

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengembangan Karir

2.1.1.2 Pengertian Pengembangan Karir

Menurut Komang (2014:18) pengembangan 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. Sedangkan menurut Sunyoto (2013:41) Pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan-peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi. Pengembangan karir menurut Sutrisno (2017:165) pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan untuk mencapai suatu rencana karir. Menurut Mu'ah (2017:180) pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.

Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan suatu proses dalam peningkatan dan penambahan kemampuan seorang karyawan untuk mencapai sasaran dan tujuan karirnya di perusahaan. Pengembangan karir merupakan tanggung jawab suatu organisasi yang menyiapkan karyawannya dengan kualifikasi dan pengalaman tertentu, agar pada waktu yang dibutuhkan perusahaan sudah memiliki karyawan dengan kualifikasi tertentu.

2.1.1.3 Faktor Pengembangan Karir

Seseorang yang berkarir akan menemukan banyak faktor yang akan mempengaruhinya untuk melakukan pengembangan. Siagian (2019:152) mengungkapkan terdapat beberapa faktor yang berpengaruh terhadap pengembangan karir karyawan yaitu :

- a. Prestasi kerja

Faktor paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir

seorang karyawan adalah pada prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasannya agar di pertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi dimasa depan

b. Kesetiaan pada organisasi

Merupakan dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu lama.

c. Mentors dan sponsors

Mentors adalah orang yang memberikan nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seorang didalam perusahaan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.

d. Dukungan para bawahan

Merupakan dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan.

e. Kesempatan untuk bertumbuh

Merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya.

2.1.1.4 Tujuan Pengembangan Karir

Sutrisno (2017:166) menjelaskan pengembangan karir bertujuan untuk :

- a. Memberikan kepastian arah karir karyawan dalam kiprahnya di lingkup organisasi.
- b. Meningkatkan daya tarik organisasi atau institusi bagi para pegawai yang berkualitas.
- c. Memudahkan manajemen dalam menyelenggarakan program-program pengembangan sumber daya manusia, khususnya dalam rangka mengambil keputusan di bidang karir serta perencanaan sumber daya manusia organisasi atau perusahaan yang selaras dengan rencana pengembangan organisasi.
- d. Memudahkan administrasi kepegawaian, khususnya dalam melakukan administrasi pergerakan karyawan dalam hal karir promosi, rotasi ataupun demosi jabatan

2.1.1.5 Tahap Pengembangan Karir

Tahapan pengembangan karir menurut Mu'ah (2017:447) yaitu:

- a. Fase awal, menekankan perhatian untuk memperoleh jaminan terpenuhinya kebutuhan dalam tahun-tahun awal pekerjaan.
- b. Fase lanjutan, di mana pertimbangan jaminan keamanan sudah mulai berkurang, namun lebih menitikberatkan pada pencapaian, harga diri dan kebebasan.
- c. Fase mempertahankan, pada fase ini individu mempertahankan pencapaian keuntungan atau manfaat yang telah diraihinya sebagai hasil pekerjaan di masa lalu. Individu telah merasa terpuaskan, baik secara psikologis maupun financial.
- d. Fase pensiun, individu telah menyelesaikan satu karier, dan akan berpindah ke karier lain, dan individu memiliki kesempatan mengekspresikan aktualisasi diri

2.1.1.6 Bentuk – Bentuk Pengembangan Karir

Bentuk-bentuk pengembangan karir menurut Sugiharjo (2017:447) dapat dibagi menjadi tiga, yaitu :

- a. Pendidikan dan pelatihan Suatu kegiatan perusahaan yang dimaksudkan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan, dan pengetahuan para pegawai sesuai keinginan dari perusahaan yang bersangkutan
- b. Promosi Suatu perubahan posisi atau jabatan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi, perubahan ini biasanya akan diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, hak, serta status sosial seseorang.
- c. Mutasi Bagian dari proses kegiatan yang dapat mengembangkan posisi atau status seseorang dalam suatu organisasi. Atau suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara *horizontal* maupun *vertikal* (promosi/demosi) di dalam suatu organisasi.

2.1.1.7 Dimensi dan Indikator Pengembangan Karir

Indikator pengembangan karir menurut Sihotang (2014:213) adalah:

1. Kebijakan organisasi
Merupakan yang paling dominan dalam mempengaruhi pengembangan karir seseorang karyawan dalam perusahaan. Kebijakan perusahaan merupakan penentu ada tidaknya pengembangan karir dalam perusahaan.

2. Prestasi kerja

Prestasi kerja merupakan bagian penting dari pengembangan karir seorang karyawan. Karyawan yang mempunyai prestasi kerja baik dalam perusahaan biasanya mendapatkan promosi jabatan, karena prestasi kerja merupakan salah satu acuan bagi organisasi dalam melakukan pengembangan karir.

3. Latar belakang pendidikan

Latar belakang pendidikan merupakan salah satu bahan acuan bagi perusahaan untuk meningkatkan karir seorang karyawan, semakin tinggi latar belakang pendidikan seorang karyawan maka semakin besar pula harapan peningkatan karirnya, juga sebaliknya semakin rendah tingkat pendidikan seorang karyawan maka biasanya akan susah mendapatkan pengembangan karirnya.

4. Pelatihan

Pelatihan merupakan fasilitas yang diperoleh karyawan dari perusahaan untuk dapat membantu peningkatan kualitas kerja dan karir dimasa mendatang

5. Pengalaman kerja

Pengalaman kerja merupakan bagian penting dari pengembangan karir yang berguna untuk dapat memberikan kontribusi di berbagai posisi pekerjaan.

6. Kesetiaan pada organisasi.

Kesetiaan pada organisasi merupakan tingkat kesetiaan atau loyalitas seorang karyawan pada perusahaan, semakin lama karyawan bekerja pada perusahaan loyalitasnya tinggi. Loyalitas atau kesetiaan juga berguna untuk mengurangi *Turn Over* karyawan.

7. Keluwesan bergaul dan hubungan antar manusia

Merupakan kebutuhan seseorang untuk dihormati dan diakui keberadaannya baik oleh lingkungan internal maupun eksternal perusahaan.

2.1.2 Knowledge Management

2.1.2.1 Pengertian Knowledge Management

Pengertian *Knowledge Management* menurut David (2012:154) adalah perasaan manusia untuk melakukan proses berbagi pengetahuan, serta belajar dan bekerja sama secara lebih efektif, sebagai sebuah proses yang secara mental menyenangkan (*fung mentality*)

Knowledge Management menurut Lantu (2014:122) adalah proses sistematis untuk menemukan, memilih, mengorganisasikan, menyaring, dan menyajikan pengetahuan dengan cara tertentu, sehingga para pekerja mampu memanfaatkan dan meningkatkan penguasaan pengetahuan dalam suatu bidang kajian yang spesifik, untuk kemudian ada proses institusional agar pengetahuan yang diciptakan menjadi pengetahuan perusahaan.

Knowledge Management menurut Carl (2013:51) adalah cara bagaimana organisasi mengelola karyawan mereka, mengidentifikasi pengetahuan yang dimiliki, menyimpan dan membagikannya kepada tim, meningkatkan kualitas dan nilai dari pengetahuan tersebut untuk menghasilkan inovasi berbasis pengetahuan.

Selanjutnya *Knowledge Management* menurut Bryan (2012:24) adalah alat bantu manajemen untuk mendukung suksesnya strategi bisnis perusahaan, untuk memaksimalkan capaian kinerja perusahaan, dengan pendekatan sistematis dalam mengelola aset intelektual perusahaan dan/atau pengetahuan sehingga perusahaan memiliki *competitive advantages*.

Dapat ditarik kesimpulan bahwa *Knowledge Management* adalah usaha untuk meningkatkan pengetahuan yang berguna dalam organisasi di antaranya membiasakan budaya komunikasi antara individu, memberikan kesempatan untuk belajar, dan menggalakan saling berbagi *Knowledge*. Di mana usaha ini akan menciptakan dan mempertahankan peningkatan nilai dari inti kompetensi bisnis dengan memanfaatkan teknologi informasi yang ada.

2.1.2.2 Manfaat *Knowledge Management*

Menurut Fernandez (2013:122), *Knowledge Management* bermanfaat untuk

1. *People*

- a. Memberi fasilitas pembelajaran kepada employee (baik dari antar karyawan atau sumber eksternal) agar berkembang secara bertahap sebagai bentuk respon terhadap pasar dan teknologi.
- b. Meningkatkan *employee learning* dan kepekaan terhadap *Knowledge* terbaru pada bidang mereka

- c. *Employee* lebih mudah mendapatkan informasi dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk beradaptasi pada lingkungan organisasi.
- d. *Employee* lebih mudah belajar dari pada organisasi lain yang tidak menerapkan *Knowledge Management* dan lebih siap dalam menghadapi perubahan.
- e. *Knowledge Management* menyediakan *employee* sebuah solusi yang baik atas permasalahan yang telah dihadapi sebelumnya

2. *Process* adalah sebagai berikut :

- a. Membantu organisasi menjadi lebih baik dengan menentukan dan melaksanakan proses yang tepat.
- b. Mengurangi biaya untuk mendapatkan dan mengakses pengetahuan yang berharga.
- c. Membantu individu menciptakan solusi inovatif atas masalah yang dihadapi untuk mengembangkan proses organisasi.
- d. Membantu organisasi untuk pengambilan keputusan strategis serta pengembangan produk dalam lingkungan dinamis.

3. Sebagai produk adalah sebagai berikut :

- a. Membantu organisasi menawarkan produk baru yang menyediakan penambahan value yang signifikan dibandingkan produk sebelumnya.
- b. Memudahkan organisasi mengakses dan mengkombinasikan *Knowledge* terbaik untuk mencegah produksi yang terlalu mahal atau terlalu *time-consuming*.

4. Sebagai *Organizational Performance* sebagai berikut :

- a. *Direct Impacts: Knowledge Management* digunakan untuk menciptakan produk inovatif yang menciptakan keuntungan, ketika dihubungkan dengan strategi bisnis.
- b. *Indirect Impacts: Knowledge Management* membantu organisasi untuk mengembangkan serta mengeksplorasi sumber daya *tangible* dan *intangible* lebih baik daripada kompetitor lain.

2.1.2.3 Tipe – Tipe *Knowledge*

Menurut Wulandari (2013:211) terdapat dua tipe *Knowledge*, yaitu tacit *Knowledge* dan *explicit Knowledge*.

1. *Tacit Knowledge*

Tacit Knowledge adalah manajemen pengetahuan yang sulit dilihat secara kasat mata, atau bersifat personal. Pengetahuan ini dikembangkan melalui pengalaman yang sulit untuk diformulasikan dan dikembangkan. Pengetahuan ini biasanya tidak terlihat dalam bentuk tulisan namun dapat terukur melalui kinerja seseorang.

2. *Explicit Knowledge*

Explicit Knowledge adalah *Knowledge* dan pengalaman tentang “Bagaimana Untuk”, yang diuraikan secara lugas dan sistematis. Contoh konkretnya, yakni sebuah buku petunjuk pengoperasian sebuah mesin atau penjelasan yang diberikan oleh seorang instruktur dalam sebuah program pelatihan. Secara umum *explicit Knowledge* dapat dijabarkan sebagai : Dapat diucapkan secara tepat dan resmi dan Mudah disusun, didokumentasikan, dipindahkan, dibagi, dan dikomunikasikan.

Tabel 2.1.
Perbandingan antara Tacit *Knowledge* dengan Explicit *Knowledge*

<i>Tacit Knowledge</i>	<i>Explicit Knowledge</i>
Kemampuan untuk beradaptasi, menghadapi situasi baru dan luar biasa	Kemampuan untuk menyebarkan, membuat ulang, mengakses dan menerapkan ke seluruh organisasi
Keahlian, tahu-bagaimana, tahu-kenapa, dan peduli-kenapa	Kemampuan untuk mengajar, melatih
Kemampuan untuk bekerja sama, berbagi visi, dan mengirim budaya	Kemampuan untuk mengatur, menyusun, menerjemahkan visi kedalam pernyataan misi, menjadi pedoman operasional.
Pelatihan dan menasehati untuk memindahkan pengetahuan pengalaman dalam satu ke satu, dasar tatap muka	Memindahkan pengetahuan lewat produk, pelayanan, dan proses pendokumentasian.

Sumber : Dalkir (2014:10)

2.1.2.4 Indikator *Knowledge Management*

Menurut Nonaka (2016:112) *knowledge management* memiliki empat indikator yaitu sebagai berikut ini:

1. Sosialisasi (*tacit to tacit*)

pada tahap pertama ini proses *knowledge management* adalah berbagi dan mendistribusikan gagasan dan interaksi antara *tacit knowledge* dengan *tacit knowledge*. Pada tahap ini, para anggota organisasi membahas tentang apa yang lebih penting dan menggunakan pemikiran orang lain. Sosialisasi juga dikenal sebagai perubahan *knowledge* baru melalui pengalaman bersama.

2. *Eksternalisasi (tacit to explicit)*

Proses ini berfokus pada pendekatan *explicit* terhadap *explicit knowledge*. *Eksternalisasi* membutuhkan ekspresi *tacit knowledge* menjadi bentuk yang dapat dipahami oleh orang lain. Hal ini membantu dalam menciptakan *knowledge* baru karena *tacit knowledge* keluar dari batas dan menjadi *knowledge kolektif* kelompok.

3. Kombinasi (*explicit knowledge*)

Bentuk koleksi *knowledge* yang berbeda, sudah dipertukarkan, didistribusikan, didokumentasikan atau didiskusikan selama pertemuan, diproses, dan dikategorikan untuk menciptakan *knowledge* baru.

4. *Internalisasi (explicit to tacit)*

Internalisasi melibatkan proses pengkonversian *explicit knowledge* ke *tacit knowledge*. Menginternalisasi gagasan efektif dalam menciptakan pemahaman dan pengembangan budaya belajar (*learning through action*). Bila *tacit knowledge* ini dibaca atau dipraktikkan oleh individu maka ia memperluas pembelajaran dan penciptaan *knowledge*.

Berdasarkan uraian diatas *Knowledge Management* ialah pembentukan berdasarkan dari sosialisasi yang melakukan pertemuan untuk menentukan gagasan yang efektif dalam pemahaman dan pengembangan budaya belajar dan dapat didistribusikan lalu didokumentasikan.

2.1.3 *Skill* (Keterampilan)

2.1.3.1 Pengertian *Skill* (Keterampilan)

Menurut Lian (2013:25) keterampilan adalah merupakan kemampuan seseorang untuk melakukan suatu aktivitas atau pekerjaan. Lebih lanjut tentang keterampilan, menurut Dunnett's (2013:88) *Skill* adalah sebagai kapasitas yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu rangkaian tugas yang berkembang dari hasil pelatihan dan pengalaman. Keahlian seseorang tercermin dengan seberapa baik seseorang dalam melaksanakan suatu kegiatan yang spesifik, seperti mengoperasikan suatu peralatan, berkomunikasi efektif atau mengimplementasikan suatu strategi bisnis.

Sedangkan menurut Murbijanto (2013:33) menjelaskan bahwa Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual.

Berdasarkan pengertian tersebut diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa keterampilan adalah kemampuan yang didapatkan melalui tahap belajar atau pelatihan untuk melakukan suatu pekerjaan secara mudah dan cermat.

2.1.3.2 Dasar – Dasar *Skill* (Keterampilan)

Menurut Sunyoto (2014:173) pada dasarnya keterampilan dapat dikategorikan menjadi empat yaitu sebagai berikut :

1) Keterampilan

Keterampilan dasar merupakan keahlian dan wajib dimiliki oleh kebanyakan orang seperti membaca, menulis, mendengar dan lain-lain.

2) Keahlian Teknik

Keahlian teknik merupakan keahlian seseorang dalam pengembangan teknik yang dimiliki seperti menghitung secara cepat, mengoperasikan komputer dan lain-lain.

3) Keahlian *Interpersonal*

Keahlian interpersonal merupakan kemampuan seseorang secara efektif untuk berinteraksi dengan orang lain maupun dengan rekan kerja seperti menjadi pendengar yang baik, menyampaikan pendapat secara jelas dan bekerja sama

dalam suatu tim.

4) Menyelesaikan Masalah

Menyelesaikan masalah adalah proses aktivitas untuk menjalankan logika, dalam penyelesaian masalah serta kemampuan mengetahui penyebab, mengembangkan alternatif dan menganalisa serta memilih penyelesaian yang baik.

2.1.3.3 Jenis – Jenis *Skill* (Keterampilan)

Menurut Spencer (2012:122) jenis-jenis keterampilan meliputi

1) *Concern for Order* (CO)

Concern for Order merupakan dorongan dalam diri seseorang untuk mengurangi ketidakpastian di lingkungan sekitarnya khususnya berkaitan dengan pengaturan kerja, instruksi, informasi dan data.

2) *Intiative* (INT)

Merupakan dorongan bertindak untuk melebihi yang dibutuhkan atau yang dituntut dari pekerjaan untuk melakukan sesuatu.

3) *Impact and Influence* (IMP)

Impact and Influence (IMP) Merupakan tindakan membujuk, meyakinkan, mempengaruhi atau mengesankan sehingga orang lain dapat mendukung agendanya.

4) *Information Seeking* (INFO)

Information Seeking (INFO) merupakan besarnya usaha tambahan yang dikeluarkan untuk mengumpulkan informasi lebih banyak.

2.1.3.4 Indikator *Skill*

Fitriati (2014:73) menyatakan, “*the process of entrepreneurship includes behaviors, skills and attributes belonging to a person in entrepreneurial education*”. Yang berarti bahwa proses kewirausahaan meliputi perilaku, keterampilan dan atribut yang dimiliki seseorang dalam pendidikan kewirausahaan. Dalam mengembangkan perilaku kewirausahaan, diperlukan proses yang mencakup identifikasi sifat-sifat yang berhubungan dengan kewirausahaan. Baik dalam keterampilan dan atribut yang melekat dalam kewirausahaan. Berikut adalah

indikator keterampilan, yaitu :

a. *Technical skills*

Sejumlah wirausahawan yang sukses memiliki kompetensi dalam mengelola operasional, diluar dasar produksi produk atau layanan. Termasuk keterampilan mengelola rantai pasokan dan mempunyai pengetahuan tentang teknologi baru.

b. *Management Skills*

Keterampilan ini meliputi perencanaan dan pengorganisasian, mengidentifikasi pelanggan dan saluran distribusi, mengelola sumber daya dan keterampilan mengatur di tempat yang tepat dan struktur *system control*. Keterampilan ini termasuk keterampilan tingkat tinggi, seperti mencari pemecahan masalah, keterampilan untuk membangun kemampuan inti dan keterampilan menangani karyawan secara efektif.

c. *Entrepreneurship Skills*

Keterampilan ini meliputi perencanaan bisnis, peka terhadap peluang, analisis lingkungan bisnis dan keterampilan mengakses keahlian *eksternal*.

d. *Personal Maturity Skills*

Keterampilan ini meliputi kesadaran diri, keterampilan merefleksikan apa yang terjadi, mengenali dan memperbaiki kelemahan, bertanggung jawab untuk memecahkan masalah dan mampu menghasilkan solusi.

Berdasarkan uraian diatas *skill* sesuatu yang harus dimiliki oleh setiap karyawan agar pekerjaan yang dilakukan dapat lebih efektif, *skill* terhadap menggunakan alat kerja, memecahkan masalah, memperbaiki kelemahan dan dapat menghasilkan solusi.

2.1.4 Attitude (Sikap)

2.1.4.1 Pengertian Attitude (Sikap)

Menurut Soetarno (2012:14) pengertian sikap adalah sebuah pandangan maupun perasaan yang diikuti kecenderungan dalam bertindak terhadap obyek tertentu. Jadi bagi Soetarno, obyek adalah salah satu faktor utama yang menentukan sikap. Menurut Chaplin (2014:52) attitude ialah predisposisi atau kecenderungan yang relatif stabil dan berlangsung terus-menerus untuk bertingkah laku atau bereaksi dengan cara tertentu terhadap objek, lembaga, atau persoalan tertentu.

Soetarno (2014:52) menjelaskan bahwa pengertian attitude adalah pandangan perasaan seseorang yang umumnya diikuti dengan kecenderungan dalam bertindak terhadap objek tertentu. Jadi obyek yang disasaran sebagai stimulus, dan attitude adalah respons dari orang tersebut. Pendapat tersebut semakin diperkaya oleh Ramdhani (2013:33) sikap attitude adalah hasil dari respons dari stimulus yang didapatkan. Dimana ada saling mempengaruhi dan saling menyesuaikan diri dengan lingkungan sosial.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli mengenai sikap, maka dapat disimpulkan bahwa sikap adalah suatu reaksi atau respon berupa penilaian yang muncul dari seorang *individu* terhadap suatu objek. Sikap juga dapat dikatakan sebagai suatu perwujudan adanya kesadaran terhadap lingkungannya. Proses yang mengawali terbentuknya sikap adalah adanya objek disekitar individu memberikan stimulus yang kemudian mengenai alat indra individu, informasi yang ditangkap mengenai objek kemudian diproses di dalam otak dan memunculkan suatu reaksi. Penilaian yang muncul, *positif* atau *negatif* dipengaruhi oleh informasi sebelumnya, atau pengalaman pribadi *individu*.

2.1.4.2 Faktor-faktor pembentuk Attitude (Sikap)

Menurut Calhoun (2012:14) menjelaskan mengenai pembentukan sikap. Yaitu:

- 1) pengondisian klasik, proses pembentukan ini terjadi ketika suatu stimulus atau rangsangan selalu diikuti oleh stimulus yang lain, sehingga rangsangan yang pertama akan menjadi isyarat bagi rangsangan yang kedua.
- 2) pengondisian instrumental, yaitu apabila proses belajar yang dilakukan

menghasilkan sesuatu yang menyenangkan maka perilaku tersebut akan diulang kembali, namun sebaliknya apabila perilaku mendatangkan hasil yang buruk maka perilaku tersebut akan dihindari.

3) belajar melalui pengamatan atau *observasi*. Proses belajar ini berlangsung dengan cara mengamati orang lain, kemudian dilakukan kegiatan serupa.

4) perbandingan sosial, yaitu membandingkan orang lain untuk mengecek pandangan kita terhadap suatu hal tersebut benar atau salah.

2.1.4.3 Indikator *Attitude* (Sikap)

Menurut Lidya (2016:19) cara menempatkan atau membawa diri atau jalan pikiran dan perilaku. Indikator :

a. Berfikir *flexible*

Kemampuan untuk memikirkan hal-hal dengan cara baru atau berbeda. Cara pikir ini membantu Anda menghadapi ketidakpastian, memecahkan masalah, menyesuaikan diri dengan perubahan, dan memasukkan informasi baru ke dalam rencana dan ide yang telah dimiliki

b. Bebas dalam berfikir

Pandangan filosofis yang menyatakan opini harus dibentuk berdasarkan ilmu pengetahuan, logika, dan akal, dan tidak boleh dipengaruhi oleh kekuasaan

c. Kebebasan saat berekspresi

Hak setiap orang untuk mencari, menerima dan menyebarkan informasi dan gagasan dalam bentuk apapun, dengan cara apapun. Ini termasuk ekspresi lisan, tercetak maupun melalui materi audiovisual, serta ekspresi budaya, artistik maupun politik

d. Keterlibatan dalam tugas

Adanya kesadaran dari diri sendiri untuk melakukan pekerjaan yang sekiranya kedepannya akan dibutuhkan / melakukan pekerjaan dengan cepat sebelum waktu yang ditentukan oleh atasan selesai

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan *Attitude* adalah karyawan yang memiliki rencana dan ide untuk melakukan pekerjaannya, bebas dalam berfikir dan

nerelpresi dan memiliki kemauan untuk keterlibatan dalam tugas pekerjaan.

2.1.4 *Motivation* (Motivasi)

2.1.4.1 Pengertian *Motivation* (Motivasi)

Menurut Mangkunegara (2016:61) motivasi adalah kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Menurut Hasibuan (2016:141) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala upaya untuk mencapai kepuasan. Menurut Sutrisno (2016:109) motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Selain itu, Sugiharjo mengemukakan (2017:6) bahwa motivasi merupakan suatu kekuatan potensial yang ada di dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara *positif* atau *negatif*.

Dari beberapa definisi tersebut diatas penulis menyimpulkan bahwa yang dimaksud dengan motivasi merupakan suatu keadaan atau kondisi yang mendorong, merangsang atau menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu atau kegiatan yang dilakukannya sehingga ia dapat mencapai tujuannya.

2.1.4.2 Jenis-jenis *Motivation* (Motivasi)

Menurut Jesikha (2019:152) mengemukakan bahwa terdapat dua jenis motivasi yang digunakan antara lain :

1. Motivasi *Positif*

Dalam motivasi positif pimpinan memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar, dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat. Insentif yang diberikan kepada karyawan diatas standar dapat berupa uang, fasilitas, barang, dan lain-lain

2. Motivasi *Negatif*

Dalam motivasi *negatif*, pimpinan memotivasi dengan memberikan hukuman bagi mereka yang bekerja dibawah standar yang ditentukan. Dengan motivasi *negative* semangat bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu yang panjang dapat berakibat kurang baik. Dalam prakteknya kedua jenis motivasi ini sering digunakan oleh manajer suatu instansi. Penggunaannya harus tepat dan seimbang, supaya dapat meningkatkan semangat kerja karyawan.

2.1.4.3 Dampak Motivasi

Pemberian motivasi bagi karyawan akan memberikan keuntungan seperti yang disampaikan oleh Hasibuan (2016:146) ialah :

1. Dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai
2. Dapat mendorong semangat dan gairah kerja pegawai.
3. Dapat mempertahankan kestabilan pegawai
4. Dapat meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai.
5. Dapat menciptakan suasana dan hubungan kerja yang pegawai.
6. Dapat meningkatkan kreativitas dan partisipasi pegawai.
7. Dapat meningkatkan kesejahteraan pegawai.
8. Dapat meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi pegawai.
9. Dapat mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugastugasnya.

2.1.4.4 Pemberian Motivasi

Pemberian Motivasi kepada Pegawai merupakan kewajiban pimpinan agar pegawai dapat lebih meningkatkan produktivitas kerja. Untuk itu hal-hal yang harus diperhatikan dalam pemberian Motivasi oleh seorang pimpinan agar dapat berhasil seperti yang diharapkan menurut Sutrisno (2017:144) antara lain:

1. Memahami perilaku bawahan
2. Berbuat dan berperilaku realistis.
3. Perbedaan tingkat kebutuhan
4. Mampu menggunakan keahlian

5. Pemberian motivasi harus mengacu pada orang
6. Memberikan keteladanan

2.1.3.5 Faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi

Menurut Sutrisno (2017:118) motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor, faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor *intern* dan *ekstern* yang berasal dari karyawan.

1. Faktor *Intern*

Faktor *intern* dapat memengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

- a. Keinginan untuk dapat hidup
- b. Keinginan untuk dapat memiliki
- c. Keinginan untuk dapat memperoleh penghargaan
- d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan
- e. Keinginan untuk berkuasa

2. Faktor *Ekstern*

Faktor *ekstern* dapat memengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

- a. Kondisi lingkungan kerja
- b. Kompensasi yang memadai
- c. Supervisi yang baik
- d. Adanya jaminan pekerjaan
- e. Status dan tanggung jawab
- f. Peraturan yang fleksibel

2.1.4.6 Indikator Motivasi

Menurut Sutrisno (2016:128) menjelaskan motivasi adalah kondisi yang mendorong seseorang untuk mencapai prestasi secara maksimal. Menurut teori prestasi ini ada tiga komponen dasar yang dapat digunakan untuk memotivasi orang bekerja, yaitu kebutuhan akan:

1. Kebutuhan untuk berprestasi (*Need for achievement*)

Merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan

standar kesempurnaan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini, berhubungan erat dengan pekerjaan, dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu.

2. Kebutuhan akan afiliasi (*Need for affiliation*)

Merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain.

3. Kebutuhan akan kekuasaan (*Need for power*)

Kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi terhadap orang lain. Kebutuhan ini, menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang memedulikan perasaan orang lain. Bahwa dimensi dan indikator motivasi kerja mempunyai tiga dorongan kebutuhan. Hal ini harus terpenuhi agar motivasi kerja terhubung dengan baik.

Berdasarkan uraian diatas motivasi adalah kebutuhan yang ingin di capai untuk kepenuhan kebutuhan yang dipengaruhi atau adanya dorongan dari factor external dan internal oleh karyawan atau organisasi dengan kemampuan yang dimiliki.

2.2. *Review* penelitian terdahulu

Sebelum melakukan penelitian penulis mengevaluasi atau memperbandingkan dengan penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan judul penelitian untuk mengukur kebenaran, keakuratan dan kejelasan penelitian. Berikut rangkuman hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya yang dijadikan bahan oleh penulis dalam penelitian ini.

Penelitian pertama dilakukan oleh Darmawati (2021) yang membahas tentang “Pengaruh *Knowledge Management* dan *Talent Management* terhadap Pengembangan Karir Karyawan” Studi kasus di Koperasi Peternak Susu Bandung Utara Lembang. Kersimpulannya, Berdasarkan pengujian hipotesis, karena nilai t-hitung lebih besar dari t-tabel maka H_0 dan H_a diterima, artinya terdapat pengaruh signifikan antara *Knowledge Management* terhadap Pengembangan Karir Karyawan. Berdasarkan pengujian hipotesis, karena nilai t-hitung lebih besar dari

t-tabel maka H_0 dan H_a diterima, artinya terdapat pengaruh signifikan antara Talent Management terhadap Pengembangan Karir Karyawan. Berdasarkan hasil penelitian dan pengujian hipotesis secara simultan, Karena nilai thitung lebih besar dari ttabel maka H_0 dan H_a diterima. Maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari *Knowledge Management* dan *Talent Management* terhadap Pengembangan Karir Karyawan di Koperasi Peternak Susu Bandung Utara Lembang.

Penelitian ke dua dilakukan oleh Rindi (2018) yang membahas tentang “Pengaruh Kemampuan Berwirausaha dan kepribadian Terhadap Pengembangan Karir Individu Pada member PT. Ifara Gemilang (IFA)”. Dari penelitian ini mendapatkan hasil yang dapat disimpulkan menjadi Berdasarkan analisis F (*Fisher*) diketahui bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama (simultan) kemampuan berwirausaha dan kepribadian terhadap pengembangan karir individu. Kemampuan berwirausaha secara individual (parsial) tidak signifikan terhadap pengembangan karir individu. Sedangkan kepribadian signifikan mempengaruhi pengembangan karir individu. Berdasarkan uji Determinasi pengaruh pengembangan karir individu mampu dijelaskan sebesar 90,2% oleh kemampuan berwirausaha dan kepribadian, sedangkan sisanya 9,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Penelitian ke tiga dilakukan oleh Sefrida (2020) yang membahas “Pengaruh Perilaku Kerja dan Disiplin kerja Terhadap Pengembangan Karir Karyawan” Pada Premier Basko Hotel Padang. Hasil kesimpulan dari penelitian adalah Variabel perilaku kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir karyawan pada primer basko hotel padang dengan nilai $\text{sig} < \alpha$. Variabel disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir karyawan pada primer basko hotel padang dengan nilai $\text{sig} < \alpha$. 3. Disiplin kerja dan perilaku kerja berpengaruh signifikan bersama-sama terhadap pengembangan karir karyawan pada primer basko hotel padang dengan nilai F hitung 9.332 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ($p < 0,05$). Kontribusi pengaruh perilaku kerja dan disiplin kerja terhadap pengembangan karir karyawan pada primer basko hotel padang adalah sebesar 14,5% sedangkan sisanya 85,5% dipengaruhi oleh variabel lain seperti lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, komitmen kerja dan lainnya.

Penelitian ke empat dilakukan oleh Rizka (2019) yang membahas “Sikap Terhadap Pengembangan Karir Dengan Burnout Pada Karyawan”. Kesimpulan dari penelitian tersebut adalah Hasil dari penelitian ini adalah diketahui bahwa seseorang yang memiliki sikap terhadap pengembangan karir yang cenderung positif, maka hal tersebut akan sangat berdampak pada prestasi mereka. Hasil tersebut sesuai dengan teori bahwa sikap terhadap pengembangan karir itu merupakan suatu sifat yang cenderung berubah-ubah, dimana seseorang akan berjuang untuk melaksanakan konsep dirinya dengan memilih pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya atau yang hampir mirip dengan ekspresi dirinya agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimal. Bila dikaitkan dengan burnout bahwa gambaran seseorang yang burnout akan cenderung mengalami stres yang berkepanjangan sehingga akan menyebabkan kelelahan dan menurunnya kemampuan dalam melakukan tugas-tugas rutin. Sehingga ketika seseorang mampu membawa sikap terhadap pengembangan karir yang cenderung positif, maka seseorang tersebut tidak akan pernah menyerah dalam meraih tujuannya sehingga burnout akan rendah.

Penelitian ke lima dilakukan oleh Arisandy (2019) yang membahas “Pengaruh Keterampilan dan Pengalaman Kerja Terhadap Pengembangan Karir Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Donggala”. Kesimpulan dari penelitian ini adalah Keterampilan dan Pengalaman kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Donggala. Keterampilan pegawai secara parsial berpengaruh positif dan signifikan signifikan terhadap pengembangan karir pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Donggala. Pengalaman kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan signifikan terhadap pengembangan karir pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Donggala.

Penelitian ke enam dilakukan oleh Propianto (2021) kesimpulan dari penelitian ini adalah Berdasarkan hasil penelitian dan gambaran pengaruh kompetensi keterampilan melalui kinerja tenaga administrasi terhadap pengembangan karir tenaga administrasi di SMKN se-Kabupaten Bondowoso, dapat disimpulkan bahwa kompetensi pengetahuan dan kompetensi keterampilan

mempunyai pengaruh berpengaruh signifikan dan signifikan terhadap kinerja pegawai administrasi. Hasil penelitian ini juga menyatakan bahwa kompetensi Pengetahuan dan kompetensi keterampilan berpengaruh signifikan dan signifikan terhadap pengembangan karir tenaga administrasi di SMK Negeri se-Kabupaten Bondowoso. Penelitian ini sesuai dengan landasan teori dan empiris yang menyatakan bahwa kompetensi Pengetahuan dan keterampilan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan pengembangan karir Pegawai Tata Usaha SMK Negeri se-Kabupaten Bondowoso. Hasil akhir dari penelitian ini adalah untuk meningkatkan kinerja dan pengembangan karir, kompetensi Pengetahuan dan keterampilan juga ditingkatkan. Hal ini sesuai dengan konsep pengembangan sumber daya manusia

Penelitian ke tujuh dilakukan oleh Buyukakgul (2019) temuan keseluruhan dari studi saat ini menunjukkan bahwa Dalam penelitian ini, dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh pembelajaran organisasional terhadap perencanaan karir organisasi, jelaslah bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kedua konsep tersebut. Analisis yang dilakukan di bawah terang hubungan ini menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi memiliki efek pada proses manajemen karir dalam organisasi. Peningkatan kuantitas dan kualitas kegiatan berbasis pembelajaran organisasi dapat secara langsung mempengaruhi persepsi dan aplikasi manajemen karir organisasi. Kegiatan untuk mengembangkan pembelajaran organisasi akan mendukung baik individu maupun bentuk organisasi dari manajemen karir organisasi. Sehingga tidak tepat untuk memikirkan dan merencanakan konsep manajemen karir tanpa Pengetahuan yang diciptakan, dibagikan, disimpan, dan ditransfer dalam organisasi.

Penelitian ke delapan dilakukan oleh Rajab (2021) Kesimpulan dari penelitian ini adalah Keterampilan adalah kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang didasarkan pada keterampilan dan pengetahuan dan didukung oleh sikap kerja yang dibutuhkan oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, keterampilan menunjukkan keterampilan atau pengetahuan secara profesional di bidang tertentu dan unggul dalam bidang itu. Keterampilan memiliki berpengaruh besar pada perencanaan karir. Keterampilan dapat dilihat dari kemampuan untuk melakukan atau membawa tugas, membuat keputusan sesuai

dengan peran dan keahliannya, pengetahuannya dengan tujuan mampu melaksanakan tugas yang diberikan oleh atasannya. (Khuzaimah, 2017). Berdasarkan kesimpulan di atas, ada faktor lain yang mempengaruhi Karir Perencanaan yaitu: Kepemimpinan, Keuangan Perusahaan, Motivasi, Kinerja Karyawan dan komitmen.

2.3. Keterkaitan Antar Variabel Penelitian

2.3.1 Pengaruh Knowledge Management terhadap Pengembangan Karir

Sumber Daya Manusia merupakan faktor penting dalam suatu perusahaan untuk dapat mewujudkan tujuan perusahaan. Alasan tersebut merupakan salah satu upaya penting dalam rangka meningkatkan kualitas karyawan yaitu dengan mamastikan atau mempunyai karyawan yang memiliki *Knowledge Management* yang baik. Adapun cara yang dilakukan oleh perusahaan agar membuat *Knowledge Management* karyawan terus meningkat dengan membuatnya / memberikannya project yang tidak pernah dilakukan olehnya sebelumnya dan juga memberikan pelatihan atau training untuk menambah pengetahuannya, agar perusahaan dapat mempercayakan pada karyawan yang nantinya akan melanjutkan pekerjaan yang lebih dan untuk memastikan kepada karyawan tersebut agar bisa membuatnya lebih baik lagi dan nantinya akan menjadi calon pengganti atasannya (untuk pengembangan karir).

Kinerja karyawan akan mencapai hasil lebih maksimal apabila didukung *knowledge* (pengetahuan) yang dimilikinya. Menurut Dalkir (2011:4) *Knowledge Management* adalah sebuah koordinasi sistematis dalam sebuah organisasi yang mengatur sumber daya manusia, teknologi, proses dan struktur organisasi dalam rangka meningkatkan value melalui penggunaan ulang dan inovasi. Sedangkan Menurut Walczak dalam Intezari (2017:474) mendefinisikan Knowledge Management sebagai setiap proses (baik kebijakan formal atau metode pribadi informal) yang memfasilitasi penangkapan, distribusi, pembuatan dan penerapan pengetahuan untuk pengambilan keputusan. Knowledge Management dapat meningkatkan keahlian dan motivasi kerja sehingga mendorong peningkatan kinerja individu dan organisasi.

Kinerja karyawan akan mencapai hasil lebih maksimal apabila didukung knowledge (pengetahuan) yang dimilikinya. Selain itu, Menurut Hani Darmawati (2022) mengadakan penelitian yang berjudul "Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui penerapan Knowledge Management dan Talent Management Terhadap Pengembangan Karir Karyawan di Koperasi Peternak Susu Bandung Utara (KPSBU) yang terletak di Kecamatan Lembang Kabupaten Bandung Barat. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa Knowledge Management secara parsial berpengaruh terhadap pengembangan karir karyawan.

2.3.2 Pengaruh Skill terhadap Pengembangan Karir

Peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) dalam Membangun karir merupakan salah satu tugas perkembangan yang akan dilalui dalam kehidupan individu yang harus terus meningkatkan kemampuannya agar dapat membangun karir ataupun jabatan yang dimilikinya. Hal ini diarahkan untuk mengoptimalkan segala kemampuan dan kekuatan yang ada dalam setiap individu atau pribadi. Selain itu, dalam organisasi atau instansi setiap pegawai mengharapkan tidak hanya sekedar uang untuk mencukupi kebutuhan hidupnya, tetapi juga memiliki keinginan untuk dapat mengaktualisasikan dirinya. Salah satu sarana penting yang menjadi media untuk aktualisasi diri tersebut adalah pengembangan karir. Dengan adanya program pengembangan karir seorang pegawai dapat menduduki posisiposisi tertentu yang diinginkan.

Pegawai dalam suatu organisasi memiliki kemampuan yang beragam, dilihat dari sektor-sektor ataupun divisi yang ditempatinya. Perkembangan dibidang keterampilan dan pengalaman kerja membuat organisasi harus semakin peka dalam peningkatan kualitas sumber daya yang dimilikinya. Terdapat juga sumber daya manusia atau pegawai yang menduduki jabatan tertentu dalam organisasi mempunyai kemampuan yang sesuai dengan persyaratan yang diperlukan. Oleh karena itu untuk menyikapi fenomena tersebut perlu adanya tindak lanjut dari organisasi sebagai upaya agar kemampuan yang dimiliki pegawai tidak sama akan tetapi terus berkembang. Program tersebut sebagai upaya organisasi untuk menjaga stabilitas organisasi dalam menghadapi tantangan dan perubahan

global yang terjadi, baik organisasi publik maupun bisnis.

Keterampilan hanya dapat ditunjukkan melalui kegiatan-kegiatan atau pelatihan dan pengembangan dilakukan sebagai upaya meningkatkan pengetahuan kerja yang dimiliki pegawai. Terutama menghadapi kondisi-kondisi baru. Hal ini berkaitan dengan karir dan diharapkan sebagai upaya dalam mengatasi adanya kadaluwarsa sumber daya manusia pada organisasi tersebut. Sebagai wujud pemenuhan kebutuhan pada pegawai yaitu kebutuhan untuk mengembangkan diri (aktualisasi diri) yang nantinya terkait dengan pengembangan karir pegawai. David (2014:43), menyebutkan bahwa seorang karyawan yang akan mengembangkan karirnya harus memahami beberapa aspek, salah satunya adalah memahami tentang pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan apa yang diperlukan organisasi darinya. Selain itu menurut Moh. Rum Arisandy (2019;32) mengadakan penelitian yang berjudul Pengaruh Keterampilan dan Pengalaman Kerja Terhadap Pengembangan Karir pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Donggala. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa Keterampilan pegawai secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Donggala.

2.3.3 Perangaruh Attitude Terhadap Pengembangan Karir

Pengembangan karir tidak hanya berhubungan dengan karakteristik organisasi saja tetapi berhubungan juga dengan perilaku kerja dan disiplin kerja. Perilaku kerja merupakan bagian yang berperan sangat penting dalam kehidupan bekerja. Perilaku kerja adalah bagaimana orang-orang dalam lingkungan kerja dapat mengaktualisasikan dirinya melalui sikap dalam kerja (Robbins, 2012;12).

Perilaku kerja sangat penting untuk mencapai suatu keberhasilan tingkat pribadi, organisasional maupun sosial. Dengan mengerti perilaku kerja para karyawan, perusahaan akan mudah dalam mengatur serta memahami para karyawannya dengan tujuan menciptakan lingkungan kerja yang konsisten dan positif, sehingga semua kegiatan dalam perusahaan berjalan dengan baik dan dapat membuat profit kepada perusahaan.

Disiplin kerja juga merupakan faktor penting dalam mengatur perilaku dan cara bekerja anggota di dalam organisasi. Aturan tersebut berupa

seperangkat nilai dan norma yang telah disepakati oleh anggota organisasi untuk mengatur bagaimana anggota organisasi bersikap dalam menjalankan aktivitas organisasi. Adapun penelitian yang dilakukan oleh Sefrida Yanti, Novi Yanti (2020) Pengaruh Perilaku Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Pengembangan Karir Karyawan Pada Premier Hotel Padang. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa variabel perilaku kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir karyawan pada primer hotel padang.

2.3.4 Pengaruh Motivation Terhadap Pengembangan Karir

Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerja untuk mencapai kinerja maksimal. Hal itu diperkuat menurut pendapat Mangkunegara (2016:61) motivasi adalah kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Adapun Penelitian yang dilakukan oleh Ardiyansah (2018:17) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Terhadap Kinerja yang Berdampak pada Pengembangan Karir bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari motivasi. Hal itu dibuktikan berdasarkan hasil penelitian McClelland, Murray, Miller dan Gordon yang dikutip Mangkunegara (2017:23), menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dengan pencapaian kinerja/prestasi kerja.

2.4 Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dikemukakan hipotesis yaitu :

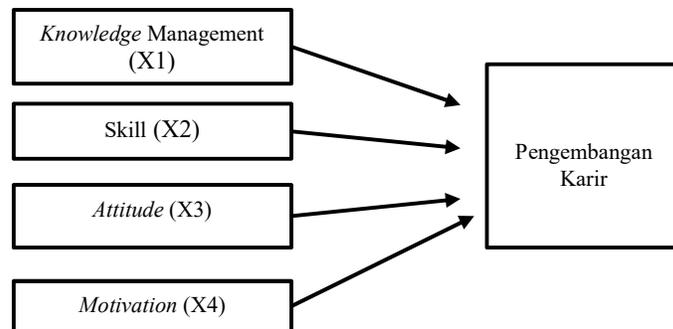
1. Diduga ada pengaruh antara *Knowledge Management* terhadap Pengembangan Karir di PT. Indonesia Ferry Property.
2. Diduga ada pengaruh antara Skill terhadap Pengembangan Karir di PT. Indonesia Ferry Property.
3. Diduga ada pengaruh antara Attitude terhadap Pengembangan Karir di PT. Indonesia Ferry Property.

4. H₄ : Diduga ada pengaruh *Motivation* terhadap Pengembangan Karir di PT. Indonesia Ferry Property.

2.5 Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan penjelasan latar belakang perumusan masalah diatas, maka penulis dalam penelitian ini dapat menggambarkan konsepsional, sebagaiberikut:

1. Variabel bebas (X) yaitu Persepsi *Knowledge Management* (X₁), Persepsi *Skill* (X₂), *Attitude* (X₃), *Motivation* (X₄).
2. Variabel terikat (Y) yaitu Pengembangan Karir.



Gambar 1.1. Kerangka Konseptual