, 2023).

Mathis dan Jackson (2023) juga menjelaskan bahwa “kinerja pada dasarnya adalah apa yang telah dilakukan atau dikerjakan oleh karyawan. Kinerja merupakan keberhasilan seseorang dalam



melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja mengacu pada tingkat pencapaian tugas-tugas yang membentuk pekerjaan seorang karyawan. Hasil kerja memiliki korelasi yang kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan pelanggan, dan memberikan kontribusi bagi perekonomian. Kinerja merupakan suatu konsep universal yang merupakan efektivitas suatu organisasi selama kurun waktu tertentu.

Menurut Mangkunegara (2020) kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang sesuai tanggung jawabnya, mencakup kualitas dan kuantitas pekerjaan. Kinerja, berdasarkan penjelasan di atas, adalah hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas berdasarkan keterampilan, pengalaman, dan komitmennya, serta jumlah waktu yang digunakan sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam Mathis dan Jackson (2023), kinerja pegawai adalah seberapa besar pengaruh dan kontribusi yang dimiliki pegawai terhadap organisasi, meliputi: kuantitas keluaran, kualitas keluaran, jangka waktu keluaran, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif.

#### **2.1.7.2 Faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan hasil dari berbagai variabel yang berinteraksi secara dinamis dalam konteks organisasi. Menurut Robbins (2018), kinerja individu dalam organisasi tidak hanya ditentukan oleh satu faktor tunggal, melainkan merupakan fungsi dari beberapa unsur utama, yakni kemampuan, motivasi, persepsi peran, lingkungan kerja, dan sikap terhadap pekerjaan. Pemahaman terhadap faktor-faktor ini menjadi penting bagi manajemen untuk menciptakan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang efektif.



### 1. Kemampuan

Kemampuan merujuk pada kapasitas individu dalam melaksanakan berbagai tugas yang dituntut oleh pekerjaannya. Robbins membedakan kemampuan menjadi dua jenis, yaitu kemampuan intelektual, seperti kemampuan berpikir logis, pemahaman verbal, dan penalaran analitis. Kemampuan fisik, seperti kekuatan, koordinasi, dan daya tahan fisik. Karyawan dengan kemampuan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan akan lebih mampu menunjukkan kinerja yang optimal. Oleh karena itu, penempatan karyawan berdasarkan kesesuaian antara kemampuan dan tugas kerja sangat krusial.

### 2. Motivasi

Robbins menyatakan bahwa motivasi mencakup tiga elemen utama, yaitu arah perilaku (direction), intensitas usaha (intensity), dan ketekunan dalam bertindak (persistence). Tingkat motivasi yang tinggi akan mendorong individu untuk bekerja lebih giat dan mencapai target kinerja yang ditetapkan.

### 3. Persepsi Peran

Persepsi peran mengacu pada pemahaman individu mengenai apa yang diharapkan darinya dalam organisasi. Karyawan yang memiliki persepsi peran yang jelas akan mengetahui tanggung jawabnya, standar kerja yang harus dicapai, dan hubungan kerjanya dengan pihak lain. Sebaliknya, ketidakjelasan peran dapat menimbulkan konflik peran dan stres kerja yang berakibat negatif terhadap kinerja.



#### 4. Faktor Situasional

Lingkungan kerja mencakup semua kondisi eksternal yang memengaruhi kemampuan individu untuk bekerja, termasuk sumber daya yang tersedia, peralatan kerja, dukungan manajerial, serta struktur organisasi. Robbins menekankan bahwa motivasi dan kemampuan yang tinggi tidak akan cukup apabila lingkungan kerja tidak mendukung. Oleh karena itu, organisasi harus menciptakan kondisi kerja yang kondusif agar karyawan dapat bekerja secara efektif.

#### 5. Sikap terhadap Pekerjaan

Sikap merupakan evaluasi positif atau negatif terhadap berbagai aspek pekerjaan, termasuk pekerjaan itu sendiri, atasan, rekan kerja, dan organisasi. Sikap yang positif akan mendorong keterlibatan kerja (job involvement), kepuasan kerja (job satisfaction), dan komitmen organisasi (organizational commitment) yang pada akhirnya berdampak pada kinerja.

#### 2.1.7.3 Indikator Kinerja Karyawan

Robbins (2018) menjelaskan ada enam indikator untuk mengukur kinerja individu, yaitu:

- 1) Kualitas, menunjukkan sejauh mana mutu seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya meliputi ketepatan, kelengkapan dan kerapian.
- 2) Kuantitas, kualitas merupakan banyaknya pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh seorang karyawan dalam suatu periode kerja tertentu, hal ini dapat dilihat dari banyaknya jumlah pekerjaan yang



dapat diselesaikan atau lebih terfokus pada banyaknya pekerjaan yang dapat diselesaikan.

- 3) Ketepatan waktu, ketepatan waktu adalah dimana pekerjaan dapat diselesaikan pada waktu yang disepakati.
- 4) Efektivitas, efektivitas berarti memanfaatkan teknologi dan bahan baku yang dapat dimaksimalkan dalam arti memperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya.
- 5) Kemandirian, karyawan yang mampu mengatur pekerjaannya sendiri dengan baik sesuai target yang diharapkan tanpa harus diberi pengarahan secara rinci oleh atasannya. Dengan kata lain, hal ini menyangkut masalah kemandirian.
- 6) Komitmen kerja, merupakan bagaimana karyawan memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaannya dan tidak akan mengerjakan pekerjaan lain sebelum pekerjaan tersebut selesai.

## 2.2 Tinjauan Empirik

Tinjauan empiris merupakan penelitian terdahulu yang mengemukakan beberapa konsep yang relevan dan terkait dengan pengembangan karir, pelatihan, motivasi dan kinerja karyawan. Adapun beberapa penelitian terdahulu yang menjadi acuan penulisan skripsi ini antara lain:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

Nama/ Tahun	Judul	Variabel	Metode Analisis	Hasil
Intan Permatasari,	Pengaruh pelatihan dan motivasi kerja	Pelatihan (X1), Motivasi	Teknik Regresi Linier	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan kerja



Nama/ Tahun	Judul	Variabel	Metode Analisis	Hasil
Bakhtiar Abbas, Asrip Putera. (2024)	terhadap kinerja pegawai pada Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara Provinsi	Kerjaa (X2), Kinerja Pegawai (Y)	Berganda. Jumlah responden sebanyak 45 orang.	berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sedangkan motivasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan. Selain itu, interaksi antara pelatihan dan motivasi kerja menunjukkan pengaruh yang lebih besar, yang mengindikasikan bahwa kombinasi dari kedua faktor tersebut sangat efektif dalam meningkatkan kinerja. Penelitian ini juga menemukan bahwa meskipun secara keseluruhan kedua faktor tersebut memiliki pengaruh positif, namun terdapat beberapa karyawan yang tidak menunjukkan peningkatan kinerja, yang mengindikasikan bahwa terdapat faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.
Yustina Yasinta Supu, Deni	The Influence of Career Development , Work Motivation,	Pengemb angan Karir (X1), Motivasi Kerja (X2),	Partial Least Square method. Jumlah	Hasil analisis menunjukkan bahwa Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap



Nama/ Tahun	Judul	Variabel	Metode Analisis	Hasil
Wardani. (2024)	And Work Discipline On Employee Performance	Disiplin Kerja (X3), Kinerja Karyawan (Y)	responden sebanyak 70 orang	Kinerja Karyawan. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
Ameilia Harum Khaerani Taning, Justine Tanuwija ya, Andreas Wahyu Gunawan P. (2024)	The Influence of Motivation, Employee Development and Teamwork on Employee Performance through Employee Engagement in Service Industry Employees	Motivasi (X1), Pengemb angan Karyawan (X2), Kerja Tim (X3), Kinerja Karyawan (Y), Keterlibat an Karyawan (Z)	Structural Equation Model (SEM) dengan perangkat lunak yang digunakan adalah SMART- PLS 3 untuk menguji pengaruh langsung, dan SMARTPL S 3.0 Bootstrappi ng untuk menguji pengaruh tidak langsung. Jumlah responden 120 orang	Hasil Penelitian: Motivasi, pengembangan karyawan dan kerja sama tim berpengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan. Pengembangan karyawan, kerja sama tim dan keterlibatan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Motivasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Pengembangan karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui employee engagement. Motivasi dan kerjasama tim berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui employee engagement. Implikasi



Nama/ Tahun	Judul	Variabel	Metode Analisis	Hasil
				Manajerial: Bahan evaluasi bagi perusahaan di bidang jasa yang ingin meningkatkan kinerja karyawan dengan cara meningkatkan motivasi karyawan, pengembangan karyawan, kerja sama tim dan employee engagement
Sisca Elizabeth Irawan. (2024)	Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Di Pt Pal Indonesia	Pelatihan (X1), Pengembangan Karir (X2), Kinerja Karyawan (Y), Motivasi Kerja (Z)	Teknik Analisis Data dengan SmartPLS Versi 4. Jumlah reponden 60 orang	Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa : (1) Pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja, (2) Pengembangan Karier berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja, (3) Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, (4) Pengembangan Karier berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, (5) Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, (6) Pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Melalui



Nama/ Tahun	Judul	Variabel	Metode Analisis	Hasil
				Motivasi Kerja, (7) Pengembangan Karier tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja.
Pande Nyoman Santi Ardani, Dewa Ayu Widya Tari, Gusti Ayu Febby Ersania. (2024)	Analysis The Importance of Training and Career Development on Employee Performance	Pelatihan (X1), Pengembangan karir (X2), Kinerja Karyawan (Y)	Penelitian ini menggunakan metode studi literatur untuk mengkaji berbagai penelitian terdahulu yang relevan dengan topik ini.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan yang efektif dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan, sedangkan pengembangan karir yang terstruktur dapat meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan serta mengurangi turnover. Penelitian ini memberikan masukan penting bagi perusahaan dalam merancang strategi pengembangan SDM yang lebih efektif dan berorientasi pada peningkatan kinerja karyawan.
Andini Fauziah, Romansyah Sahabud	Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap	Kompensasi (X1), Motivasi Kerja (X2), Kinerja	Analisis Regresi Linear Berganda. Jumlah	Kompensasi dan motivasi kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai pada



Nama/ Tahun	Judul	Variabel	Metode Analisis	Hasil
din, M. Ilham Wardhan a Haeruddi n, Burhanu ddin, Muhamm ad Ichwan Musa. (2023)	Kinerja Pegawai Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (Dpmptsp) Kabupaten Maros	Pegawai (Y)	responden 65 orang.	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Maros. Artinya, semakin tinggi kompensasi dan motivasi kerja maka semakin tinggi pula kinerja yang dimiliki oleh pegawai. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Maros. Artinya, semakin besar kompensasi maka semakin tinggi pula kinerja yang dimiliki oleh pegawai. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Maros. Artinya semakin tinggi motivasi kerja yang diberikan maka semakin tinggi pula kinerja yang dimiliki oleh pegawai.



Nama/ Tahun	Judul	Variabel	Metode Analisis	Hasil
Enni Sustiyatik (2023)	The Effect of Human Resource Training and Development on Increasing Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable	HR Training (X1), HR Developm ent (X2), Employee Performan ce (Y1), Motivation (Z)	Analisis Deskriptif dan Partial Least Square (PLS). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada lembaga keuangan CIMB Niaga Cabang Kediri yang berjumlah 200 orang. Sedangkan sampel sebanyak 67 responden.	Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa: (1) pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. (2) terdapat pengaruh positif signifikan antara variabel pengembangan sumber daya manusia terhadap peningkatan kualitas kinerja karyawan. (3) terdapat pengaruh positif signifikan antara pelatihan dengan motivasi. (4) terdapat pengaruh positif signifikan antara variabel pengembangan sumber daya manusia terhadap motivasi. (5) terdapat pengaruh positif signifikan antara variabel motivasi terhadap kinerja karyawan. (6) Hubungan antara pelatihan dengan peningkatan kualitas kinerja karyawan dimediasi oleh variabel motivasi dengan pengaruh positif signifikan. (7)



Nama/ Tahun	Judul	Variabel	Metode Analisis	Hasil
				Hubungan antara pengembangan sumber daya manusia dengan peningkatan kualitas kinerja karyawan dimediasi oleh variabel motivasi dengan pengaruh positif signifikan.
Luh Putu Putri Katharina, A.A Sagung Kartika Dewi. (2022)	The Effect Of Career Development On Employee Performance Through Work Satisfaction As A Variable Of Mediation	Pengembangan Karir (X1), Kinerja Karyawan (Y), Kepuasan Kerja (Z)	Analisis Jalur (Path Analysis) dan Uji Berganda. Jumlah responden 61 orang	Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua hipotesis diterima. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan di Inna Sindhu Beach Hotel & Resort.
Prof. Dr. Satya Subrahmanya	Analyzing the Impact on Performance	Motivasi (X1), Pengembangan	Metode Statistik Deskriptif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi merupakan



Nama/ Tahun	Judul	Variabel	Metode Analisis	Hasil
anyam, Alan Brzoo Henari (2022)	of Employees through Motivation and Career Development	angan Karir (X2), Kinerja Karyawan (Y)	Dan Inferensial. Jumlah responden 20 orang	elemen utama yang mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan mayoritas responden berpendapat bahwa motivasi dan pengembangan karir merupakan pengaruh utama dalam kesuksesan karyawan. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa motivasi membuat karyawan bekerja lebih efektif dan ada hubungan langsung dan positif antara motivasi dan pengembangan karir karyawan dengan kinerja personil UNAMI.

