

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Motivasi

2.1.1.1. Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi semangat dan antusiasme seseorang dalam bekerja. Karyawan yang termotivasi cenderung memiliki komitmen tinggi dan berkontribusi lebih dalam mencapai target organisasi (Robbins dan Judge, 2017). Motivasi dapat bersumber dari faktor intrinsik (seperti pengakuan dan pencapaian) maupun ekstrinsik (seperti gaji dan insentif). Sedangkan Menurut teori Abraham Maslow, motivasi menyatakan bahwa setiap orang mempunyai kebutuhan seperti keinginan, kebutuhan eksternal dan internal yang dimana hal itu muncul karena kebutuhan yang sangat tergantung pada kepentingan individu (Gunawan, 2017).

Menurut RA. Supriyono, motivasi adalah kemampuan untuk berbuat sesuatu sedangkan motif adalah kebutuhan, keinginan, dorongan untuk berbuat sesuatu. Motivasi seseorang di pengaruhi oleh stimuli intrinsik yang ada pada individu yang bersangkutan. Stimuli eksternal mungkin dapat pula mempengaruhi motivasi tetapi motivasi itu sendiri mencerminkan reaksi individu terhadap stimuli tersebut (Supriyono, 2003 : 329). Motivasi dalam Winardi (2001 : 2) merupakan hasil sejumlah proses, yang bersifat internal atau eksternal bagi seseorang individu, yang

menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistensi dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu. Dari beberapa definisi diatas, maka motivasi dimaknai sebagai dorongan yang didasari kemampuan seseorang dalam memenuhi kebutuhannya.

Saul Gellerman sepakat bahwa setiap orang memiliki kebutuhan-kebutuhan dan apabila satu kebutuhan tidak terpenuhi, maka orang akan termotivasi untuk memenuhinya. Lebih lanjut Saul Gellerman menjelaskan bahwa tujuan akhir motivasi adalah merealisasi citra pribadi (*self-concept*), yakni hidup dalam cara yang sesuai dengan peranan yang diinginkan, diperlakukan dalam cara yang sesuai dengan kedudukan dan dihargai sesuai tingkat kemampuan. Dengan demikian setiap orang berada dalam upaya abadi untuk memburu apapun yang dipandang sebagai peranan yang diinginkan dan mencoba merealisasi ide subjektif tentang diri sendiri menjadi kebenaran objektif.

Saul Gellerman dalam Dessler, 1997 : 337 menunjukkan aspek motivasi yang sangat penting bahwa semua orang umumnya memiliki kebutuhan untuk diperlakukan sebagai individu yang berharga dan menjadi orang yang ia rasa mampu mencapainya. Tiap orang memiliki citra dan menginginkan diperlakukan dalam cara yang mendukung citra tersebut. Intinya, tiap orang sangat termotivasi untuk berperilaku dalam cara yang dapat memenuhi kebutuhannya dan kunci keberhasilan pemimpin terletak pada kemampuan memotivasi anggota organisasi dalam usaha memenuhi dan mendukung kebutuhan “tingkat tinggi” tersebut.

Berdasarkan jurnal penelitian Yenni (2019) Motivasi merupakan hal yang melatar belakangi individu berbuat untuk mencapai tujuan tertentu. Robbins

(2007:482) mendefinisikan motivasi sebagai, *"the Process by which a persons efforts are energized, directed and sustained attaining a goal."* Proses yang ikut menentukan intensitas, arah dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Chuck (2005:550) mendefinisikan motivasi sebagai, *"is the set of forces that initiates, directs, and makes people persist in their effort to accomplish a goal."* Sebuah upaya yang menginisiatifkan, mengarahkan dan membuat seseorang secara teguh/keras dalam usahanya mencapai tujuan. sedangkan menurut Gibson (2006:132), et al motivasi didefinisikan sebagai, *"...the concept we use when we describe the forces acting on or within an individual to initiate and direct behavior."* Sebuah konsep yang kita gunakan pada saat kita menggambarkan tindakan kekuatan/usaha pada atau di dalam diri seseorang untuk menginisiatifkan dan mengarahkan perilaku. McShane dan Von Glinow (2005:140) mendefinisikan motivasi sebagai sebuah kekuatan yang ada di dalam diri seseorang yang berdampak pada arah (*directions*), intensitas (*intensity*) dan keteguhan (*persistence*) perilakunya. George R. Terry berpendapat motivasi kerja adalah suatu keinginan dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk bertindak sesuatu. Sedangkan motivasi kerja menurut M. Manullang adalah sebagai pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain, dalam hal ini karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan. Pemberian dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan orang-orang karyawan agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana dikehendaki dari orang-orang tersebut. Wahjosumadjo menyatakan, motivasi kerja merupakan suatu prsoses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap kebutuhan persepsi dan kepuasan yang terjadi pada diri

seseorang. Dari begitu banyak pengertian motivasi dan motivasi kerja dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah hal yang melatar belakangi seseorang untuk melakukan pekerjaan atau untuk bekerja.

2.1.1.2. Faktor-Faktor Motivasi

Faktor motivasi adalah penyebab atau pemicu yang mendorong seseorang untuk berperilaku atau bekerja dengan semangat. Dalam motivasi ada 2 faktor yaitu faktor motivator dan faktor *hygiene*. Secara teori menurut faktor motivator, adalah bentuk keberhasilan, pelaksanaan, pekerjaan itu sendiri, tanggungjawab, dan pengembangan. Sedangkan dari teori faktor *hygiene* yaitu kebijakan administrasi, hubungan antar pribadi, dan upah gaji (Ady, 2013).

Teori di dalam penelitian Yenni (2019) *Hygiene factors* adalah faktor pekerjaan yang penting untuk adanya motivasi di tempat kerja. Faktor ini tidak mengarah pada kepuasan positif untuk jangka panjang. Tetapi jika faktor-faktor ini tidak hadir, maka muncul ketidakpuasan. Faktor ini adalah faktor ekstrinsik untuk bekerja. Faktor *hygiene* juga disebut sebagai *dissatisfiers* atau faktor pemeliharaan yang diperlukan untuk menghindari ketidakpuasan. *Hygiene factors* adalah gambaran kebutuhan fisiologis individu yang diharapkan untuk dipenuhi. *Hygiene factors* meliputi gaji, kehidupan pribadi, kualitas supervisi, kondisi kerja, jaminan kerja, hubungan antar pribadi, kebijaksanaan dan administrasi perusahaan.

Menurut Herzberg, *hygiene factors* tidak dapat dianggap sebagai faktor motivator. Faktor motivator harus menghasilkan kepuasan positif. Faktor-faktor yang melekat dalam pekerjaan dan memotivasi karyawan untuk sebuah kinerja yang unggul disebut sebagai faktor motivator. Karyawan hanya menemukan faktor-faktor

intrinsik yang berharga pada *motivation factors* (faktor pemuas). Faktor motivator melambangkan kebutuhan psikologis yang dirasakan sebagai manfaat tambahan. Faktor motivator dikaitkan dengan isi pekerjaan mencakup keberhasilan, pengakuan, pekerjaan yang menantang, peningkatan dan pertumbuhan dalam pekerjaan.

Teori Herzberg (1959, 1966, 1968) ini juga sering disebut teori motivator dan *hygiene factors*. Kebutuhan motivator berkaitan dengan kesempatan untuk maju, promosi jabatan, pengakuan, tanggung jawab, dan pekerjaan itu sendiri yang mempengaruhi kepuasan kerja. Sedangkan *hygiene factors* adalah hal-hal yang mempengaruhi kepuasan kerja yang terdiri dari supervisor, kondisi kerja, gaji, hubungan interpersonal, dan kebijakan perusahaan. Herzberg mengatakan bahwa gaji dan upah bukanlah faktor motivator melainkan *hygiene factors* atau pemelihara, oleh karena itu janganlah memotivasi karyawan dengan gaji. Seseorang yang dinaikkan gajinya mungkin akan bekerja lebih giat sebagai tanda termotivasi tetapi tidak dalam jangka panjang. Manakala karyawan merasa gajinya secara relatif “kurang” maka karyawan menjadi tidak puas. Sehingga gaji hanyalah salah satu *hygiene factors* yang memelihara kepuasan karyawan, dalam arti manakala gajinya dibayarkan tepat waktu, sesuai dengan pengorbanan yang diberikan karyawan, sesuai dengan kemampuan perusahaan, sesuai dengan standar kemampuan karyawan, maka gaji tersebut akan memelihara kepuasan karyawan. Berbeda dengan kesempatan untuk maju dan pemberian tanggung jawab. Kesempatan untuk maju akan membuat karyawan bersemangat dan termotivasi. Bila hal itu terpenuhi karyawan akan terpuaskan. Pemberian tanggung jawab yang lebih besar atau pemberian pekerjaan yang lebih

beragam akan memotivasi karyawan karena dengan itu karyawan akan mendapat *jobenrichment* sehingga merasa penting dan berarti.

2.1.1.3. Indikator Motivasi

Menurut Mulyadi, A., dan Pancasasti, R. (2022) berdasarkan Technomedia Journal tentang Upaya meningkatkan kinerja karyawan melalui motivasi, ada 2 jenis motivasi yaitu motivasi ekstrinsik dan motivasi intrinsik dengan masing-masing memiliki indikator sebagai berikut :

1. Indikator Motivasi Ekstrinsik :
 - a. Gaji adalah upah yang dibayarkan dalam waktu tetap dalam bentuk uang berdasarkan waktu tertentu sebagai balasan atas pelaksanaan pekerjaan. Gaji dapat memotivasi karyawan untuk bekerja.
 - b. Insentif dan bonus merupakan tambahan penghasilan selain gaji yang dapat berupa uang, barang dan sebagainya. Seorang individu bekerja untuk memenuhi kebutuhan primer, sekunder, dan tersier. Sehingga insentif dan bonus sebagai sarana pemenuh kebutuhan dan dapat memotivasi karyawan untuk bekerja.
 - c. Keamanan kerja merupakan persepsi individu tentang keyakinan terhadap kontinuitas jabatan yang diduduki dalam perusahaan tempat bekerja serta keyakinan terhadap kontinuitas pekerjaan tersebut.
 - d. Fasilitas kerja adalah sarana dan prasarana yang mendukung aktivitas pekerjaan. Perusahaan menyediakan fasilitas kerja yang lengkap dan menunjang kegiatan operasional yang memotivasi karyawan dalam bekerja lebih baik.
 - e. Kontak sosial adalah hubungan antara satu orang atau lebih melalui percakapan dengan saling mengerti tentang maksud dan tujuan masing-masing. Keinginan

terhadap kontak sosial dengan karyawan lain dapat memotivasi seseorang dalam bekerja.

2. Indikator Motivasi Intrinsik :

- a. Kebutuhan dimana seseorang melakukan kegiatan didasari adanya faktor-faktor kebutuhan seperti kebutuhan sosial, kebutuhan harga diri, dan kebutuhan aktualisasi diri.
- b. Harapan dimana seseorang termotivasi oleh adanya harapan yang bersifat pemuasan diri seperti keberhasilan dan harga diri meningkat sehingga menggerakkan seseorang menuju pencapaian tujuan.
- c. Minat merupakan suatu rasa lebih suka dan rasa keinginan pada suatu hal tanpa ada yang menyuruh.

2.1.2. Penilaian Kinerja

2.1.2.1. Pengertian Penilaian Kinerja

Menurut Santi, S., dan Isyanto, P. (2023) dalam jurnal Economina tentang Analisis Penilaian Kinerja Terhadap Pegawai Pojok Kafe dan Resto, Penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian kinerja pegawai yang dilakukan pimpinan perusahaan/institusi secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Menurut Kasmir dalam (Ainnisya dan Susilowati, 2018) penilaian kinerja dilakukan dengan melalui dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi. Penilaian didasarkan pada pendapat para penilai. Pada umumnya penilai diberi formulir, yang berisi sejumlah sifat dan ciri-ciri hasil kerja yang harus diisi. Penilaian pada umumnya diisi oleh atasan yang memutuskan pendapat apa yang paling sesuai untuk setiap tingkatan hasil kerja. Selain itu, Menurut Martoyo (dalam Yahya dan

Hidayati,2014) mengatakan bahwa penilaian kinerja karyawan merupakan penilaian yang sangat sistematis terhadap penampilan kinerja karyawan itu sendiri dan terhadap potensi kinerja karyawan dalam upaya mengembangkan diri. Manfaat penilaian kinerja bagi perusahaan adalah sebagai alat dalam pengambilan keputusan oleh pemimpin bermanfaat bagi karyawan untuk mengetahui kekurangan, potensi, tujuan, rencana dan pengembangan karier karyawan. Sedangkan manfaat penilaian kinerja bagi perguruan tinggi adalah sebagai alat dalam pengambilan keputusan dan Untuk merumuskan kebijakan sebagai upaya meningkatkan mutu pembelajaran dan pelayanan pendidikan sesuai dengan kebutuhan seluruh pemangku kepentingan. Penilaian kinerja ini merujuk kepada isi pekerjaan yang mereka lakukan dan apa yang mereka harapkan untuk mencapai setiap aspek pekerjaan mereka (Rivai et al, 2021).

Penilaian kinerja merupakan metode mengevaluasi dan menghargai kinerja yang paling umum digunakan. Penilaian kinerja dilakukan untuk memberi tahu karyawan apa yang diharapkan pengawas untuk membangun pemahaman yang lebih baik satu sama lain. Penilaian kinerja menitik beratkan pada penilaian sebagai suatu proses pengukuran sejauh mana kerja dari orang atau sekelompok orang dapat bermanfaat untuk mencapai tujuan yang ada. Penilaian kinerja disebut juga sebagai evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, dan penilaian hasil. Penilaian kinerja adalah proses pengevaluasian kinerja, penyusunan rencana pengembangan, dan pengkomunikasian hasil proses tersebut kepada karyawan itu sendiri. Hal ini sejalan dengan pendapat Syamsuriansyah et al (2020), yang menyatakan bahwa Penilaian kinerja merupakan hasil dari suatu penilaian yang sistematis dan didasarkan pada kelompok indikator kinerja kegiatan yang berupa indikator-indikator input, output,

hasil, manfaat dan dampak. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses atau kegiatan yang dilakukan oleh perorangan atau kelompok dalam sebuah perusahaan untuk mengevaluasi dan mengomunikasikan bagaimana karyawan melakukan pekerjaan dengan cara membandingkan hasil.

Menurut Rani dan Mayasari (2015) Penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Penilaian kinerja sebagai perangkat yang digunakan untuk mengukur standar yang ditetapkan oleh manajemen sumber daya manusia. Standar sangat diperlukan dalam penilaian kinerja untuk mengidentifikasi secara jelas apa yang seharusnya karyawan ketahui dan apa yang seharusnya dilakukan oleh karyawan dalam bekerja. Dalam implikasi penilaian kinerja menganggap bahwa karyawan memahami apa standar yang digunakan pada kinerja mereka, serta penyelia memberikan karyawan umpan balik, pengembangan, dan insentif yang diperlukan untuk mendorong karyawan yang bersangkutan menghilangkan kinerja yang kurang baik dan meneruskan kinerja yang baik. Rani dan Mayasari (2015) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau berkinerja lebih baik lagi.

2.1.2.2. Faktor-Faktor Penilaian Kinerja

Menurut Kristiandana, (2002) dalam melakukan penilaian kinerja ada beberapa faktor-faktor dalam penilaian kinerja, yaitu :

1. kualitas kerja, yang dimana kualitas kerja ini meliputi ketelitian, kerapian dalam mengerjakan tugas pekerjaan yang diberikan, menjaga dan mempergunakan alat pekerjaan dengan baik, memiliki keterampilan dan komunikasi yang baik dalam bekerja.
2. kuantitas kerja, yang dimana dalam kuantitas kerja ini diantaranya bisa dilihat dari hasil kerja karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan target yang ditentukan.
3. Hubungan kerja, merupakan dasar dari penilaian pada kerjasama karyawan dan sikap terhadap pemimpin atau atasan, serta bersedia dalam menerima perubahan kerja.
4. Penyesuaian pekerjaan, yang dimana hal ini dapat ditinjau dari kemampuan untuk melaksanakan tugas diluar pekerjaan maupun tugas baru yang mengakibatkan kecepatan dalam berfikir serta bertindak dalam menyelesaikan pekerjaannya.
5. Ketangguhan, untuk mengukur kemampuan dalam menjalankan tugas serta mengukur keandalan yang dimiliki karyawan tiap individu.
6. Keselamatan Kerja, penilaian ini memperhatikan terhadap keselamatan kerjanya (Kristiandana, 2002).

2.1.2.3. Indikator Penilaian Kinerja

Indikator dari penilaian kinerja menurut Santi, S., dan Isyanto, P. (2023) dalam jurnal *Economina* tentang Analisis Penilaian Kinerja Terhadap Pegawai Pojok Kafe dan Resto yaitu :

1. Tanggung jawab peran, yang dimana hal ini untuk mengukur tanggung jawab dari peran yang dijalankan karyawan apakah sudah memenuhi harapan perusahaan atau belum memenuhi harapan.
2. Ketepatan waktu, hal ini banyak dipakai perusahaan yang memiliki pekerjaan dengan melihat deadline atau batas waktu yang tidak bisa dilanggar. Ketepatan waktu dan kecepatan juga menunjukkan efisiensi kandidat dalam bekerja. Semakin sedikit waktu yang dibutuhkan untuk bekerja, maka semakin efisien proses kerja mereka.
3. Kualitas pekerjaan, digunakan perusahaan untuk menilai hasil kerja karyawannya dengan dilihat dari keterampilan, kecakapan, dan kompetensi karyawannya dalam bekerja apakah memenuhi standar mutu atau tidak.
4. Kuantitas hasil, digunakan untuk memenuhi target waktu, misalkan target harian, mingguan, atau bulanan. Penilaian kinerja dalam segi kuantitas hasil ini banyak digunakan perusahaan karena mudah diukur dalam angka.
5. Presensi/Kehadiran, tingkatan ini dinilai untuk menggambarkan kedisiplinan dan komitmen karyawan dalam bekerja.
6. Kepatuhan karyawan dalam mematuhi peraturan yang ada di perusahaan yang berkaitan dengan waktu kerja dan kesadaran akan kewajiban sebagai pekerja, karena presensi tidak diukur dari kehadiran karyawan saja, melainkan ketepatan waktu juga masuk sampai selesai kerja.

2.1.3. Produktivitas

2.1.3.1. Pengertian Produktivitas

Menurut Sutrisno (2011:99) produktivitas secara umum diartikan sebagai hubungan antara keluaran (barang-barang atau jasa) dengan masukan (tenaga kerja, bahan, uang). Menurut Tuhardi yang dikutip oleh Sutrisno (2011:100) mengungkapkan bahwa produktivitas merupakan sikap mental yang selalu mencari perbaikan terhadap apa yang telah ada, suatu keyakinan bahwa seseorang dapat melakukan pekerjaan lebih baik hari ini dari pada hari kemarin, dan esok lebih baik dari hari ini.

Menurut Sinungan (2014:17) dalam penelitian Wahyuningsih (2019) mengemukakan bahwa produktivitas adalah suatu konsep yang bersifat universal yang bertujuan untuk menyediakan lebih banyak barang dan jasa yang akan digunakan oleh banyak manusia, dengan menggunakan sumber-sumber riil yang semakin dikit. Mathis dan Jackson (2006:69) mendefenisikan bahwa produktivitas sebagai pengukuran atas kuantitas dan kualitas dari pekerja yang diselesaikan, dengan mempertimbangkan sumber daya yang digunakan.

Menurut penelitian Djuwita (2011) adapun pengertian produktivitas kerja menurut Handari (1990 : 97) sebagai berikut: Produktivitas kerja adalah perbandingan terbaik antara hasil yang diperoleh (output) dengan jumlah sumber kerja yang dipergunakan (input). Produktivitas kerja dikatakan tinggi jika hasil yang diperoleh lebih besar dari pada sumber kerja yang dipergunakan. Sebaliknya produktivitas kerja dikatakan rendah, jika hasil yang diperoleh lebih kecil dari sumber kerja yang dipergunakan. Dari pengertian produktivitas kerja di atas, produktivitas

kerja mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja menekan pada hasil kerja dalam organisasi yang merupakan perwujudan tujuan-tujuannya, sedangkan hasil kerja tersebut bisa bersifat material dan non material. Dengan demikian produktivitas kerja digambarkan melalui tingkat keberhasilan dalam mencapai tujuan-tujuannya, sedangkan hasil kerja tersebut bisa bersifat material dan non material. Dengan demikian produktivitas kerja digambarkan melalui tingkat keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi. Produktivitas didasarkan pada pendekatan multidisiplin yang secara efektif merumuskan tujuan, rencana, pengembangan, dan pelaksanaan cara-cara produktif, dengan menggunakan sumber-sumber daya secara efisien namun tetap mempertahankan kualitas. Produktivitas secara terpadu melibatkan semua usaha manusia dengan menggunakan keterampilan, modal, teknologi manajemen, informasi, energi dan sumber-sumber daya lainnya, untuk perbaikan mutu kehidupan yang mantap bagi seluruh manusia.

Selanjutnya Ravianto (1985, 238) dalam penelitian Djuwita (2011), menyebutkan pengertian produktivitas kerja sebagai berikut : Produktivitas kerja pada dasarnya merupakan hasil interaksi lingkungannya, baik lingkungan pekerjaan maupun lingkungan diluar pekerjaan, termasuk lingkungan fisik, lingkungan sosial, budaya, dan lingkungan psikologis. Produktivitas tenaga kerja merupakan fungsi dari hasil kali faktor motivasi, kecakapan kerja, kepribadian, dan kejelasan peran, dikurangi faktor kepenatan. Sikap yang berpandangan bahwa cara kerja hari ini harus lebih baik dari kemarin dan hasil hari esok harus lebih baik dari yang diperoleh hari ini dinamakan sikap mental produktivitas. Sikap seperti ini akan mendorong orang menjadi dinamis, kreatif, inovatif, dan terbuka, serta kritis didalam mencari

perbaikan-perbaikan dan peningkatan-peningkatan. Produktivitas kerja yang tinggi ditentukan oleh unjuk kerja atau prestasi kerja yang tinggi. Sedangkan unjuk kerja sangat tergantung dari motivasi kerja dan proses manajemen, sedangkan motivasi kerja pegawai banyak ditentukan oleh kondisi sosial dan kebutuhan-kebutuhannya.

Robbins (1993 : 45) dalam penelitian Djuwita (2011) menyatakan bahwa *“An organization is productive if it achieves its goal, and does so by transferring inputs to output at the lowest cost. As such, productivity implies a concern for both effectiveness and efficiency”*. Secara operasionalnya dalam suatu organisasi atau perusahaan menekankan adanya efektivitas dan efisiensi. Kedua hal tersebut sangat ditentukan oleh sumber daya manusia. Sekarang telah berkembang bahwa kesadaran bahwa sumber daya manusia bukan semata-mata sebagai alat produksi yang dipaksa menghasilkan jasa produksi, melainkan sebagai aset organisasi atau perusahaan yang harus dipelihara dan ditingkatkan kualitasnya. Diantara upaya untuk meningkatkan nilai sumber daya manusia adalah melalui upaya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk berprestasi.

2.1.3.2. Faktor-Faktor Produktivitas

Menurut Supradi (2004) dalam Hernandi dan Tamtana, (2020) menyatakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi produktivitas antara lain keterampilan pekerja, perlengkapan yang digunakan pekerja, metode kerja, mutu dari bahan yang digunakan, lingkungan kerja, umur, fasilitas, pengalaman kerja, Pendidikan, status keluarga. Sedangkan secara umum ada beberapa faktor yang mempengaruhi produktivitas yaitu kualitas dan kuantitas tenaga kerja yang digunakan dalam pelaksanaan suatu proyek konstruksi, keahlian pekerja, latar belakang pendidikan dan

lingkungan tempat tinggal pekerja, kemampuan pekerja dalam menganalisis keadaan, minat pekerja terhadap pekerjaannya, struktur pekerjaan (usia dan jenis kelamin).

Dari penelitian Wahyuningsih (2019) berpendapat bahwa setiap perusahaan selalu berkeinginan agar tenaga kerja yang dimiliki mampu meningkatkan produktivitas yang tinggi. Menurut Ravianto yang dikutip oleh Sutrisno (2011:102), produktivitas tenaga kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor lain, seperti tingkat pendidikan, keterampilan, disiplin, sikap dan etiket kerja, motivasi, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan, jaminan sosial, pelatihan, iklim kerja, teknologi, secara produksi, manajemen, dan prestasi seperti yang dikatakan. Menurut Simanjuntak yang dikutip oleh Sutrisno (2011:103), ada beberapa faktor yang dapat dipengaruhi produktivitas kerja karyawan yaitu:

1. Pelatihan dimaksudkan untuk melengkapi karyawan dengan keterampilan dan cara-cara yang tepat untuk menggunakan peralatan kerja. Untuk itu, pelatihan diperlukan bukan saja sebagai pelengkap akan tetapi sekaligus untuk memberikan dasar-dasar pengetahuan.
2. Mental dan Kemampuan Fisik Karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk menjadi perhatian bagi organisasi, sebab keadaan fisik dan mental karyawan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan produktivitas kerja karyawan.
3. Hubungan antara Atasan-atasan dan Bawahan akan mempengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari. Bagaimana pandangan atasan terhadap bawahan serta, sejauh mana bawahan diikutsertakan dalam penentuan tujuan.

2.1.3.3. Indikator Produktivitas

Menurut Sutrisno (2011:104) dari penelitian Wahyuningsih (2019) produktivitas merupakan hal yang sangat penting bagi para karyawan yang ada diperusahaan. Dengan adanya produktivitas kerja diharapkan pekerjaan akan terlaksana secara efisien dan efektif, sehingga ini semua akhirnya sangat diperlukan dalam pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan. Untuk mengukur produktivitas kerja, diperlukan suatu indikator yaitu sebagai berikut :

1. Kemampuan untuk melaksanakan tugas. Kemampuan seseorang karyawan sangat bergantung pada keterampilan yang dimiliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja.
2. Semangat kerja Ini merupakan usaha untuk lebih baik dari hari kemarin. Indikator ini dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai dalam suatu hari kemudian dibandingkan dengan hari sebelumnya.
3. Pengembangan diri Senantiasa mengembang diri untuk meningkatkan kemampuan kerja. Pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang akan dihadapi. Semakin kuat tantangannya, pengembangan diri mutlak dilakukan. Begitu juga harapan untuk menjadi lebih baik dari pada gilirannya akan sangat berdampak pada keinginan karyawan untuk meningkatkan kemampuan.
4. Mutu dimana selalu berusaha untuk meningkatkan mutu lebih baik dari yang telah lalu. Mutu merupakan hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan kualitas kerja seseorang pegawai. Jadi meningkatkan mutu bertujuan untuk

memberikan hasil yang terbaik yang pada gilirannya akan sangat berguna bagi perusahaan dan dirinya sendiri.

5. Efisiensi yaitu Perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Masukan dan keluaran merupakan aspek produktivitas yang memberikan pengaruh yang cukup signifikan bagi karyawan.

2.1.4. Pengembangan karir

2.1.4.1. Pengertian Pengembangan karir

Menurut Eryana, E., dan Indah, A. (2020) dalam jurnal Ilmiah Ekonomi Kita mengenai Pengaruh Rekrutmen dan Pengembangan karir Terhadap Kinerja Karyawan Di Radio Republik Indonesia (RRI) Bengkalis, Pengembangan sumber daya manusia (SDM) adalah proses persiapan individu-individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi didalam organisasi, biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan mengarah pada kesempatan-kesempatan belajar yang didesain guna membantu pengembangan para pekerja. Pengembangan sumber daya manusia (SDM) tujuannya untuk meningkatkan kualitas profesionalisme dan keterampilan para karyawan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal. Dan tujuan pengembangan yang lain, lebih bertujuan pada penyiapan seseorang karyawan untuk menghadapi tantangan-tantangan yang baru dan lebih besar serta lebih memfokuskan pada orientasi masa depan. Sejumlah metode pengembangan yang dapat digunakan adalah pengiriman karyawan untuk mengikuti kegiatan seminar dan workshop, rotasi

jabatan, mensponsori karyawan untuk menjadi anggota pada asosiasi profesional, dan memberikan beasiswa kepada karyawan untuk mengikuti pendidikan formal.

Menurut Stone dalam Kadarisman (2013, hal.322-323) dari penelitian bahri dan nisa (2017) pengembangan karir adalah proses dan kegiatan mempersiapkan seorang karyawan untuk menduduki jabatan dalam organisasi atau perusahaan, yang akan dilakukan dimasa mendatang. Dengan pengembangan tersebut tercakup pengertian bahwa perusahaan atau manajer SDM tersebut telah menyusun perencanaan sebelumnya tentang cara-cara yang perlu dilakukan untuk mengembangkan karir karyawan selama dia bekerja. Sedangkan menurut Fahmi (2013, hal.250) pengertian pengembangan karir dalam definisi yang lain diartikan sebagai perolehan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang meningkatkan kemampuan karyawan untuk memenuhi perubahan persyaratan pekerjaan serta tuntutan klien dan pelanggan. Jadi dengan demikian, pengembangan karir merupakan tindakan seorang karyawan untuk mencapai rencana karirnya, yang disponsori oleh department sumber daya manusia, manajer atau pihak lain.

Berdasarkan penelitian Marpaung dan Tanjung (2023) Hasibuan mengklaim bahwa (2019: 66) Pengembangan karir adalah upaya untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan dalam menanggapi tuntutan pekerjaan atau jabatan. Atas dasar pernyataan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa karir adalah sarana yang dapat dibentuk seseorang untuk membuat rencana karir dengan menggabungkan keterampilan, keinginan, dan tujuan dengan kebutuhan dan tujuan perusahaan.

Menurut Bambang M.Yani (2012) dalam penelitian Faustyna dan Jumani (2015), mendefinisikan pengembangan karir adalah sebagai berikut: Setiap orang yang bekerja pada suatu perusahaan akan memiliki sejumlah harapan sebagai balas jasa atas pengorbanan atau prestasi yang telah diberikannya. Salah satu diantaranya adalah harapan untuk meraih posisi/jabatan yang lebih tinggi atau lebih baik dari posisi/jabatan sebelumnya. Menurut Rachmawati (2008), pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Sedangkan menurut Irham Fahmi (2013), pengertian pengembangan karir dalam definisi yang lain diartikan sebagai perolehan pengetahuan, ketrampilan, dan perilaku yang meningkatkan kemampuan karyawan untuk memenuhi perubahan persyaratan pekerjaan serta tuntutan klien dan pelanggan. Jadi dengan demikian, pengembangan karir merupakan tindakan seorang karyawan untuk mencapai rencana karirnya, yang disponsori oleh departemen sumber daya manusia, manajeraupun pihak lain.

Pengertian pengembangan karir menurut Wayan dalam (Sunyoto, 2012:183). 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 betapa pun baiknya suatu rencana karir yang telah dibuat oleh seorang pekerja disertai oleh suatu tujuan karir yang wajar dan realistik. Rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya pengembangan karir yang sistematis dan programatis. Sedangkan menurut (Fahmi, 2013:250) pengertian pengembangan karir dalam definisi yang lain diartikan

sebagai perolehan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang meningkatkan kemampuan karyawan untuk memenuhi perubahan persyaratan pekerjaan serta tuntutan klien dan pelanggan. Jadi dengan demikian, pengembangan karir merupakan tindakan seorang karyawan untuk mencapai rencana karirnya, yang disponsori oleh department sumber daya manusia, manajer atau pihak lain.

2.1.4.2. Faktor-Faktor Pengembangan karir

Berdasarkan penelitian Suciani (2023) Tahap-Tahap Pengembangan Karir Agar tahap pengembangan karir dapat dilakukan secara efektif maka, program karir perlu disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan unik individu dalam berbagai tahap kehidupan dalam karirnya.

- 1) Karir awal. merupakan tahap penekanan pada perhatian untuk memperoleh jaminan terpenuhinya kebutuhan di tahun-tahun awal pekerjaannya.
- 2) Karir Pertengahan (*Middle career*), kerap kali meliputi pengalaman baru, seperti penugasan khusus, transfer dan promosi yang lebih tinggi, tawaran dari organisasi lain, kesempatan visibilitas untuk jenjang organisasi yang lebih tinggi, dan pembentukan nilai seseorang bagi organisasi.
- 3) Karir Akhir. Pemberian pelatihan kepada penerus, pengurangan beban kerja atau pendelegasian tugas-tugas utama periode karir akhir (*late career*) adalah agar tetap produktif dan menyiapkan diri untuk pensiun.

Menurut Hasibuan dalam Eryana dan Indah, (2020) ada beberapa faktor dalam pengembangan karir antara lain yaitu pengembangan dalam prestasi kerja, pengembangan dalam kedisiplinan, pengembangan dalam presensi atau kehadiran, pengembangan dalam tingkatan kerja, jika dari pengembangan tersebut kurang

diterapkan dengan baik oleh karyawan, maka karyawan dalam hal ini diharapkan dapat bekerja secara individu serta juga bisa dapat mengembangkan kreativitasnya.

Menurut Hasto Joko Nur Utomo dan M.Yani (2012, hal. 107) dari penelitian bahri dan nisa (2017) faktor yang berpengaruh terhadap pengembangan karir individu di suatu organisasi, yaitu :

1. Hubungan pegawai dan organisasi
2. Personalia pegawai
3. Faktor eksternal
4. Politicking dalam organisasi
5. Sistem penghargaan

2.1.4.3. Indikator Pengembangan karir

Indikator pengembangan karir menurut Rivai (2009, hal. 274-279) dari penelitian bahri dan nisa (2017) yaitu terdiri atas beberapa hal : Prestasi kerja, Eksposur, Jaringan kerja (Net Working), Pengunduran diri, Kesetiaan pada organisasi, Pembimbing dan sponsor, dan Pengalaman internasional.

Menurut (Handoko, 2012) dari penelitian Suciani (2023) proses pengembangan karir yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir, ia mengatakan ada 3 indikator didalam pengembangan karir, yaitu pendidikan, pelatihan dan pengalaman kerja.

1. Pendidikan.

Pendidikan merupakan salah satu faktor penentu sikap seseorang. Pendidikan seseorang memiliki hubungan yang erat dengan apa yang di pikirkan dan kerjakan. Semakin baik pendidikan seseorang semakin baik pula pekerjaannya.

Pendidikan adalah tanggapan karyawan terhadap kesesuaian jenjang dan jenis pendidikan yang dimiliki dengan pekerjaan yang dilakukan.

2. Pelatihan.

Pelatihan merupakan suatu usaha yang terencana untuk memfasilitasi pembelajaran tentang pekerjaan yang berkaitan dengan pengetahuan, keahlian dan perilaku oleh para karyawan.

3. Pengalaman kerja.

Proses pembentukan pengetahuan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatan karyawan tersebut dalam pelaksanaan tugas pekerjaan.

Menurut Hasibuan (2009) dalam (Eryana dan Indah, 2020), indikator yang diukur dalam metodologi pengembangan yang diterapkan antara lain

1. Dalam hal prestasi kerja karyawan, setelah dilakukan pengembangan prestasi kerja karyawan baik kualitas maupun kuantitas kinerjanya meningkat, maka cara pengembangan yang dilakukan berhasil. Namun, jika prestasi kerjanya tetap berarti metode pengembangan yang dilakukan kurang baik dan perlu diadakan perbaikan.
2. Disiplin karyawan, jika disiplin karyawan setelah mengikuti pengembangan menjadi lebih baik, berarti metode pengembangan yang digunakan sudah baik, namun jika disiplin kerja tidak meningkat berarti metode pengembangan yang ada kurang diterapkan dengan baik.

3. Tingkat kehadiran karyawan, jika tingkat ketidakhadiran karyawan mengalami penurunan setelah mengikuti pengembangan, maka metode pengembangan yang diterapkan sangat baik, namun jika absensi karyawan masih tetap berarti metode pengembangan yang diterapkan kurang baik.
4. Tingkat kerja sama, jika tingkat kerja sama karyawan setelah mengikuti pengembangan harus semakin harmonis, serasi, dan baik.
5. Inisiatif karyawan, inisiatif karyawan harus ditingkatkan dengan baik sesuai metode pengembangan yang dilaksanakan.

2.2. Penelitian Empiris Terdahulu

Kajian pustaka penelitian terdahulu bertujuan untuk mengetahui hubungan antara penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya dengan yang akan dilakukan sekarang. Berikut merupakan data penelitian terdahulu yang digunakan sebagai bahan pertimbangan dan kajian dalam penelitian ini

No	Nama dan Judul Penelitian	Variabel	Hasil
1	Marina, Saluy, A. B., dan Kemalasari, N. (2023). The Effect of Work Motivation on Career Development and Compensation on Employee Performance Through Job Satisfaction As Mediation Variables. <i>Greenatlon International Journal of Tourism and Management</i> , 1(2), 63–77.	Variabel Independen : Motivasi, Variabel intervening : kepuasan kerja Variabel dependen : Pengembangan karir, kinerja karyawan,	Berdasarkan analisis dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa: 1) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; 2) Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; 3) Kesejahteraan Pegawai tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; 4) Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; 5) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; 6) Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; 7) Kesejahteraan Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; 8) Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan; 9) Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap

			kinerja karyawan; 10) Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh Kesejahteraan Pegawai terhadap kinerja karyawan
2	Theresa Jennifer H. Mendoza et all (2022). The Effect of Work Motivation and Work Discipline on Career Development and Employee Performance. <i>International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis</i> , 5(9).	Variabel independen : Motivasi kerja, disiplin kerja Variabel dependen : kinerja pegawai, pengembangan karir,	Motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
3	Novita Wahyu Setyawati, Dewi Sri Woelandari PG, dan Muhammad Richo Rianto. (2022). Career Development, Motivation and Promotion on Employee Performance. <i>East Asian Journal of Multidisciplinary Research</i> , 1(9), 1957–1970	Variable Independen : Motivasi Variabel dependen : kinerja pegawai, Pengembangan karir, promosi jabatan	Hasil Penelitian didapatkan bahwa pengembangan karir, motivasi dan promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
4	Haslindah, A., Arisanti, I., Suardi, S., dan Mardikawati, B. (2023). Analysis of the Effect of Career Development Policy and Work Motivation on Employee Productivity and Job Satisfaction Level in Service Companies in Indonesia. <i>West Science Interdisciplinary Studies</i> , 1(11), 1165–1174	Variabel independen : motivasi kerja, pengembangan karir Variabel dependen : Produktivitas karyawan, kepuasan kerja	Hasil penelitian adalah pengembangan karier sebagai pendorong utama motivasi kerja, yang dapat memengaruhi produktivitas dan kepuasan kerja.

5	Saluy, A. B., Armansyah, S., Djamil, M., Mulyana, B., Pramudena, S. M., Rinda, R. T., dan Endri, E. (2022). Motivation Moderating the Influence of Organizational Culture and Leadership on Employment Performance. <i>WSEAS Transactions on Environment and Development</i> , 18, 662–670	Variabel dependen : kinerja pegawai Variabel intervening : motivasi Variabel Independen : budaya organisasi, kepemimpinan	Penelitian ini menghasilkan beberapa temuan berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, yaitu meliputi: (1) Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan; (2) Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan; (3) Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan; (4) Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan; (5) Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja; (6) Pengaruh budaya terhadap kinerja dapat dimediasi oleh motivasi; (7) Selain itu motivasi juga dapat memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, penelitian ini juga menunjukkan bahwa mediasi motivasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan dapat dilakukan dengan pengembangan karir
6	Louis, U. N., Eunice, A., Jacob, A., Nnenna, C., dan Abdullahi, A. (2024). Effect of Motivation on Job Satisfaction and Performance: A Study of Nigeria Police Force. <i>NG Journal of Social Development</i> , 13(1), 48–61.	Variabel Independen : motivasi, strategi promosi Variable dependen : kinerja pegawai, kepuasan kerja	Temuan penelitian mengungkapkan bahwa strategi promosi memiliki dampak signifikan terhadap motivasi dan kinerja, sedangkan dua variabel lainnya (strategi pelatihan dan pelatihan ulang kepolisian, dan sumbangan kendaraan operasional) tidak menunjukkan hubungan yang signifikan secara statistik pada tingkat alfa konvensional 0,05. Secara keseluruhan, temuan penelitian menunjukkan bahwa strategi promosi memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap kepuasan kerja dan kinerja di Kepolisian Nigeria dibandingkan dengan strategi lain (pelatihan dan pelatihan ulang serta sumbangan kendaraan operasional) yang diteliti

7	Setiawan, A., Satoto, E. B., dan Qomariah, N. (2022). Effect of Transformational Leadership Style, Work Motivation and Work Environment on Employee Performance With Employee Commitment as Intervening Variable (Study on Sub-District in Bondowoso Regency). <i>International Journal of Management Science and Information Technology</i> , 2(2), 11–20	Variabel Independen : motivasi kerja, kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja Variabel intervening : komitmen pegawai Variabel dependen : kinerja pegawai	Hasil pengujian membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pegawai. Hasil pengujian membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian membuktikan bahwa komitmen pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen pegawai.
8	icebgc, J. A. P. L., dan icebgc, M. P. (2022). The Influence of Servant Leadership on Work Performance Through Knowledge Sharing and Work Motivation on Employees. <i>Proceedings of International Conference on Economics Business and Government Challenges</i> , 5(1), 167–177	Variabel dependen : kinerja Variabel intervening : knowledge sharing dan motivasi kerja Variabel independent : servant leadership	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan pelayan dan kinerja kerja yang dimediasi oleh berbagi pengetahuan tidak signifikan, dan hubungan antara kepemimpinan pelayan dan kinerja kerja yang dimediasi oleh motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan
9	Winarti, C. E., Harry, B., Sitorus, J. T., Ferry Cahaya, Y., dan Erasashanti, A. P. (2023). <i>International Journal of Economic Studies and Management (IJESM)</i> Effect Of Flexible Working Arrangement, Work-Life Balance, And Job Satisfaction on	variabel dependen Kinerja Pegawai Variabel independen Pengaturan Kerja Fleksibel, Keseimbangan Kehidupan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (i) Pengaturan Kerja Fleksibel berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Biro Organisasi dan Tata Kelola; (ii) Keseimbangan Kehidupan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Biro Organisasi dan Tata Kelola; (iii) Kepuasan Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Biro Organisasi dan Tata Kelola

	Employee Performance in Bureau of Organization and Governance. <i>International Journal of Economic Studies and Management</i> , 1(1), 117–126	Kerja, dan Kepuasan Kerja	
10	Obe, A. B., Shamsuddin, dan Mohamoud, Y. A. (2024). Reward Management and Employee Performance: A Review of Job Satisfaction in Somalia. <i>T W I S T</i> , 19(January), 128–137	Variabel dependen : kinerja karyawan Variabel independen : reward, kinerja	Kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh kepuasan kerja, yang dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, termasuk manajemen insentif.
11	Azifah, N., dan Hidayati, R. A. (2022). Analisis Dampak Pengembangan Karir, Dan Perceived Organizational Support Terhadap Produktivitas Karyawan Pg. Mkn. <i>KINERJA: Jurnal Ekonomi dan Bisnis</i> , 5(1), 122-139.	Variable dependen : produktivitas karyawan Variabel independent : Pengembangan karir, perceived organizational support	Hasil analisis data diperoleh bahwa kedua faktor yaitu pengembangan karir dan perceived organizational support sangat berpengaruh dan berdampak pada tingkat produktivitas karyawan
12	Adillah, S. (2024). Kesejahteraan pegawai dan Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Melalui Kepuasan Kerja. <i>Journal of Science Education and Management Business</i> , 3(1), 84-102.	Variable dependen : Produktivitas Variabel intervening : kepuasan kerja Variable independent : disiplin kerja, Kesejahteraan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variable yang paling dominan yaitu kesejahteraan pegawai mempengaruhi kepuasan kerja secara positif dan signifikan, hal ini menunjukkan jika semakin baik kesejahteraan pegawai yang diterapkan dalam suatu instansi maka kepuasan kerja pegawai akan meningkat. Selain itu, kesejahteraan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas, ini menunjukkan bahwa semakin baik kesejahteraan pegawai yang diterapkan maka semakin baik pula produktivitas dalam instansi tersebut. Pengaruh secara tidak langsung yang paling dominan adalah kesejahteraan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas melalui kepuasan kerja. Jika kesejahteraan pegawai diterapkan dengan

		pegawai	baik, maka produktivitas semakin meningkat dan pegawai akan merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka, sehingga tingkat kepuasan kerja akan memberikan dampak dan kemajuan terhadap suatu instansi
13	Baroroh, I., Oktaviya, A. S., Rahmadani, F. E. N., dan Larassaty, A. L. (2023). Pengaruh Penilaian Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pengembangan Karir Karyawan. <i>Journal of Student Research</i> , 1(2), 461-478.	Variabel Independen : penilaian kinerja Varibel intervening : pengembangan karir Variable dependen : kinerja karyawan	Based on the research results, the Job Assessment variable has an effect on Career, then Job Appraisal has an effect on Employee Performance, and Career Development has an effect on Employee Performance.
14	Manu, I. A., Niha, S. S., dan Manafe, H. A. (2022). Pengaruh Pengembangan Karir, dan Perencanaan SDM Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia). <i>Jurnal Ilmu Manajemen Terapan</i> , 4(2), 176-188.	Variabel dependen : kinerja karyawan Variable intervening : motivasi kerja Variabel Independen : pengembangan karir, perencanaan SDM	Riset ini memberi penjelasan bila: 1) Pengembangan karir mempengaruhi positif maupun bermakna pada motivasi kerja; 2) Perencanaan SDM mempengaruhi positif maupun bermakna pada motivasi kerja; 3) Pengembangan Karir mempengaruhi positif positif maupun bermakna pada kinerja Karyawan; 4). Perencanaan SDM mempengaruhi positif maupun bermakna pada kinerja karyawan; 5). Motivasi kerja berdampak positif maupun bermakna pada kinerja Karyawan. 6). Motivasi kerja dapat melakukan mediasi terhadap pengembangan karir yang berdampak pada kinerja pegawai. 7) Kepuasan kerja mampu melakukan mediasi terhadap perencanaan SDM yang memengaruhi kinerja karyawan. 8) Pengembangan karier maupun perencanaan SDM secara bersamaan berdampak positif dan bermakna pada kinerja pegawai
15	Octaviani, A., Yunita, T., dan Jumawan, J. (2024). Pengaruh Produktivitas Karyawan Terhadap	Variabel Independen : Produktivitas	Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa produktivitas karyawan tidak berpengaruh terhadap pengembangan karir, budaya organisasi berpengaruh terhadap pengembangan karir, produktivitas karyawan

	Pengembangan Karir Melalui Budaya Organisasi Pada Outlet McDonald's Cabang Cibitung dan Cikarang. <i>SEIKO: Journal of Management dan Business</i> , 7(1), 846-858.	Variabel dependen : pengembangan karir Variabel intervening : budaya organisasi	tidak berpengaruh terhadap budaya organisasi dan produktivitas karyawan dimediasi budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap pengembangan karir.
16	Napitupulu, S., Haryono, T., Laksmi Riani, A., Sawitri, H. S. R., dan Harsono, M. (2017). The impact of career development on employee performance: an empirical study of the public sector in Indonesia. <i>International Review of Public Administration</i> , 22(3), 276–299.	Variabel independent : motivasi, komitmen Variable intervening : pengembangan karir Variabel dependen : kinerja	Hasil penelitian mengungkapkan bahwa pengembangan karier memiliki pengaruh langsung positif terhadap dukungan organisasi yang dirasakan, motivasi, dan komitmen afektif. Namun, pengembangan karier tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja
17	Manggis, I. W., Yuesti, A., dan Sapta, I. K. S. (2018). The Effect of Career Development and Organizational Culture to Employee Performance with Motivation of Work as Intervening Variable in Cooperation in Denpasar Village. <i>International Journal of Contemporary Research and Review</i> , 9(07), 20901–20916	Variabel independent : pengembangan karir, budaya organisasi, Variabel intervening : motivasi Variabel dependen : kinerja pegawai	Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, (2) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, (3) pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, (4) dan (5) pengaruh mediasi variabel motivasi kerja terhadap pengaruh tidak langsung pengembangan karir terhadap kinerja secara parsial, dan (7) pengaruh mediasi variabel motivasi kerja terhadap pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja secara parsial tidak berimbang
18	Manzoor, Q.-A. (2011). Impact of Employees Motivation on	Variabel independent : motivasi	Literatur dan berbagai penelitian menyimpulkan bahwa faktor-faktor: pemberdayaan dan pengakuan memiliki efek positif pada motivasi karyawan.

	Organizational Effectiveness. <i>Business Management and Strategy</i> , 3(1).	pegawai Variabel dependen : efektivitas organisasi	Semakin besar pemberdayaan dan pengakuan karyawan dalam suatu organisasi, semakin besar pula motivasi mereka untuk bekerja. Selain itu, terdapat hubungan positif antara motivasi karyawan dan efektivitas organisasi. Semakin besar motivasi karyawan untuk menyelesaikan tugas, semakin tinggi pula kinerja dan keberhasilan organisasi.
19	Ridwansyah, F., Hafni, L., Swanto, D. J., Safari, S., Dharma, A. A. A. S., Supartha, W. G., ... Aslam, M. K. (2021). Effect of Work Stress on Work Satisfaction and Organizational. <i>Journal of Advances in Management Research</i> , 18(2), 240–271.	Variabel dependen : kualitas kehidupan kerja, keseimbangan kehidupan kerja Variabel independent : stress kerja, kepuasan kerja, komitmen kerja	Hasil regresi hierarkis menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja (1) berhubungan negatif dengan stres kerja, (2) berhubungan positif dengan kepuasan kerja dan (3) berhubungan positif dengan komitmen kerja. Hasil tersebut juga menunjukkan bahwa (1) stres kerja berhubungan negatif dengan keseimbangan kehidupan kerja, (2) kepuasan kerja berhubungan positif dengan keseimbangan kehidupan kerja dan (3) komitmen kerja berhubungan positif dengan keseimbangan kehidupan kerja
20	Wahyuningsih, S. (2019). Pengaruh pelatihan dalam meningkatkan produktivitas karyawan. <i>Warta Dharmawangsa</i> , 13(2).	Variabel Dependen : Produktivitas karyawan Variabel independent : Pelatihan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, artinya apabila dilakukan pelatihan akan meningkatkan produktivitas karyawan