

## Pengaruh Pengembangan Karir, dan Perencanaan SDM Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia)

Iban Abraham Manu<sup>1\*</sup>, Simon Sia Niha<sup>2</sup>, Henny A. Manafe<sup>3</sup>

<sup>1</sup>)Program Pascasarjana Magister Manajemen, Universitas Katolik Widya Mandira Kupang, email: [abrahamibanmanu@gmail.com](mailto:abrahamibanmanu@gmail.com)

<sup>2</sup>)Universitas Katolik Widya Mandira Kupang, email: [ss.mukin11@gmail.com](mailto:ss.mukin11@gmail.com)

<sup>3</sup>)Universitas Katolik Widya Mandira Kupang, email: [hennyunwira@gmail.com](mailto:hennyunwira@gmail.com)

\*Corresponding Author: Iban Abraham Manu<sup>1</sup>

**Abstrak:** Penelitian terdahulu maupun Penelitian yang relevan sangat berguna terhadap suatu penelitian maupun kajian pustak suatu karya ilmiah baik mengkaji tentang pengaruh antar variabel maupun Faktor lain yang turut mempengaruhi suatu variabel itu sendiri. Artikel ini membahas perihal suatu kajian pustaka faktor yang berdampak pada kinerja pegawai, yakni motivasi kerja sebagai variabel *intervening*, Pengembangan karir, dan perencanaan SDM. Penulisan riset ini bermaksud untuk menentukan hipotesis yang berdampak ke tiap variabel supaya dapat dimanfaatkan bagi riset selanjutnya. 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.

**Keyword:** Kinerja Karyawan, Motivasi Kerja , Pengembangan Karir, Perencanaan SDM

### PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) selama ini bisa diasumsikan sebagai faktor terpenting dan berperan krusial demi mendapat kesuksesan di suatu organisasi. Organisasi atau perusahaan bisa mengalami perkembangan akan memerlukan pemodalannya maupun strategi bisnis, tetapi tetap membutuhkan sumber daya manusia yang sehat. Maksud dari sumber daya manusia

ialah tenaga kerja/pegawai. Kompetisi di dunia kerja sejauh ini kian ketat sehingga mengharuskan perusahaan untuk memaksimalkan hasil kerja pegawai agar bisa memperoleh tujuan yang mampu memberi nilai keuntungan. Perusahaan bisa memperoleh sasaran yang mereka inginkan berdasar pada visi maupun misi sehingga perusahaan perlu berdaya juang, berkinerja, dan memiliki strategi, serta membutuhkan tenaga kerja yang berkinerja optimal di jajaran manajemen perusahaan.

Budianto dan Katini (2015) memaparkan bila kinerja sebagai perilaku riil yang diperlihatkan masing-masing individu sebagai capaian kerja yang diperoleh tenaga kerja berdasar pada peranan mereka di suatu organisasi. Kinerja pegawai diperjelas sebagai pemerolehan tugas: pegawai selama bekerja wajib berdasar pada rencana kerja demi memperoleh tujuan organisasi (Hakim, 2014). Pegawai akan dianggap sukses menjalankan pekerjaan atau berkinerja baik bila hasil pekerjaan mereka tergolong tinggi dibanding standar kinerja. Alat guna membantu pegawai dan organisasi untuk memperoleh tujuan bisa diperoleh melalui penilaian kinerja. Kaymz (2011) menuturkan bila kinerja berperan sebagai media berkomunikasi untuk pegawai selama mereka mencermati hasil pekerjaan: apakah target sudah dicapai ataukah tidak, maka hal itu bisa memengaruhi keberhasilan kariernya.

Oduma et al. (2014) memaparkan bila pemimpin yang menginginkan pemerolehan kinerja optimal pada organisasi, maka memerlukan faktor yang berimbas ke kinerja karyawan tersebut, seperti dengan mengembangkan karier. Kudsi et al. (2017) menyatakan bila mengembangkan karier sebagai upaya yang pegawai laksanakan demi memaksimalkan kinerja dan terlaksana secara berkesinambungan demi memperoleh peluang promosi ke jabatan yang disediakan oleh organisasi. Cederyana & Supriyati (2018) menambahkan bila mengembangkan karier sebagai prosedur yang bisa perusahaan gunakan untuk mempertahankan dan meningkatkan tingkat produksi pegawai, serta guna menyiapkan karier pegawai di masa mendatang. Pratiwi (2017) memaparkan bila perusahaan pun cenderung mengembangkan karier melalui kepedulian mereka terhadap kesempatan untuk melaksanakan promosi dan memerlukan pengarah untuk bimbingan informal, maka pegawai bisa memiliki penguasaan atas pekerjaan yang dimiliki berdasar pertanggungjawaban yang mereka dapatkan. Pegawai bisa memiliki loyalitas tinggi bila perusahaan memfasilitasi kesempatan karier untuk masing-masing pegawainya.

Le Tran dan Chiou-shu (2015) memaparkan bila kinerja pegawai terpengaruh oleh motivasi. Omolo (2015) memperjelas bila kinerja pegawai rendah akibat tindakan penyempangan yang karyawan lakukan, biaya prekrutan tinggi, pelatihan, peningkatan daya saing, meningkatnya peraturan pemerintah, dan kekurangan motivasi maupun sudah terlalu banyak bekerja. Kuranchie & Tawiah (2016) memaparkan bila motivasi bisa memberi inspirasi bagi beberapa pihak untuk bekerja secara perseorangan maupun dalam kelompok demi menciptakan hasil paling baik. Theodoran (2015) memperjelas bila pegawai yang mendapat motivasi berkecenderungan semangat untuk bekerja. Lain hal dengan seseorang yang memiliki motivasi rendah, yang cenderung memperlihatkan ketidaknyamanan dan kurang bersemangat untuk bekerja sehingga menyebabkan kinerja mereka buruk dan perusahaan kesulitan dalam memperoleh tujuannya.

Mengembangkan karier pasti bisa dijadikan daya tarik bagi masing-masing pegawai, mengingat makin baik suatu jabatan, tentu kesejahteraan yang pegawai dapatkan dari jabatan itu akan meningkat pula. Perihal penting dalam mengembangkan karier untuk pegawai, yakni peluang promosi yang disediakan oleh pimpinan ke setiap subunit atau bagian. Pendidikan pada diri pegawai pun cukup dijadikan perhatian utama bagi pimpinan. Kerap kali pimpinan perusahaan memprioritaskan pegawai yang tingkat pendidikannya lebih tinggi dibanding mereka yang berstatus pendidikan lebih rendah. Kendati pegawai itu ialah pegawai tetap dan telah bekerja bertahun-tahun, namun karena tingkat pendidikan yang ia miliki tidak sama seperti kriteria pengembangan karier, tentu pegawai itu tidak memiliki peluang untuk

mengembangkan karier. Alangkah baik bila pimpinan tetap memberi karier ke pegawai yang memiliki tingkat pendidikan rendah agar pegawai itu bisa meningkatkan karier mereka berdasar pada kompetensi yang dimilikinya.

Pegawai dengan motivasi rendah berkecenderungan lalai dalam tugas kerja, seperti tingkat ketidakhadirannya tergolong tinggi dan kinerja pegawai tidak cukup optimal. Adapun beberapa pendapat para ahli yang mengatakan bila motivasi karyawan itu sendiri berkecenderungan rendah, beberapa pegawai melakukan pelanggaran atas aturan yang perusahaan tentukan. Upaya yang bisa manajemen lakukan supaya pegawai menjalankan tugasnya secara optimal ialah penyediaan evaluasi bagi semua pegawai tiap akhir bulan. Dengan penerapan evaluasi ini, maka pegawai bisa memotivasi diri mereka untuk menghindari dari segala tindakan yang berhubungan dengan pelanggaran. Begitu juga dengan faktor yang turut berdampak bagi kinerja pegawai, seperti perencanaan sumber daya manusia (SDM). Perencanaan SDM sebagai tahap tata kelola selama menetapkan pergerakan sumber daya manusia perusahaan, dari posisi awal hingga posisi yang dikehendaki untuk masa mendatang (Suwatno dan Donni Juni Priansa, 2011: 44). Bila perencanaan sumber daya manusia sebagai tahap untuk meramal, mengembangkan, menerapkan, dan mengontrol yang memberi jaminan atas perusahaan agar memiliki kesesuaian jumlah karyawan, pemosisian karyawan secara tepat, ketepatan waktu, dan akan bisa memberi manfaat secara berlebih (Suwatno dan Donni Juni Priansa, 2011: 45)

Shahzadi et al. (2014) menambahkan bila pegawai akan mengikutsertakan mutu dan jumlah output, kehadiran di tempat kerja maupun tepat waktu untuk menuntaskan pekerjaan. Pekerjaan yang mempunyai syarat tertentu agar bisa dilaksanakan selama memperoleh tujuan yang kerap dikenal sebagai standar kerja. Masalah kinerja pegawai diasumsikan akibat oleh bermacam faktor pengembangan karier dan motivasi kerja yang tergolong masih rendah. Perihal ini sama seperti riset milik Elqadri et al. (2015) dan Nurcahyani & Adnyani (2016), menyebut bila kinerja pegawai terpengaruh oleh motivasi. Baroroh (2012) turut memaparkan bila kinerja pegawai terpengaruh oleh pengembangan karier.

Sesuai uraian yang sudah tersampaikan, rumusan permasalahan dalam riset ini guna pembuatan hipotesis, seperti:

1. Apakah pengembangan karir berdampak positif maupun bermakna pada motivasi kerja?
2. Apakah perencanaan SDM berdampak positif maupun bermakna pada Motivasi kerja?
3. Apakah pengembangan karir berdampak positif maupun bermakna pada kinerja karyawan?
4. Apakah perencanaan SDM berdampak positif maupun bermakna pada kinerja karyawan?
5. Apakah motivasi kerja berdampak positif maupun bermakna pada kinerja Karyawan?
6. Apakah kepuasan kerja mampu memediasi pengembangan karir yang berdampak kepada kinerja karyawan?
7. Apakah kepuasan kerja mampu memediasi perencanaan SDM yang berdampak bagi kinerja karyawan?
8. Apakah pengembangan karir maupun perencanaan SDM berdampak positif maupun krusial secara bersamaan bagi kinerja karyawan?

## **KAJIAN PUSTAKA**

Kinerja ialah capaian kerja pada diri individu secara menyeluruh dalam kurun waktu tertentu selama mereka menjalankan tugasnya, misal standar hasil kerja maupun target yang sudah direncanakan dan atas kesepakatan bersama (Veithzal, 2005:97). Kinerja pada diri karyawan/pegawai bukan sekadar informasi guna penentuan promosi maupun penentuan kompensasi, melainkan cara perusahaan dalam memberi motivasi pegawai maupun meningkatkan rencana sebagai pengevaluasian atas penurunan kinerja. Kinerja pegawai pun harus memiliki penilaian yang bermaksud guna memberi kesempatan bagi pegawai terhadap

perencanaan karier yang terlihat melalui kelebihan atau kelemahan, maka perusahaan bisa menentukan nominal upah, pemberian promosi, dan mencermati perilaku pegawai. Penilaian kinerja pun bisa disebut sebagai *performance rating* maupun *performance appraisal*.

Munandar (2008:287) memaparkan bila penilaian kinerja sebagai tahap menilai kriteria kepribadian, perilaku kerja, dan hasil kerja pegawai yang diasumsikan mendukung unjuk kerja, dimanfaatkan untuk pertimbangan dalam menentukan keputusan terkait tindakan atas bidang tenaga kerja.

Perusahaan akan menilai kinerja berdasar pertimbangan bila harus ada sistem pengevaluasian yang objektif atas organisasional. Tidak hanya itu, melalui penilaian kinerja ini, manajer puncak bisa mendapat landasan objektif dalam memberi upah atau gaji berdasar kinerja yang pegawai berikan sebagai wujud tanggung jawab mereka terhadap perusahaan. Melalui uraian tersebut, setidaknya bisa memotivasi para pegawai dan subunit lain untuk bekerja optimal.

#### a. Tujuan Penilaian Kinerja

Mangkunegara (2000:10) memperjelas secara terperinci terkait maksud dari penilaian kinerja ini, yaitu:

1. Peningkatan rasa saling mengerti pada diri pegawai mengenai syarat kinerja.
2. Pencatatan dan pengakuan kinerja pegawai agar mereka mendapat motivasi guna bertindak lebih baik atau minimal berprestasi sama seperti prestasi sebelumnya.
3. Memberi kesempatan bagi pegawai agar berkenan berdiskusi dan bertukar pikiran terkait aspirasi maupun keinginannya, serta turut memaksimalkan rasa peduli mereka kepada karier dan pekerjaan.
4. Menjabarkan atau perumusan ulang target di masa mendatang agar pegawai mendapat motivasi guna meraih prestasi berdasar pada kemampuan maupun potensi.
5. Pemeriksaan rencana dalam penyelenggaraan dan peningkatan berdasar pada kebutuhan pelatihan, perencanaan diklat, dan persetujuan atas rencana bila tidak ada perubahan terhadap hak.

#### b. Indikator Kinerja Karyawan

Lazer (1977) menuturkan bila indikator kinerja pegawai, seperti:

- 1) Kompetensi teknis
  - a) Ilmu pengetahuan pada diri pegawai.
  - b) Kompetensi dalam mempergunakan prosedur.
  - c) Metode kerja yang pegawai gunakan.
  - d) Alat untuk menjalankan tugas.
  - e) Pengalaman yang pegawai alami terkait pekerjaan serupa.
  - f) Pelatihan yang didapat pegawai.
- 2) Kompetensi konseptual
  - a) Kompetensi menelaah kompleksitas perusahaan.
  - b) Menyesuaikan bidang gerak dari unit setiap di bidang operasional perusahaan secara keseluruhan.
  - c) Pertanggungjawaban selaku pegawai.
- 3) Kompetensi relasi interpersonal
  - a) Kompetensi guna bekerja sama dengan pihak lain.
  - b) Memberi motivasi kepada pegawai.
  - c) Bernegosiasi.
  - d) Pekerjaan yang pegawai hasilkan.

### **Motivasi Kerja (Y1)**

Moorhead dan Griffin (2013:270) menuturkan bila sekarang ini, secara virtual seluruh

pakar memiliki pemahaman motivasi masing-masing. Kerpa kali motivasi itu diperjelas sebagai hasrat, kehendak, tujuan, target, kebutuhan, rangsangan, dan insentif. Teknisnya, motivasi merupakan peristilahan yang berakar dari bahasa Latin *Movere*, yaitu “bergerak”. Pemahaman ini sebagai pembuktian atas pengertian ekstensif, yakni motivasi ialah tahap yang diawali melalui definisi fisiologis atau psikologis yang memicu atau mendorong seseorang demi memperoleh tujuan atau insentif. Atas dasar itulah, kunci dalam menelaah motivasi ditentukan oleh definisi maupun relasi antara insentif, kebutuhan, dan dorongan.

Ivancevich dan Konopaske (2006:148) memaparkan bila ada empat metode dengan muatan terkait motivasi, seperti:

1. Hierarki Kebutuhan Maslow. Teori ini memperjelas bila kebutuhan dirancang melalui suatu tingkatan (Maslow dan Kaplan, 1998). Kebutuhan di tingkatan terendah ialah kebutuhan fisiologis, sedangkan kebutuhan tingkatan tertinggi ialah kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri. Kebutuhan itu diperjelas seperti penjelasan di bawah ini:
  - a. Fisiologis sebagai kebutuhan terhadap makan, minum, tempat tinggal, dan terbebas dari penyakit/sakit.
  - b. Aman dan selamat sebagai kebutuhan untuk terbebas dari segala ancaman, yang diperjelas sebagai upaya memperoleh rasa aman dari segala hal yang mengancam.
  - c. Kebersamaan, sosial, dan cinta sebagai kebutuhan untuk berelasi dengan teman, berinteraksi, dan mendapat cinta kasih.
  - d. Harga diri sebagai kebutuhan untuk memiliki harga diri maupun rasa hormat dari pihak lain.
  - e. Mengaktualisasikan diri sebagai kebutuhan guna mencukupi kebutuhan secara maksimal melalui kompetensi, keterampilan, dan potensi.
2. Teori ERG Alderfer Alderfer memiliki kesesuaian dengan Maslow bila kebutuhan seseorang ditentukan melalui suatu tingkatan. Hanya saja, tingkatan kebutuhan yang ia sampaikan sekadar mengikutsertakan tiga kebutuhan, seperti (Alderfer, Clayton P;1972):
  - a) Eksistensi sebagai kebutuhan yang terpuaskan melalui faktor, misal makan, udara, imbalan, dan situasi kerja.
  - b) Berhubungan sebagai kebutuhan yang terpuaskan melalui relasi sosial maupun interpersonal.
  - c) Tumbuh kembang sebagai kebutuhan yang bisa diperoleh bila seseorang berkontribusi secara kreatif maupun produktif.

(Ibrahim, 1999) yang melaksanakan riset di Minneapolis Gas Light Company, mendapati aspek yang memicu motivasi kerja, seperti:

- 1) Keamanan sebagai aspek untuk melaksanakan pekerjaan tanpa ada risiko yang berpotensi memicu bahaya pada diri pegawai. Keberadaan rasa aman ini sebagai keinginan oleh seluruh pihak, terkhusus ketika mereka menjalankan tugas sebagai sumber kehidupan/mata pencariannya. Rasa aman ini terdiri atas penjabaran yang luas, termasuk rasa aman diperlihatkan melalui kecelakaan kerja, aman dari hubungan kerja maupun pemutusan hak kerja.
- 2) Peluang untuk maju menjadi peluang mendapat posisi atau jabatan lebih tinggi dibanding posisi/jabatan sebelumnya. Masing-masing individu acap mengkehendaki perkembangan dari usaha yang sudah mereka lakukan. Melalui keberadaan peluang untuk maju, tentu kehendak untuk berkembang pun bisa dipenuhi.
- 3) Citra tempat bekerja sebagai tempat pegawai bekerja telah dikenal dan mempunyai citra positif di masyarakat luas. Rasa bangga di tempat kerja memicu pegawai untuk memberi rasa yakin mereka dan bersemangat untuk terus bekerja demi hasil yang maksimal.
- 4) Teman kerja, yakni rekan kerja yang akan berinteraksi maupun menjalin kerja sama dengan baik. Kerja sama dan menghargai sesama pekerja bisa memberi rasa tenang dan memerlukan persatuan yang nantinya bisa melancarkan proses pengerjaan tugas kerja.

- 5) Jenis pekerjaan ialah relevansi pekerjaan yang pegawai tangani, tepatnya terdapat relevansi kehendak dan kompetensi pegawai itu terhadap tugas yang diserahkan, maka pegawai bisa bekerja maksimal.
- 6) Gaji akan ditentukan berdasar pada beban kerja pegawai. Gaji ini menjadi kebutuhan hidup paling dasar dan sebagai faktor penting untuk keberlangsungan kehidupan manusia. Melalui gaji yang layak, tentu pegawai akan bekerja secara optimal.
- 7) Pimpinan yang menyenangkan akan memberi arahan dan kerap dekat dengan pegawainya. Sikap teladan yang pimpinan perlihatkan ke pegawai merupakan contoh dan bisa menjadi tuntutan untuk pegawai selama menjalankan tugas kerja.

Indikator motivasi kerja sesuai penuturan Sastrohadiwiryo (2003), seperti:

- 1) Kinerja
  - a. Kehendak individu guna bekerja.
  - b. Kebutuhan bisa mengarahkannya demi memperoleh tujuan/target.
- 2) Penghargaan
  - a. Pengakuan terhadap kinerja yang individu capai bisa berperan untuk memotivasi.
  - b. Kepuasan batin pegawai sebab sudah sukses menuntaskan pekerjaan.
- 3) Tantangan
  - a. Kehadiran tantangan sebagai faktor pendorong agar seseorang bisa menanganinya.
  - b. Pegawai menyelesaikan permasalahan.
- 4) Pertanggungjawaban
  - a. Melalui rasa saling memiliki, tentu bisa memotivasi seseorang untuk bertanggung jawab.
  - b. Pertanggungjawaban pada diri pegawai bisa mengarahkan mereka untuk menangani masalah.
- 5) Partisipasi
  - a. Dengan berpartisipasi dalam penentuan keputusan dikenal sebagai *kotak saran* bisa digunakan oleh manajemen perusahaan sebagai saran/masukan sehingga memicu pegawai untuk terlibat.
  - b. Menghargai antarpegawai sebagai upaya untuk berinteraksi di lingkungan kerja.
- 6) Peningkatan
  - a. Pegawai beradaptasi di lingkungan kerjanya.
  - b. Tingkat keterlibatan pegawai selama berinovasi.
  - c. Bekerja sama antarpegawai.
- 7) Peluang
  - a. Peluang untuk maju terkait jenjang karier.
  - b. Harapan kerja lebih baik.

### **Pengembangan Karier (X1)**

Pengembangan karier sebenarnya terfokus ke upaya mengembangkan organisasi selama menghadapi tantangan untuk masa depan. Masing-masing organisasi perlu menyadari bila keberadaan di masa mendatang ditentukan oleh ketersediaan sumber daya manusia (Nawawi, 2006:98). Bila tidak mempunyai sumber daya manusia secara layak dan berdaya saing, tentu organisasi sulit untuk mempertahankan eksistensinya dan bisa memunculkan perselisihan akibat kesulitan dalam menghadapi persaingan bisnis. Situasi seperti itu mewajibkan perusahaan guna membina karier pegawai yang terlaksana secara sistematis dan kontinu.

Anoraga (2005:99) memaparkan bila karier dalam artian sempit merupakan usaha untuk memperoleh nafkah, pengembangan profesi. Handoko (2011:58) mempertegas karier sebagai seluruh pekerjaan jabatan yang dipegang pekerja/individu selama hidupnya. Sadili Samsudin (2006:133) memaparkan bila mengembangkan karier ialah upaya peningkatan

kompetensi teknis, teoretis, konseptual, dan moral pegawai berdasar pada kebutuhan jabatan/tugas kerja melalui pelatihan maupun pendidikan.

Nawawi (2006:99) turut memperjelas soal pengembangan karier sebagai serangkaian kedudukan atau jabatan yang pegawai tempati selama rentang waktu tertentu. Definisi ini memosisikan jabatan pegawai di suatu perusahaan selama masa hidupnya.

Mangkunegara (2005:78) menyampaikan pendapatnya bila mengembangkan karier ialah kegiatan ketenagakerjaan untuk membantu pegawai dalam perencanaan karier untuk masa mendatang supaya perusahaan dan tenaga kerja bisa meningkatkan potensi diri secara optimal.

Melalui penuturan tersebut, memperjelas bila pegawai, dan perusahaan memiliki peranan berbeda terkait upaya untuk mengembangkan karier. Tenaga kerja bertugas untuk merencanakan karier, sedangkan organisasi bertugas memberi arahan melalui program pengembangan karier supaya pegawai potensial bisa memperoleh tiap jenjang karier sesuai upaya yang mereka laksanakan, terkhusus upaya merencanakan kariernya.

### **Perencanaan SDM (X2)**

Strategi bisnis di masa mendatang akan terpengaruh oleh situasi lingkungan strategis yang berubah, yang mengharuskan manajer meningkatkan program untuk menjabarkan secara jelas terkait isu terbaru demi menunjang rencana bisnis. Kesesuaian perencanaan bisnis dan sumber daya manusia bisa menciptakan kekuatan maupun keunggulan di sektor bisnis. Ada bermacam faktor eksternal yang memengaruhi kegiatan bisnis dan perencanaan SDM, seperti perkembangan teknologi, pertumbuhan di sektor perekonomian, dan berubahnya susunan angkatan kerja. Perubahan kriteria angkatan kerja terlihat melalui penurunan tingkat pertumbuhan pekerja dan terlihat peningkatan masa kerja untuk golongan tua, serta meningkatnya mutu pekerja sebagai bukti bila harus ada perencanaan SDM. Atas dasar itulah, proyeksi demografis kepada angkatan kerja di masa mendatang bisa berimplikasi terhadap tata kelola sumber daya secara efisien dan efektif.

Perencanaan SDM ialah tahap manajemen selama menetapkan pergerakan SDM perusahaan, dari kedudukan sekarang ke kedudukan yang direncanakan pada masa mendatang. Atas dasar itulah, kesuksesan dalam merencanakan SDM ditetapkan melalui menggunakan strategi selama memberdayakan SDM perusahaan, serta memproyeksikan pertumbuhan di masa mendatang berdasar para pertumbuhan bisnis perusahaan. Sesuai perspektif manajemen, perencanaan SDM tidak sekadar terkait peranan *staffing*, melainkan meliputi bermacam peran selama menerapkan tata kelola SDM yang disesuaikan dengan implementasi tata kelola strategis organisasi.

(Sondang P. Siagian, 2010: 41) menuturkan jika perhatian utama terkait rencana SDM ialah prosedur yang manajemen gunakan untuk memberi jaminan bila perusahaan memiliki SDM yang sesuai untuk menempati jabatan maupun pekerjaan.

Perencanaan sumber daya ialah penentuan pekerja supaya berdasar pada kebutuhan perusahaan secara efisien maupun efektif selama membantu perwujudan tujuan perusahaan (Malayu Hasibuan, 2006: 250). Penyelenggaraan pekerja sebagai usaha guna mendapat jumlah dan jenis pekerjaan yang sesuai untuk memenuhi kebutuhan perusahaan dalam memperoleh tujuan yang sudah direncanakan. Penyelenggaraan pekerja terdiri atas penyeleksian dan penempatan/pemosisian (Kasmir, Jakfar 2004: 258). Perencanaan kerja ialah tahap dalam penentuan posisi yang hendak diisi, serta cara atau prosedur untuk mengisi. Perencanaan kerja meliputi seluruh jabatan yang terisi untuk masa mendatang, dari petugas pemelihara sampai pimpinan, tetapi mayoritas perusahaan mempergunakan perencanaan suksesi untuk mengarah ke tahap pengisian pekerjaan eksekutif yang berperan vital di suatu perusahaan (Garry Dessler, 2004: 102).

**Tabel 1: Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	R Mulyadi, T Hidayati, S Maria (2018)	Pengaruh Perencanaan Karir Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan	Perencanaan karier, pelatihan maupun pengembangan karier berdampak positif dan krusial bagi kinerja karyawan.
2	A Muni, T Nurhayati, H Widhiastuti (2018)	Analisa Pengaruh Pengembangan karir dan Motivasi Ekstrinsik, Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja SDM dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel Intervening	Pengaruh pengembangan karier dan motivasi ekstrinsik, motivasi intrinsik berdampak positif dan krusial bagi Kinerja SDM
3	S. Rosyidawaty, J sembinging (2018)	Pengaruh Pengembangan karir terhadap Kinerja Karyawan di telkomsel regional Jawa Barat	Pengembangan karir berdampak krusial maupun positif bagi kinerja Karyawan telkomsel regional Jawa Barat
4	PB Utomo, ME Purnomo, M nazarudin (2021)	Studi Perencanaan Manajemen Sumber daya Manusia Tenaga Pendidik di SD Islam Lembang	Perencanaan manajemen SDM berdampak positif maupun krusial bagi kinerja Tenaga Pendidik di SD Islam Lembang
5	A Taroreh, F worang (2016)	Prencanaan Sumber daya manusia, Analisis Pekerjaan dan Penempatan pegawai terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Pengembangan SDM Provinsi papua	Perencanaan SDM, analisis pekerjaan, dan penempatan tenaga kerja positif maupun krusial bagi Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.
6	AC Mawei, O nelwan, Y Uhing (2014)	Kepemimpinan, Penempatan kerja dan Kompensasi Pengaruhnya terhadap Kepuasan kerja Pada PT bank BNI (Persero) Tbk KCU manado	Penempatan kerja positif maupun krusial bagi kinerja karyawan.
7	MR Kudsi, SS Riadi (2018)	Pengaruh Pengembangan karir dan Sistem Insentif terhadap Kinerja karyawan	Pengembangan karier maupun sistem insentif berdampak positif dan krusial bagi variabel pengembangan karier.
8	DS Handoko, MF rambe (2018)	Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja	Kompensasi berdampak positif dan krusial bagi komitmen organisasi melalui kepuasan kerja
9	PS Katidjan, S PawiroSumarto (2017)	Pengaruh Kompensasi, pengembangan karir, dan Komunikasi terhadap Kinerja karyawan	Variabel kompensasi, pengembangan karier, dan komunikasi berdampak krusial maupun positif bagi kinerja Karyawan
10	NLPAA Dewi, IWM Utama (2016)	Pengaruh Pengembangan karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi kerja pada Karya Mas Art Gallery	Variabel pengembangan karier berdampak krusial maupun positif bagi kinerja pegawai
11	S Bahri, YC Nisa (2017)	Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan kerja Karyawan	Variabel pengembangan karier dan motivasi kerja berdampak krusial maupun positif bagi kinerja karyawan
12	Mikael Laba Blikololong dan John EHJ. FoEh (2022)	Analisis Perencanaan Sumber Daya Manusia, Penempatan Pegawai, dan Analisis Pekerjaan terhadap Kinerja Pegawai pada Pemerintah Kota Kupang Kecamatan Maulafa	Analisis perencanaan SDM berdampak penting pada kinerja pegawai Pemerintah Kota Kupang, Kec. Maulafa Lalu, analisis pekerjaan dan penempatan pegawai tanpa berdampak penting pada kinerja karyawan Pemerintah Kota Kupang Kec. Maulafa
13	John EHJ. FoEh dan Eliana Papote (2021)	Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Anggota Ditlantas Kepolisian Daerah NTT	Budaya organisasi berdampak krusial maupun positif bagi kinerja personil Ditlantas Polda NTT, Kompetensi



No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
14	John EHJ. FoEh, Kardinah Indriana Meutia dan Rudi Basuki (2019)	Faktor- Faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan RSUD S.K. Lerik Kota Kupang	berdampak positif maupun krusial bagi kinerja personil Ditlantas polda NTT, pendidikan dan pelatihan berdampak krusial dan positif bagi kinerja personil Ditlantas Polda NTT Kepemimpinan dan pelatihan berdampak krusial bagi kinerja karyawan RSUD S. K. Lerik Kota Kupang. Lalu, disiplin tanpa berdampak krusial bagi kinerja pegawai RSUD S. K. Lerik Kota Kupang.

## METODE PENELITIAN

Prosedur menuliskan artikel ini ialah mempergunakan prosedur kualitatif dan kajian pustaka. Menganalisis teori dan keterkaitan antarvariabel melalui buku maupun jurnal secara luring di perpustakaan maupun daring yang diperoleh melalui Mendeley, Scholar Google maupun media daring lain. Pada kajian kualitatif, maka kajian pustaka perlu dipergunakan secara konsisten dengan hipotesis metodologis. Dengan kata lain, perlu dipergunakan secara induktif agar tidak mengarahkan pertanyaan yang peneliti ajukan. Dasar penting dalam melangsungkan kajian kualitatif, yakni kajian itu sifatnya eksploratif, (Ali & Limakrisna, 2013).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Pengembangan karir ( $X_1$ ) Memengaruhi Motivasi Kerja ( $Y_1$ )

Melalui pembahasan yang ada di bab terdahulu, bisa menyimpulkan jika pengembangan karier berdampak positif maupun krusial bagi motivasi kerja. Sesuai kajian milik SD Sarasruti (2016) bila pengembangan karir berdampak krusial bagi motivasi kerja karyawan BALILATFO Kantor Jakarta Kementerian Desa, PDT, serta Transmigrasi. A. Akhmal, F Laia, RA Sari (2018) memperjelas bila pengembangan karir mempengaruhi signifikan kinerja karyawan. Perihal ini memperjelas bila makin baiknya perencanaan pengembangan karir yang dilakukan oleh divisi HRD dalam meningkatkan produktivitas kinerja SDM, tentu berdampak pula dalam peningkatan motivasi karyawan dalam bekerja, akan tetapi motivasi kerja sendiri juga sepenuhnya tidak bergantung pada pengembangan karir.

### 2. Perencanaan SDM ( $X_2$ ) Memengaruhi Motivasi Kerja ( $Y_1$ )

Melalui uraian di atas, memperjelas jika perencanaan SDM berdampak positif maupun bermakna bagi motivasi kerja karyawan. Sesuai kajian milik H Riniwati (2016) memperlihatkan jika perencanaan SDM berdampak positif maupun krusial bagi Motivasi kerja. Kajian milik RA Kelejan (2018) memperlihatkan bila perencanaan SDM berdampak positif maupun krusial bagi motivasi kerja karyawan PT Air Manado. Hasil itu memperjelas bila perencanaan SDM yang unggul, baik, dan maksimal yang dilakukan oleh korporasi dalam menjalankan Aktivitas karyawan didukung oleh internal perusahaan, khususnya keterlibatan, serta peran karyawan dalam mengoptimalkan kinerja karyawan agar peningkatan kinerja secara berkala dapat direalisasi dalam aktivitas perusahaan. Hal ini berarti motivasi kerja karyawan pun terjadi peningkatan. Lain bila terjadi perencanaan SDM yang kurang optimal berarti motivasi kerja pun akan rendah.

### **3. Pengembangan Karir (X<sub>1</sub>) Memengaruhi Kinerja Karyawan (Y<sub>2</sub>)**

Melalui uraian di atas, memperjelas jika pengembangan karir sangat mempengaruhi kinerja produktivitas karyawan itu sendiri, hal ini dikarenakan setiap karyawan yang diberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan sesuai background yang dibutuhkan perusahaan berdasarkan divisi yang ditempatinya akan merasakan bahwa peran korporasi salam mengesjahterakan dan memperhatikan kondisi karyawan sesuai kompetensi yang dimiliki harus unggul, berinovasi dan terus berkembang dalam tiap aktifitas perusahaan agar terwujudnya visi misi perusahaan. Sesuai kajian milik R Ratanto, M. Mustikasari, K Kuntari (2013, menyebut bila pengembangan karir berdampak positif dan krusial bagi kinerja perawat Pelaksana di IRNA RSUD AW Sjahranie. Kajian milik MD Syahputra, H tanjung (2020) turut memberi simpulan bila pengembangan karir berdampak krusial dan positif bagi kinerja karyawan. Artinya jika pengembangan karir pada suatu Korporasi direncanakan dan dilaksanakan secara baik sehingga berimbas ke hasil kerja pegawai yang kian optimal. Perihal ini dikarenakan karyawan yang mendapatkan kesempatan untuk mengupgrade kompetensi dan juga mutu yang ada dalam hal peningkatan kinerjanya sendiri. Lain bila pengembangan karir yang kurang optiml berdampak pada mutu kinerja karyawan yang rendah.

### **4. Perencanaan SDM (X<sub>2</sub>) Memengaruhi Kinerja Karyawan (Y<sub>2</sub>)**

Melalui pemaparan yang sudah tersampaikan, memperjelas jika perencanaan sumber daya manusia yang maksimal dari suatu perusahaan akan berdampak baik bagi kelangsungan produktivitas karyawannya, hal ini dikarenakan bahwa perusahaan dalam melakukan analisa dan evaluasi jangka panjan terhadap kebutuhan karyawan akan bidang kerja serta kesesuaian pekerjaan dalam menunjang aktivitas kerja perlu mendapatkan evaluasi dari perusahaan secara internal dan eksternal agar SDM pada perusahaan Unggul serta berkreaitif terhadap apa yang dikerjakan. Hasil itu memberi simpulan bila terjadi kesesuaian perencanaan SDM yang unggul berdampak positif maupun krusial bagi kinerja karyawan. Sesuai kajian milik SWP Noer, I Trang, Y uhinng (2017) menyimpulkan bila perencanaan SDM berdampak positif dan krusial kinerja karyawan PT PLN (Persero) wilayah Suluttenggo. Kajian milik M.L. Blikololong, JEJH FoEH (2022) turut menyimpulkan bila perencanaan SDM berdampak krusial dan positif bagi kinerja pegawai.

### **5. Motivasi Kerja (Y<sub>1</sub>) Mempengaruhi Kinerja Pegawai (Y<sub>2</sub>)**

Melalui pemaparan yang sudah tersampaikan, memperjelas jika motivasi kerja pada pegawai berdampak positif maupun penting pada hasil kerja pegawai. Sesuai dengan kajian milik SM Hasibuan (2018), menyebut bila motivasi kerja berdampak positif maupun krusial bagi hasil kerja karyawan. Kajian miliki RN Adha, N Qomariah (2019) menuturkan bila motivasi kerja berdampak krusial bagi kinerja kerja karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember. Penjelasan itu bisa memberi bukti bila motivasi kerja makin tinggi dari pada karyawan dalam sebuah organisasi mapun perusahaan, akan berdampak pada capaian kerja dari karyawan yang maik baik. Lain hal dengan motivasi kerja yang rendah dari karyawan, yang berdampak pada capaian kerja karyawan yang makin rendah.

### **6. Motivasi Kerja (Y<sub>1</sub>) dapat Memediasi Pengembangan Karir (X<sub>1</sub>) yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai (Y<sub>2</sub>)**

Melalui pemaparan yang sudah tersampaikan, memperjelas bila pengembangan karir dapat berdampak positif maupun bermakna pada kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Simpulan ini memperjelas jika variabel motivasi kerja mampu memediasi hubungan antara pengembangan karier dan kinerja pegawai. Perihal ini pun sesuai dengan kajian milik NKSS Natalia, IGSK Netra (2020), menyimpulkan bila motivasi kerja bisa memediasi

atau dampak tidak langsung antara pengembangan karier dengan kinerja pegawai pada Single Fin Surf Shop, café and bar Kabupaten Badung. Kajian milik Umar (2015) menyatakan bila motivasi kerja mampu memediasi atau berimbas tidak langsung antara pengembangan karir dengan hasil kerja karyawan Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Utara.

#### **7. Motivasi Kerja (Y<sub>1</sub>) dapat Memediasi Perencanaan SDM (X<sub>2</sub>) yang Berdampak bagi Kinerja Karyawan (Y<sub>2</sub>)**

Motivasi kerja dapat memberi mediasi bagi perencanaan SDM yang berdampak pada kinerja pegawai. Melalui uraian di atas, maka memperjelas jika perencanaan SDM berdampak positif maupun bermakna pada kinerja karyawan dari motivasi karyawan dalam bekerja. Simpulan ini memperjelas jika variabel motivasi kerja mampu melakukan mediasi terhadap hubungan antara perencanaan SDM dengan kinerja karyawan. Sesuai kajian milik (E Monalis 2020), menyebut bila motivasi kerja bisa memediasi perencanaan SDM yang berdampak pada kinerja karyawan. Kajian milik S. Huda, R. Abdullah (2022) menyimpulkan bila motivasi karyawan dalam bekerja mampu melakukan mediasi atau berdampak langsung pada perencanaan SDM bagi kinerja karyawan.

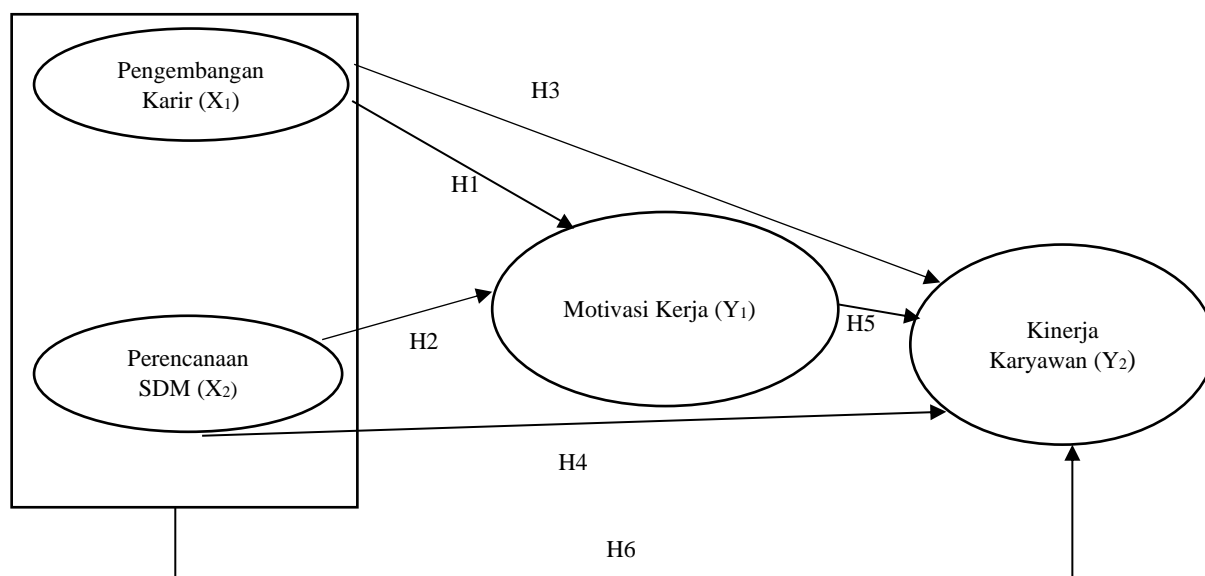
#### **8. Pengembangan Karir (X<sub>1</sub>), Perencanaan SDM (X<sub>2</sub>), Berdampak bagi Kinerja Karyawan (Y<sub>2</sub>)**

Pengembangan karir berdampak besar bagi kinerja karyawan, yang berarti perusahaan harus mengidentifikasi kebutuhan agar bisa mengimplementasikan jenis program karier untuk seseorang. Relevansi kebutuhan perusahaan dan tugas dengan program perencanaan karier, pelatihan maupun pengembangan karier bisa menunjang upaya untuk meningkatkan hasil kerja karyawan itu (R. Massie, 2015). (Samsudin dalam FoEh & Papote, 2021) menyebut bila ada keterkaitan kuat antara kebutuhan motivasi, tindakan, tujuan, maupun kepuasan dengan dinamika yang menghadirkan motivasi. Budaya ialah nilai maupun nilai yang mendorong perilaku anggota organisasi sesuai ketentuan yang ada. Perencanaan SDM dan manajemen karier hendak memberikan keuntungan untuk pegawai dan perusahaan. Dengan program perencanaan SDM dan pengembangan karier, perusahaan tentu bisa memaksimalkan hasil kerja maupun produktivitas pegawai, meminimalkan *labour turn over*, serta peningkatan peluang promosi bagi pegawai. Lalu, melalui perencanaan SDM dan pengembangan karier, pegawai bisa mempersiapkan diri dalam mempergunakan peluang karier yang tersedia.

Dapat diartikan pengembangan karier dan perencanaan SDM berdampak positif maupun krusial secara bersamaan bagi kinerja karyawan sehingga sesuai dengan kajian milik (R. Mulyadi, T Hidayati, S. Maria, 2018), dan kajian Milik (PS Katidjan, S Pawirosumarto, A. Isnaryadi, 2017).

#### ***Conceptual Framework***

Berdasar pemaparan di atas, didapat kerangka berpikir pada artikel ini, seperti.



Sumber: Gambar riset  
**Gambar 1: Kerangka Berpikir**

Sesuai uraian di atas, maka hipotesis yang peneliti ajukan ialah:

- 1) H1: pengembangan karir (X<sub>1</sub>) berdampak positif maupun bermakna pada motivasi kerja (Y<sub>1</sub>)
- 2) H2: Perencanaan SDM (X<sub>2</sub>) berdampak positif maupun bermakna pada motivasi kerja (Y<sub>1</sub>)
- 3) H3: pengembangan karir (X<sub>1</sub>) berdampak positif dan krusial bagi kinerja karyawan (Y<sub>2</sub>)
- 4) H4: Perencanaan SDM (X<sub>2</sub>) berdampak positif dan bermakna pada kinerja pegawai (Y<sub>2</sub>)
- 5) H5: Motivasi kerja (Y<sub>1</sub>) berdampak positif maupun bermakna pada kinerja pegawai (Y<sub>2</sub>)
- 6) H6: Motivasi kerja (Y<sub>1</sub>) mampu memediasi pengembangan karier (X<sub>1</sub>) dalam memberi pengaruh bagi kinerja pegawai (Y<sub>2</sub>)
- 7) H7: Motivasi kerja (Y<sub>1</sub>) mampu memediasi perencanaan SDM (X<sub>2</sub>) yang mempengaruhi kinerja karyawan (Y<sub>2</sub>)
- 8) H8: Pengembangan karir (X<sub>1</sub>), perencanaan SDM (X<sub>2</sub>), berdampak positif dan krusial secara simultan bagi kinerja karyawan (Y<sub>2</sub>)

Tidak hanya variabel X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, dan X<sub>3</sub> 3 yang berdampak pada Y<sub>1</sub> dan Y<sub>2</sub>, beberapa variabel pun ikut serta memberi pengaruh, misal analisis pekerjaan (X<sub>3</sub>), budaya organisasi (X<sub>4</sub>), dan lingkungan kerja (X<sub>5</sub>):

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasar pada pembahasan di atas, rumusan hipotesis pada riset ini, yaitu:

1. Pengembangan karir berdampak positif maupun bermakna pada motivasi kerja
2. Perencanaan SDM berdampak positif maupun bermakna pada motivasi kerja
3. Pengembangan karir berdampak positif maupun bermakna pada kinerja pegawai
4. Perencanaan SDM berdampak positif maupun bermakna pada kinerja pegawai
5. Motivasi kerja berdampak positif maupun bermakna pada kinerja pegawai
6. Motivasi kerja mampu memediasi pengembangan karier yang berdampak bagi kinerja pegawai.
7. Motivasi kerja dapat memediasi perencanaan SDM yang berdampak bagi kinerja karyawan.
8. Pengembangan karir dan perencanaan SDM berdampak positif maupun krusial secara simultan bagi kinerja karyawan.

## Saran

Sesuai pemaparan di atas, peneliti akan memberikan saran bila masih terdapat beragam faktor lain yang berdampak pada motivasi kerja ( $Y_1$ ) maupun kinerja Karyawan ( $Y_2$ ). Tidak hanya dari pengembangan karier ( $X_1$ ), perencanaan SDM ( $X_2$ ), beberapa jenis maupun tingkatan perusahaan memerlukan kajian secara terperinci agar mendapat faktor lain yang mampu memengaruhi motivasi kerja ( $Y_1$ ) dan kinerja karyawan ( $Y_2$ ) selain yang dikaji dalam artikel ini: analisis pekerjaan ( $X_3$ ), budaya organisasi, ( $X_4$ ) maupun lingkungan kerja ( $X_5$ ).

## DAFTAR PUSTAKA

- Baroroh, A. (2012). Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang). *Jurnal Analisis Manajemen*, 5(1), 65–80.
- Blikololong Mikael Laba. dan FoEh John EHJ, 2022. ANALISIS Perencanaan Sumber Daya manusia, Penempatan Pegawai dan Analisis pekerjaan terhadap Kinerja Pegawai pada Pemerintah Kota Kupang Kecamatan Maulafa. JEMSI, – Dinasti review. | ISSN 2686-4916
- Budianto, A. A. T., & Katini, A. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Sbu Distribusi Wilayah I Jakarta. *Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang*, 3(1), 100–124.
- Cederyana, L., & Supriyati, Y. (2018). Influence of Work Discipline Career Development and Job Satisfaction on Employee Performance Directorate Generl Research Technology and Higher Education. *International Journal Of Scientific Research And Management*, 6(2), 87–96.
- Dewi, N. L. P. A. A., & Utama, I. W. M. (2016). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Mediasi Motivasi Kerja pada Karya Mas Art Gallery. *E-Jurnal Manajemen Unudurnal Manajemen Unud*, 5(9), 2302–8912.
- Hakim, R. B. (2014). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan* (Edisi Pert). Jakarta: Aswaja Presindo
- Kudsi, M. R., Riadi, S. S., & AS, D. L. (2017). Pengaruh pengembangan karir dan Sistem Insentif terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen*, 9(2), 85–93. <https://doi.org/10.29264/jmmn.v9i2.1977>
- Kuranchie-Mensah, E. B., & Amponsah Tawiah, K. (2016). Employee Motivation and Work Performance: A Comparative Study of Mining Companies in Ghana Elizabeth. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 21(1–12), 281–289. <https://doi.org/10.1524/auto.1973.21.112.281>
- Ni Kadek Surryani dan John E.H.J. FoEh.2018. Kinerja Organisasi. Deepublish. Kaliurang, Yogyakarta
- Ni Kadek Suryani dan John E.H.J FoEh.2019. Manajemen Sumberdaya Manusia: Pendekatan Praktis Aplikatif. NilaCakra.Denpasar