

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Pada bagian awal pada bab ini akan menjelaskan teori-teori yang berhubungan dengan penelitian uraian dasar teori dari hasil penelitian terdahulu terkait pengembangan karir, manajemen sumber daya manusia, motivasi kerja, dan Leader-member exchange yang diambil dari berbagai sumber. Sedangkan bagian akhir bab ini akan menjelaskan kerangka penelitian serta perumusan hipotesis dalam penelitian

2.1. Kajian Teori

2.1.1. Pengembangan Karir

Perencanaan pengembangan karir disusun dan ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan secara sepihak. Pelaksanaan pengembangan karir tergantung sepenuhnya pada organisasi. Kontrol hasil pengembangan karir dilakukan secara ketat oleh organisasi. Pengembangan karir diartikan dan dilaksanakan melalui kegiatan promosi ke jenjang atau posisi yang lebih tinggi.

Menurut Putri (2019) Pengembangan karir adalah keputusan yang diambil sekarang tentang hal-hal yang akan dikerjakan pada masa depan, berarti bahwa seseorang yang sudah menetapkan rencana karirnya, perlu mengambil langkah-langkah tertentu untuk mewujudkan rencana tersebut. Berbagai langkah yang perlu ditempuh itu dapat diambil atas prakarsa pekerja sendiri, tetapi dapat pula berupa kegiatan yang dapat disponsori oleh organisasi, atau gabungan dari keduanya.

Menurut Arismunandar (2020) karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau

jenjang organisasi. Jadi betapapun baiknya suatu rencana karir yang telah dibuat oleh seorang pekerja disertai oleh suatu tujuan karir yang wajar dan realistis, rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya pengembangan karir yang sistematis dan programatis. Ramli (2018) Pengembangan karir adalah proses mengidentifikasi potensi karir pegawai dan materi serta menerapkan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan potensi tersebut. Secara umum proses pengembangan karir dimulai dengan mengevaluasi kinerja karyawan. Syahputra (2020) pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir.

Pengembangan Karir harus diterima bukan sekedar berarti promosi jabatan atau posisi yang lebih tinggi. Disini, pengembangan karir adalah motivasi untuk maju dalam bekerja di lingkungan suatu organisasi. Sukses karir yang dimaksud diatas berarti seorang pekerja mengalami kemajuan dalam bekerja, berupa perasaan puas dalam suatu atau setiap jabatan yang dipercaya oleh organisasi. Karena dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.

Sukses dalam pengembangan karir yang berarti mengalami kemajuan dalam bekerja adalah meningkatkan pengetahuan dan keterampilan atau keahlian, sehingga menjadi lebih berprestasi atau produktif sebagai karyawan yang kompetitif. Para pekerja harus menyadari bahwa untuk memperoleh kemajuan dalam bekerja merupakan tanggung jawabnya sendiri. Dengan kata lain, pengembangan karir berada di tangan pekerja masing-masing yang memerlukan kemampuan mengelola (manajemen) diri sendiri.

Dari dua pendekatan diatas, pendekatan secara tradisional memiliki kelemahan yaitu:

- a. Pengembangan karir berlangsung tidak efektif.
- b. Perusahaan sulit unggul dalam lingkungan bisnis yang kompetitif.

2.1.1.1 Manfaat Pengembangan Karir

Manfaat pengembangan karir menurut Fatahullah Jurdi (2018) adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kemampuan karyawan Dengan pengembangan karir melalui pendidikan dan latihan, akan lebih meningkatkan kemampuan intelektual maupun keterampilan karyawan yang dapat di sumbangkan kepada organisasi.
2. Meningkatnya suplai karyawan yang berkemampuan Jumlah karyawan yang lebih tinggi kemampuannya dari sebelumnya akan menjadi bertambah, sehingga memudahkan pihak pimpinan untuk menempatkan dalam job atau pekerjaan yang lebih tepat. Dengan demikian suply karyawan yang berkemampuan bertambah dan jelas akan dapat menguntungkan organisasi.

2.1.2.2 Program Pengembangan Karir

Program Pengembangan Karir menurut Sinambela (2018) adalah sebagai berikut:

1. Program Pengembangan Parir Terintrgrasi dengan perencanaan SDM.
Dengan ini, program pengembangan karir telah menjadi aktivitas yang penting dalam bisnis dan industry. Pengembangan karir sekarang telah diakui sebaagi strategi dari departemen SDM, selain variable lainnya seperti pelatihan dan konselling. Tujuan dari program ini adalah untuk membantu pegawai menganalisis kemampuan dan minat dalam penyesuaian antara kebutuhan untuk tumbuh dan berkembang dengan kebutuhan organisasi.

2. Hubungan Antara Perencanaan Karir dengan Pengembangan Karir.
Perencanaan karir akan mempengaruhi pencapaian tujuan karir. Pencapaian tujuan karir tersebut akan di pengaruhi oleh variabel pengembangan karir sebagai variabel penghubung yang dapat mempercepat pencapaian tujuan karir, tetapi dapat juga menjadi penghambat.
3. Kebutuhan Pekerja. Di samping untuk memenuhi kebutuhan, tujuan pegawai memasuki organisasi juga membutuhkan hal-hal berikut:
 - a. Persamaan perlakuan karir. Semua pegawai mengharappan adanya persamaan dalam setiap dilakukan promosi dalam rangka mendapatkan kesempatan karir yang lebih tinggi.
 - b. Pengawasan. Pegawai menginginkan agar supervisor dapat memainkan peran aktif dalam pengembangan karir dan memberikan umpan balik terhadap kinerja mereka.
 - c. Kesadaran terhadap kesempatan. Pegawai menginginkan adanya pengetahuan yang memadai mengenai kesempatan untuk karir yang lebih tinggi di masa mendatang.
 - d. Minat pegawai. Pegawai membutuhkan informasi dalam jumlah yang berbeda dan memiliki tingkat kepuasan karir yang akan dating, yang tergantung dari berbagai faktor.
 - e. Kepuasan karir Pegawai memiliki tingkat kepuasan karir yang berbeda, tergantung dari umur pendidikan. Program pengembangan karir memuat sasaran, kebijaksanaan, peserta, kurikulum dan waktu pelaksanaan. Tujuan akhir dari proses pengembangan karir adalah peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja pegawai dalam mengemban jabatannya. Jenis pengembangan SDM yang dapat

diberikan bagi pegawai antara lain adalah pengembangan secara informal maupun formal.

2.1.2.3 Tahap-tahap Pengembangan Karir

Tahap-tahap pengembangan karir menurut Fatahullah Jurdi (2018) adalah sebagai berikut:

- Fase Awal

Fase awal atau yang sering di sebut dengan karir awal adalah fase yang menekankan pada perhatian untuk memperoleh jaminan terpenuhinya kebutuhan dalam tahunan awal pekerjaan.

- Fase Lanjutan

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

- Fase Mempertahankan

Fase mempertahankan yaitu fase dimana individu mempertahankan pencapaian keuntungan atau manfaat yang telah dicapainya sebagai hasil pekerjaan pada masa yang lampau.

- Fase Pensiun

Fase pensiun yaitu fase dimana individu telah melampaui suatu karir yang diharapkan dan akan berpindah ke karir yang lain sepanjang masih memiliki tenaga dan kemampuan.

2.1.2.4 Faktor- faktor yang Dapat Mempengaruhi Pengembangan Karir

Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir menurut Donni Juni Priansa (2018):

1. Kinerja dan Produktivitas Kerja Pegawai yang memiliki kinerja dan produktivitas kerja paling tinggi biasanya akan memperoleh jenjang karir yang relatif lebih cepat dan mudah bila dibandingkan dengan pegawai yang memiliki kinerja dan produktivitas yang relatif rendah.
2. Pengalaman Pegawai berpengalaman tentu saja akan diprioritaskan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi karena pengalaman yang dimilikinya akan bisa bermanfaat bagi organisasi.
3. Kompetensi dan Profesionalisme Kompetensi dan profesionalisme yang dimiliki oleh pegawai sangat mempengaruhi jenjang karir pegawai. Pegawai dengan kompetensi dan profesionalisme yang baik akan sangat dibutuhkan oleh organisasi dalam rangka mengembangkan organisasi menuju kompetisi yang lebih tinggi sehingga organisasi akan memberikan jabatan yang pantas untuk pegawai tersebut.
4. Pendidikan. Pendidikan yang dimiliki oleh pegawai akan memudahkannya untuk mengembangkan organisasi.
5. Prestasi Pegawai yang memiliki prestasi yang mengagumkan tentu saja akan diprioritaskan untuk menduduki level jabatan yang lebih tinggi karena ia telah membuktikan diri bahwa ia merupakan pribadi dengan kinerja yang unggul sehingga organisasi layak memberikan jabatan yang sepadan dengan prestasi tersebut.
6. Pimpinan. Pimpinan sangat mempengaruhi karir pegawai karena pimpinan tersebut akan mengangkat pegawai ke jenjang karir yang lebih tinggi. Agar karir yang dimiliki cepat meningkat maka kedekatan dan hubungan baik

dengan

pimpinan perlu dipelihara.

7. Rekan Kerja. Rekan kerja tentu sangat mempengaruhi jenjang karir pegawai. Pegawai yang memiliki rekan kerja yang mampu bekerja dengan solid akan memudahkan dalam melaksanakan pekerjaan sehingga target-target yang dimiliki oleh organisasi akan mampu dicapai dengan optimal.
8. Pegawai dengan Posisi Lebih Rendah. Pegawai dengan posisi yang lebih rendah sangat berpengaruh terhadap perkembangan karir atasannya. Pegawai tersebut jika mampu bekerja dengan optimal dan mampu mewujudkan target-target yang dimiliki oleh organisasi dengan baik, tentu saja akan mendorong atasannya untuk mencapai jenjang karir yang lebih tinggi.
9. Jaringan Kerja. Jaringan kerja yang ada di dalam organisasi maupun yang ada di luar organisasi akan memudahkan pegawai untuk mencapai jenjang karir tertentu.
10. Nasib. Nasib baik juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi perkembangan karir pegawai. Banyak pegawai yang bernasib baik yang mampu meraih karir gemilang.

Dari beberapa faktor diatas faktor nasib lah yang sulit untuk diprediksi dan diterima mengingat bahwa faktor nasib ini tentu diluar kemampuan manusia. Sebab karyawan yang mempunyai nasib baik dapat memperoleh keuntungan dalam bekerja akan tetapi tidak menutup kemungkinan bahwa sebenarnya kemampuannya bisa saja tidak sesuai dengan pekerjaan yang diembannya sehingga membuatnya kesulitan mengerjakan tugas-tugas dalam pekerjaan yang

diberikan. Untuk itu pihak manajer harus dapat memilih dan mengambil keputusan penempatan yang tepat.

2.1.2.4 Indikator dalam Pengembangan Karir

Indikator dalam pengembangan karir menurut Riva'i dan Sagala (Donni Juni Priansa, 2018):

1. Perencanaan Karir.

Pegawai harus merencanakan karirnya untuk masa yang akan datang.

2. Pengembangan Karir Individu.

Setiap pegawai harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karir atau kemajuan karir yang dialami.

3. Pengembangan Karir yang Didukung oleh Departemen SDM.

Pengembangan karir pegawai tidak hanya tergantung pada pegawai tersebut tetapi juga pada peranan dan bimbingan manajer dan departemen SDM.

4. Peran Umpan Balik terhadap Kinerja

Tanpa umpan balik yang menyangkut upaya-upaya pengembangan karir maka relative sulit bagi pegawai bertahun-tahun untuk persiapan yang kadang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan pengembangan karir. Sasaran pembinaan karir adalah meningkatkan efektivitas karir pegawai, meliputi empat karakteristik utama kinerja, sikap, adaptabilitas dan identitas.

2.1.2. Disiplin kerja

Sari (2019) Disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan - peraturan perusahaan dan norma yang berlaku. Teori disiplin ini sama seperti teori dari Sinambela (2019) dan Hasibuan (2020) Disiplin

kerja adalah kesadaran dan kesediaan pegawai menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku.

Sutrisno (2020), disiplin merupakan alat penggerak karyawan. Agar tiap pekerjaan dapat berjalan dengan lancar, mana harus diusahakan agar ada disiplin yang baik. Sinambela (2019) Tujuan utama tindakan pendisiplinan adalah memastikan bahwa perilaku-perilaku pegawai konsisten dengan aturan-aturan yang ditetapkan oleh organisasi. Menurut Hasibuan (2020) Semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapai. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah sikap ketaatan dan kesetiaan seseorang atau sekelompok orang terhadap peraturan tertulis maupun tidak tertulis yang tercermin dalam bentuk tingkah laku dan perbuatan pada suatu organisasi untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Contoh kedisiplinan seperti datang dikantor sebelum waktu masuk, menaati peraturan tertulis maupun tidak tertulis diperusahaan, dan menyelesaikan tugas yang diberikan pada waktu yang sudah ditentukan.

2.1.2.1 Faktor-Faktor Disiplin Kerja

Menurut Azis dalam Pranita dan Khusnul (2021) bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi disiplin kerja ada lima yaitu:

1. Tujuan dan kemampuan
2. Kepemimpinan
3. Kompensasi
4. Sanksi hukum
5. Pengawasan.

Sedangkan menurut Singodimedjo dalam Sampeliling (2015) bahwa faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah sebagai berikut:

- 1) Besar kecilnya pemberian kompensasi;
- 2) Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan;
- 3) Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan;
- 4) Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan;
- 5) Ada tidaknya pengawasan pimpinan;
- 6) Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan;
- 7) Diciptakan kebiasaan – kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

Banyak faktor yang mempengaruhi dalam disiplin kerja disuatu organisasi tetapi tujuan tersebut agar para karyawan tersebut ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan.

2.1.2.2 Indikator Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan (2020) menjelaskan bahwa ada 8 indikator yang dapat mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, yaitu:

1. Tujuan dan kemampuan.

Hasibuan (2020) Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi Tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Tujuan

(Pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya. Jika pekerjaan itu diluar kemampuannya atau jauh dibawah kemampuannya maka kesungguhan dan kedisiplinan karyawan akan rendah.

2. Teladan pimpinan

Hasibuan (2020) Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan (Contoh) dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun ikut baik. Jika teladan pimpinan kurang baik para bawahanpun akan kurang disiplin.

3. Balas jasa

Hasibuan (2020) Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula. Perusahaan harus memberikan balas jasa yang relatif besar. Kedisiplinan karyawan tidak mungkin baik apabila balas jasa yang mereka terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya beserta keluarga. Balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan karyawan. Artinya semakin besar balas jasa semakin baik kedisiplinan karyawan dan sebaliknya jika apabila balas jasa kecil kedisiplinan karyawan menjadi rendah.

4. Keadilan

Hasibuan (2020) Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan

karyawan yang baik. Keadilan harus diterapkan dengan baik pada setiap perusahaan supaya kedisiplinan karyawan perusahaan baik pula.

5. Waskat (Pengawasan Melekat)

Hasibuan (2020) Waskat adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Atasan harus selalu ada / hadir ditempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan. Waskat menuntut adanya kebersamaan aktif antara atasan dengan bawahan dalam mencapai tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Dengan kebersamaan aktif antara atasan dengan bawahan, terwujudlah kerja sama yang baik dan harmonis dalam perusahaan yang mendukung terbinanya kedisiplinan karyawan yang baik.

6. Sanksi hukuman

Hasibuan (2020) Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Sanksi hukuman yang semakin berat membuat karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap, dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang. Berat atau ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan. Sanksi hukuman harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal, dan diinformasikan secara jelas kepada semua karyawan. Sanksi hukuman seharusnya tidak terlalu ringan / terlalu berat supaya hukuman itu tetap mendidik karyawan dan memotivasi untuk mengubah perilakunya dan memelihara kedisiplinan dalam perusahaan.

7. Ketegasan

Hasibuan (2020) Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang ditetapkan. Pimpinan akan dapat memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan. Sebaliknya apabila seorang pimpinan kurang tegas atau tidak menghukum karyawan yang indisipliner, sulit baginya untuk untuk memelihara kedisiplinan bawahannya. Sikap indisipliner karyawan semakin banyak karena mereka beranggapan bahwa peraturan dan sanksi hukumannya tidak berlaku lagi.

8. Hubungan kemanusiaan

Hasibuan (2020) Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Manajer harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada perusahaan. Jadi kedisiplinan karyawan akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

Sedangkan menurut Bejo Siswanto dalam Sinambela (2019) berpendapat bahwa indikator-indikator yang dapat mempengaruhi disiplin kerja ada 5 yaitu:

1. Frekuensi kehadiran.

Sinambela (2019) Salah satu tolok ukur untuk mengetahui Tingkat kedisiplinan pegawai adalah semakin tinggi frekuensi kehadirannya atau rendahnya tingkat kemangkiran maka pegawai tersebut telah memiliki disiplin kerja yang tinggi.

2. Tingkat kewaspadaan.

Sinambela (2019) Pegawai yang dalam melaksanakan pekerjaannya selalu penuh perhitungan dan ketelitian memiliki tingkat kewaspadaan yang tinggi baik terhadap dirinya maupun terhadap pekerjaannya.

3. Ketaatan pada standar kerja.

Dalam melaksanakan pekerjaannya, seorang pegawai diharuskan menaati semua standar kerja yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan dan pedoman kerja agar kecelakaan kerja tidak terjadi atau dapat dihindari.

4. Ketaatan pada peraturan kerja.

Hal ini dimaksudkan untuk kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja.

5. Etika kerja.

Etika kerja diperlukan oleh setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya agar tercipta suasana harmonis, saling menghargai antar sesama pegawai.

Sedangkan menurut Utari dan Rasto (2019) disiplin kerja diukur melalui empat indikator antara lain.

1. Kesadaran,

Kesadaran merupakan sikap karyawan untuk secara sukarela menaati semua peraturan dari perusahaan

2. Kesediaan.

Kesediaan, merupakan suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan karyawan sesuai dengan peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis.

3. Kepatuhan.

Ketaatan, merupakan tindakan yang dilakukan karyawan sesuai perintah tanpa mengeluh.

4. Etika kerja.

Etika merupakan aturan mengenai tingkah laku dan nilai dalam kehidupan sehari-hari ketika bekerja.

Dari paparan diatas dapat disimpulkan indikator-indikator yang dapat mempengaruhi kedisiplinan karyawan tidak hanya dari karyawan itu sendiri, pemimpin juga memiliki peran untuk mempengaruhi kedisiplinan karyawan, seperti teladan pimpinan untuk mematuhi peraturan organisasi dan ketegasan pimpinan memberikan sanksi saat bawahannya melanggar peraturan organisasi. Indikator -indikator kedisiplinan berbeda - beda menurut para ahli, oleh karena itu Perusahaan harus mengetahui indikator apa saja yang memiliki pengaruh penting terhadap kedisiplinan karyawannya.

2.1.2.3 Jenis-Jenis Disiplin Kerja

Sinambela (2019) mengatakan terdapat dua bentuk disiplin kerja, yaitu disiplin preventif dan korektif.

1. Disiplin Preventif

Sinambela (2019) Disiplin Preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai untuk mengikuti dan mematuhi pedoman dan aturan kerja yang ditetapkan oleh organisasi. Disiplin preventif bertujuan untuk menggerakkan dan mengarahkan agar pegawai bekerja berdisiplin.

2. Disiplin Korektif

Sinambela (2019) Disiplin korektif adalah suatu upaya penggerakan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkannya agar tetap mematuhi berbagai peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada organisasi. Dalam disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin akan diberikan sanksi yang

bertujuan agar pegawai tersebut dapat memperbaiki diri dan mematuhi aturan yang ditetapkan.

2.1.3. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan daya dorong yang membangkitkan gairah seseorang dalam bekerja sehingga dapat bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegritas dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan (Hafidzi dkk, 2019). Menurut Mangkunegara (2019) motivasi adalah keadaan atau energi yang menggerakkan karyawan yang diinstruksikan atau dibimbing untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Rivai dalam Rosmaini (2019) mendefinisikan bahwa motivasi adalah seperangkat sikap dan nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal-hal tertentu sesuai dengan tujuan individunya. Menurut Afandi (2018) motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktivitas dengan keikhlasan, senang hati, dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktifitas yang dilakukan mendapat hasil yang optimal dan berkualitas.

Andika et al.(2019) menyatakan Motivasi merupakan salah satu hal yang mempengaruhi perilaku manusia, motivasi disebut juga sebagai pendorong, keinginan, pendukung atau kebutuhan-kebutuhan yang dapat membuat seseorang bersemangat dan termotivasi untuk mengurangi serta memenuhi dorongan diri sendiri, sehingga dapat bertindak dan berbuat menurut cara-cara tertentu yang akan membawa ke arah yang optimal.

2.1.3.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut Afandi (2018) ada beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu:

1. Kebutuhan hidup

Kebutuhan untuk mempengaruhi hidup, yang termasuk dalam kebutuhan ini adalah makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku dan giat bekerja.

2. Kebutuhan masa depan

Kebutuhan akan masa depan yang cerah dan baik untuk menciptakan suasana damai, harmonis dan optimis.

3. Kebutuhan harga diri

Kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestasi dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Idealnya prestasi timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian. Akan tetapi, manajer juga harus menyadari bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam Masyarakat atau kedudukan dalam organisasi, maka semakin tinggi pula kinerjanya.

4. Kebutuhan pengakuan prestasi kerja

Kebutuhan prestasi kerja dicapai dengan menggunakan keterampilan, kemampuan dan kesempatan yang optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan. Kebutuhan ini adalah untuk menyadari sepenuhnya potensi penuh seseorang.

2.1.3.2. Faktor internal yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi

Faktor internal yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

1. Keinginan untuk dapat hidup

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Untuk bertahan dalam kehidupan ini, manusia siap melakukan apa saja, baik pekerjaan itu baik atau buruk, legal atau ilegal, dll. Misalnya, untuk mempertahankan hidup manusia mau mengerjakan apa saja asal hasilnya dapat memenuhi kebutuhan untuk makan. Keinginan untuk hidup meliputi kebutuhan:

- a. Memperoleh kompensasi yang memadai
- b. pekerjaan tetap, meskipun penghasilannya tidak mencukupi
- c. Kondisi kerja yang nyaman dan aman

2. Keinginan untuk dapat memiliki benda

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan.

3. Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang ingin bekerja karena ingin diakui dan dihargai oleh orang lain. Untuk mencapai status sosial yang lebih tinggi, seseorang siap mengeluarkan uang, dan untuk mendapatkannya, seseorang harus bekerja keras.

4. Keinginan untuk memperoleh pengakuan, seperti:

- a. Adanya penghargaan terhadap prestasi
- b. Kerjasama yang harmonis dan erat
- c. Administrasi yang adil dan bijaksana
- d. Perusahaan tempat mereka bekerja dihormati di masyarakat

5. Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Terkadang keinginan akan kekuasaan itu terpenuhi dengan cara tidak baik, tetapi metodenya

tetap melibatkan kerja. Karyawan akan dapat merasa puas bila dalam pekerjaan terdapat:

- a. Hak otonomi
- b. Variasi dalam pelaksanaan pekerjaan
- c. Kesempatan untuk mempresentasikan ide

Faktor eksternal yang dapat mempengaruhi motivasi adalah sebagai berikut:

1. Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan kerja adalah ruang kerja umum dan infrastruktur di sekitar karyawan yang melakukan pekerjaan, yang dapat mempengaruhi kinerja pekerjaan. Lingkungan kerja ini meliputi tempat kerja, ruang dan peralatan kerja, kebersihan, penerangan, ketentraman dan hubungan kerja antara yang ada.

2. Kompensasi yang memadai

Sumber penghasilan utama karyawan adalah kompensasi, yang membantu mereka dan keluarga mereka hidup. Alat yang paling efektif bagi perusahaan untuk mendorong karyawannya untuk bekerja dengan baik adalah kompensasi yang memadai, kompensasi yang kurang memadai akan membuat karyawan tidak tertarik untuk bekerja keras dan membuat mereka tidak tenang, sehingga kompensasi yang kecil sangat mempengaruhi motivasi kerja.

3. Supervisi yang baik

Supervisor sangat dekat dengan karyawan dan selalu bersama mereka dalam melakukan tugas sehari-hari. Mereka bertanggung jawab untuk memberikan pengarahan dan membimbing karyawan agar dapat melakukan tugas dengan baik tanpa membuat kesalahan, sehingga suasana kerja akan bergairah dan bersemangat.

4. Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang nekad untuk bekerja, mengorbankan apa yang dimilikinya untuk perusahaan, ketika yang bersangkutan merasa ada jaminan karir yang jelas untuk melakukan pekerjaan tersebut. Mereka tidak hanya bekerja untuk hari ini, mereka berharap untuk bekerja di satu perusahaan sampai mereka cukup umur, mereka tidak harus sering berpindah-pindah. Hal ini diwujudkan ketika perusahaan dapat menawarkan jaminan karir untuk masa depan, serta jaminan kenaikan pangkat, pangkat dan kesempatan untuk mengembangkan potensi diri.

5. Status dan tanggung jawab

Sebuah pekerjaan atau jabatan di suatu posisi tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Karyawan tidak hanya harus membayar kompensasi, tetapi pada saat yang sama mereka berharap memiliki kesempatan untuk bekerja di perusahaan. Ketika pindah ke suatu posisi, orang merasa dipercaya, diberi tanggung jawab dan wewenang yang besar untuk melakukan aktivitas.

6. Peraturan yang fleksibel

Perusahaan besar biasanya membuat sistem dan prosedur kerja yang harus diikuti oleh semua karyawan. Kami dapat mengacu pada sistem dan prosedur kerja ini sebagai peraturan yang berlaku, dan kami mengatur dan melindungi karyawan. Semua ini adalah aturan main yang mengatur hubungan kerja sama antara karyawan dan perusahaan, termasuk hak dan tanggung jawab karyawan, penghargaan, promosi, transfer, dll.

2.1.3.3 Indikator-Indikator Motivasi Kerja

Indikator untuk mengukur motivasi kerja menurut Afandi, 2018 yaitu sebagai berikut:

1. Balas Jasa

Semua dalam bentuk barang, jasa dan uang, yang merupakan imbalan yang diterima karyawan atas jasanya kepada perusahaan.

2. Pengakuan Dari Atasan

Pernyataan atasan tentang apakah karyawan menerapkan insentif yang diberikan atau ditolak, seperti:

- a. Pujian atas keberhasilan karyawan
- b. valuasi kinerja pegawai

3. Prestasi Kerja

Hasil yang dicapai atau diinginkan oleh semua orang dalam bekerja, seperti pujian atau keberhasilan karyawan, dan penilaian prestasi kerja karyawan.

Menurut Herzberg dalam Al Fadjar Ansory (2018) menyampaikan teori motivasi ganda yang mengemukakan 16 faktor yang dapat memotivasi seseorang untuk bekerja secara optimal yang dikenal dengan motivasi kerja intristik dan motivasi kerja ekstrinsik. Motivasi kerja intristik adalah motivasi yang diasosiasikan secara langsung dengan pelaksanaan tugas, yang meliputi: pegakuan, pencapaian, kemungkinan untuk tumbuh, kemungkinan untuk maju dan pekerjaan itu sendiri. Sedangkan motivasi kerja ekstrinsik adalah motivasi yang mengelilingi pekerjaan dan tidak berfungsi mutivasional yang meliputi : gaji, hubungan dengan karyawan sekerja, pengawasan teknis, kebijakan perusahaan dan administrasi, kondisi kerja, status, faktor kehidupan pribadi, dan kepastian kerja.

2.1.3.4 Tujuan Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan dalam (Kurniasari, 2018) terdapat beberapa tujuan motivasi sebagai berikut:

1. Gairah dan promosi moral karyawan
2. Meningkatkan moral karyawan dan keputusan pekerjaan
3. Meningkatkan produktivitas karyawan
4. Untuk mendukung loyalitas dan stabilitas karyawan
5. Meningkatkan kedisiplinan dan mengurangi absensi karyawan
6. Meningkatkan tanggung jawab karyawan terhadap tugasnya
7. Ciptakan suasana dan hubungan yang baik
8. Mengefektifkan pengadaan karyawan
9. Meningkatkan kesejahteraan karyawan
10. Meningkatkan kinerja karyawan
11. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku
12. Meningkatkan kinerja karyawan

2.1.4. Leader-Member Exchange

Menurut Robbins (2016) Teori pertukaran pemimpin-anggota merupakan teori yang mendukung terciptanya para pemimpin didalam dan diluar grup. Pertukaran Pemimpin-Anggota (LMX) merupakan hubungan antara atasan dan juga bawahan yang saling mempengaruhi satu sama lain. Pertukaran Pemimpin-Anggota (LMX) tidak hanya melihat perilaku atasan saja tetapi juga menekankan pada kualitas hubungan antara atasan dan bawahan. Lebih lanjut menurut Septiadi (2019) Leader-Member Exchange (LMX) adalah kualitas hubungan pertukaran interpersonal antara pemimpin dan anggotanya. Hubungan LMX yang tinggi

ditandai dengan persahabatan, loyalitas, rasa hormat dan kontribusi profesional, sedangkan hubungan LMX yang rendah ditandai dengan kurangnya persahabatan, loyalitas, rasa hormat dan kontribusi profesional.

Sedangkan menurut Setyawan dkk. (2018) Leader-Member Exchange (LMX) adalah peningkatan kualitas hubungan antara supervisi dan karyawan akan mampu meningkatkan kerja keduanya. Namun pada kenyataannya, hubungan antara karyawan dan supervisi dapat dikelompokkan menjadi dua hubungan, yaitu hubungan yang baik dan hubungan yang buruk. Hubungan yang baik akan menciptakan kepercayaan karyawan, sikap positif, dan loyalitas, tetapi hubungan yang buruk memiliki efek sebaliknya. Selanjutnya menurut Oktavianda (2018) pertukaran pimpinan-anggota merupakan suatu hubungan atasan dan bawahan yang terjalin di dalam perusahaan. Kemudian menurut Casimir (2014) Teori pertukaran pimpinan-anggota didasarkan pada hubungan diadik antara pemimpin dan pengikut mereka dalam unit kerja organisasi. Pertukaran pimpinan-anggota merupakan bentuk pertukaran sosial proksimat menghasilkan baik kewajiban untuk pemimpin untuk melakukan satu baik pekerjaan dan emosi positif terhadap organisasi karena pemimpin (yaitu atasan langsung) adalah wakil terkemuka dari organisasi bagi karyawan (Casimir, 2014).

Sedangkan menurut Chen et al. (2021), Leader- Member Exchange (LMX) adalah suatu hubungan sosial antara pemimpin dan anggota timnya yang didasarkan pada saling pengertian, kepercayaan, dan dukungan. LMX dipandang sebagai faktor yang penting dalam mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja anggota tim serta kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

Leader-Member Exchange (LMX) juga dapat dipahami sebagai suatu konsep yang mencakup tingkat kepercayaan, penghargaan, dan dukungan yang diberikan oleh pemimpin kepada anggota timnya, serta kepercayaan, dedikasi, dan komitmen yang diberikan oleh anggota tim kepada pemimpin mereka (Tepper & colleague, 2018).

Berdasarkan beberapa definisi menurut para ahli di atas, peneliti memakai definisi yang dikemukakan oleh Liao et al. (2015) bahwa Leader-Member Exchange (LMX) adalah suatu proses interaksi antara pemimpin dan anggota timnya, di mana pemimpin memperlakukan anggota timnya secara berbeda tergantung pada hubungan yang terjalin antara keduanya.

2.1.4.1 Indikator Leader-Member Exchange (LMX)

Terdapat tiga indikator menurut Casimir (2014) yaitu sebagai berikut:

1. Respect (Rasa Hormat)

Saling menghormati satu sama lain antara atasan dan bawahan dapat membentuk hubungan yang baik antara atasan dan bawahan. dalam sebuah organisasi, hubungan yang baik tidak akan terjadi tanpa adanya rasa hormat baik berasal karyawan terhadap pemimpin maupun sebaliknya. Karyawan akan merasa dihargai bila pemimpin mereka mengetahui serta memahami kebutuhan mereka. di samping itu rasa hormat juga bisa diperlihatkan pemimpin menggunakan menyampaikan pengakuan serta mengapresiasi prestasi karyawan tersebut.

2. Trust (Kepercayaan)

Rasa saling percaya antara atasan dan bawahan membantu terbentuknya hubungan atasan dan bawahan. Trust atau kepercayaan ialah kondisi Dimana karyawan

menunjukkan tindakan yang mendukung keputusan pemimpin serta mengetahui tingkat kepuasan pemimpin terhadap pekerjaannya.

3. Obligation (Kewajiban)

Suatu kewajiban akan berpengaruh dan berkembang menjadi hubungan kerja antara atasan dengan bawahan. Obligation atau kewajiban merupakan kondisi dimana pemimpin tidak hanya memberikan instruksi di bawahannya, namun juga menolong serta memberikan bantuan tentang bagaimana cara menyelesaikan tugas yang diberikan.

2.2. Penelitian Terdahulu

Suryadi (2017) meneliti tentang “Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Di Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang)”. Penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana pengaruh dari LMX terhadap kinerja dari karyawan. Berdasarkan penelitian mengenai pengaruh Leader Member Exchange (LMX) dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai pada Pegawai di Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut : (1) Leader Member Exchange (LMX) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian apabila Leader Member Exchange (LMX) dapat diterima, maka kinerja pegawai akan meningkat. (2) Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian apabila karakteristik pekerjaan pegawai semakin tepat, maka kinerja pegawai akan meningkat.

Elshifa (2018) dalam penelitiannya berjudul “Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan

Mediasi Organization Citizen Behaviour (Ocb) (Studi Kasus pada Karyawan Kospin Jasa Pekalongan)”. Dalam penelitian ini peneliti ingin mengetahui apakah ada pengaruh antara Leader Member Exchange (LMX) Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja. Dan hasil dari penelitian ini yaitu Leader member Exchange berpengaruh terhadap organizational citizenship behavior karyawan Kospin Jasa Pekalongan. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap organizational citizenship behavior karyawan Kospin Jasa Pekalongan. Leader member Exchange berpengaruh terhadap kinerja karyawan Kospin Jasa Pekalongan. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Kospin Jasa Pekalongan. Organizational Citizenship Behavior berpengaruh terhadap kinerja karyawan Kospin Jasa Pekalongan. Leader member exchange berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui organizational citizenship behavior karyawan Kospin Jasa Pekalongan. Komitmen organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui organizational citizenship behavior karyawan Kospin Jasa Pekalongan.

Amila dan Arwiyah (2019) meneliti tentang “Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi (Studi Pada Pegawai Kecamatan Semen Kabupaten Kediri)”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh LMX terhadap kinerja dan komitmen organisasi dan dapatkah komitmen organisasi mampu menjadi variabel intervening untuk LMX terhadap kinerja. populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Kantor Kecamatan Semen Kabupaten Kediri Jawa Timur sebanyak 40 orang. Dengan hasil penelitian yang didapat adalah (1) LMX berpengaruh signifikan positif terhadap Komitmen Organisasi, artinya semakin berkualitas LMX

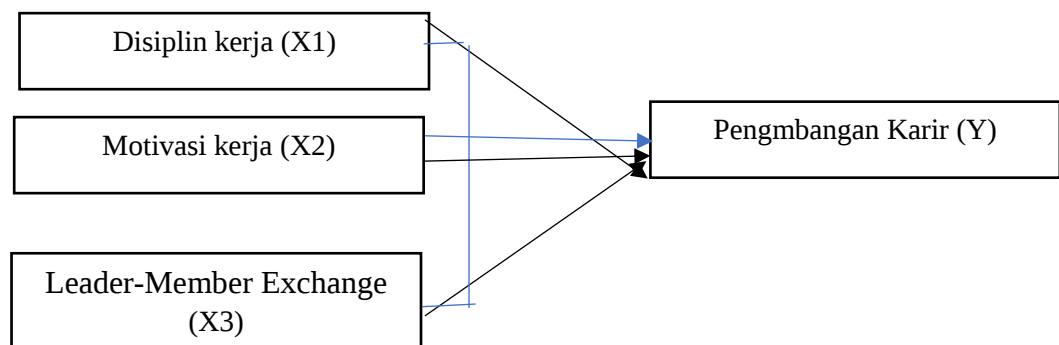
maka akan semakin tinggi Komitmen Organisasi. Sebaliknya, semakin rendah kualitas LMX maka akan diikuti penurunan Komitmen Organisasi. (2) LMX berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Karyawan, artinya semakin berkualitas LMX maka akan semakin tinggi Kinerja Karyawan. Sebaliknya, semakin rendah kualitas LMX maka akan diikuti penurunan Kinerja Karyawan. (3) Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Karyawan, artinya semakin tinggi Komitmen Organisasi maka akan semakin tinggi Kinerja Karyawan. Sebaliknya, semakin rendah Komitmen Organisasi maka akan diikuti penurunan Kinerja karyawan. (4) Komitmen Organisasi merupakan variable intervening (mediasi) yang baik khususnya pada pengaruh LMX terhadap kinerja karyawan.

(Jayanti,dkk, 2023) dengan judul Pengaruh Motivasi Terhadap Pengembangan Karier Pegawai Di Lembaga Pemasyarakatan Narkotika Kelas Iia Muara Beliti. hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan adanya pengaruh motivasi terhadap pengembangan karier pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Narkotika Kelas IIA Muara Beliti. Hal tersebut berdasarkan hasil dari nilai sig. sebesar $(0,000 < 0,05)$ dan nilai thitung $>$ ttabel sebesar $(6.634 > 1,99495)$. Nilai R Square memperlihatkan bahwa motivasi pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Narkotika Kelas IIA Muara Beliti sebesar 38,9% dalam penelitian dan sebesar 61,1% dipengaruhi oleh variabel dari luar penelitian.

2.3. Kerangka Berpikir

Sugiyono (2019) mendefinisikan kerangka berpikir sebagai sintesa yang menunjukkan hubungan antara variabel yang diteliti dan merupakan dasar untuk

memecahkan masalah penelitian. Untuk menganalisis masalah dari hal-hal umum ke hal-hal khusus, kerangka berpikir menjelaskan bagaimana setiap variabel berhubungan satu sama lain. Sesuai dengan teori dan penelitian sebelumnya, variabel yang akan diteliti meliputi variabel independen (disiplin kerja, Motivasi kerja dan Leader Member Exchange) dan variabel dependen (pengembangan karir).



Gambar 2.1. Kerangka Berpikir

Keterangan:

—————▶ Pengaruh Scara Parsial

—————▶ Pengaruh Secara Simultan

2.4. Hipotesis

Berdasarkan kajian dan studi pustaka pada kerangka pemikiran maka, dengan demikian terbentuklah hipotesis sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian. Hipotesis ini masih anggapan sementara yang mungkin benar atau juga salah, sehingga dapat dianggap sebagai suatu kesimpulan yang sifatnya juga sementara sedangkan penerimaan atau penolakan terhadap pendapat sementara tersebut tergantung pada hasil terhadap faktor-faktor yang dikumpul dan diambil suatu kesimpulan. Adapun hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Diduga terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap Pengembangan Karir Pegawai Pada Kantor Badan Keuangan Dan Asset Daerah Kabupaten Labuhanbatu Selatan.
2. Diduga terdapat pengaruh Motivasi terhadap Pengembangan Karir Pegawai Pada Kantor Badan Keuangan Dan Asset Daerah Kabupaten Labuhanbatu Selatan
3. Diduga terdapat pengaruh Leader Member Exchange terhadap Pengembangan Karir Pegawai Pada Kantor Badan Keuangan Dan Asset Daerah Kabupaten Labuhanbatu Selatan
4. Diduga terdapat pengaruh disiplin kerja, Motivasi dan Leader Member Exchange terhadap Pengembangan Karir Pegawai Pada Kantor Badan Keuangan Dan Asset Daerah Kabupaten Labuhanbatu Selatan