



Jamaluddin<sup>1</sup>  
Ahmad Muktamar<sup>2</sup>  
Nurnaningsih A.<sup>3</sup>

## PERAN PENGEMBANGAN KARIR DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI KERJA KARYAWAN DI SEKTOR JASA

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran pengembangan karir dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan di sektor jasa. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi literatur, dengan mengkaji berbagai artikel, buku, dan jurnal yang relevan dengan topik pengembangan karir dan motivasi kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir memainkan peran yang sangat penting dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan, khususnya di sektor jasa yang sangat bergantung pada kinerja karyawan dalam interaksi langsung dengan pelanggan. Beberapa faktor utama yang ditemukan dalam studi ini termasuk pemberian pelatihan keterampilan, jalur karir yang jelas, serta pengakuan atas pencapaian karyawan. Pelatihan yang terus-menerus membantu karyawan untuk meningkatkan kompetensi dan memberikan rasa percaya diri, sementara jalur karir yang jelas memberikan gambaran mengenai peluang promosi yang dapat dicapai. Pengakuan terhadap pencapaian karyawan, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial, juga berperan penting dalam meningkatkan motivasi kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa perusahaan yang ingin meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan di sektor jasa perlu mengimplementasikan kebijakan pengembangan karir yang berkelanjutan dan inklusif.

**Kata Kunci:** Pengembangan Karir, Motivasi Kerja, Sektor Jasa

### Abstract

This study aims to analyze the role of career development in enhancing employee work motivation in the service sector. The research method used is a literature review, examining various relevant articles, books, and journals related to career development and work motivation. The findings reveal that career development plays a significant role in increasing employee work motivation, especially in the service sector, which heavily relies on employee performance in direct customer interactions. Key factors identified in this study include providing skills training, clear career pathways, and recognition of employee achievements. Ongoing training helps employees enhance their competencies and build confidence, while clear career paths provide a roadmap for potential promotions. Recognition of employee achievements, both financial and non-financial, also plays a crucial role in boosting work motivation. These findings suggest that organizations aiming to improve employee motivation and performance in the service sector should implement sustainable and inclusive career development policies.

**Keywords:** Career Development, Work Motivation, Service Sector

### PENDAHULUAN

Industri jasa merupakan salah satu sektor yang paling dinamis dan berkembang pesat di dunia, termasuk di Indonesia. Sektor ini mencakup berbagai bidang, mulai dari perhotelan, pendidikan, hingga layanan kesehatan, yang kesemuanya sangat bergantung pada sumber daya manusia yang kompeten dan termotivasi (Fachreza et al., 2018). Salah satu faktor yang krusial dalam meningkatkan kualitas layanan dalam sektor ini adalah motivasi kerja karyawan. Motivasi kerja yang tinggi akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif, kreatif, dan berkomitmen pada tujuan organisasi. Namun, tantangan utama bagi perusahaan jasa adalah

<sup>1</sup>Program Studi Manajemen, STIE AMKOP Makassar

<sup>2</sup>Program Studi Manajemen, Institut Lamadukelleng Sengkang

<sup>3</sup>Program Studi Pendidikan Agama Islam, Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam As'adiyah  
e-mail: jamaluddinbatailyas@gmail.com

bagaimana menjaga dan meningkatkan motivasi kerja karyawan, mengingat tingginya tingkat persaingan dan tuntutan akan kualitas layanan yang semakin meningkat.

Salah satu cara untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan adalah dengan memberikan kesempatan pengembangan karir yang memadai. Pengembangan karir tidak hanya mencakup pelatihan keterampilan, tetapi juga pengelolaan jalur karir yang jelas dan terstruktur, yang memungkinkan karyawan melihat potensi mereka untuk berkembang dalam organisasi (Nurrahmi et al., 2020). Menurut banyak teori manajemen sumber daya manusia, seperti teori motivasi Herzberg, pengembangan karir berperan sebagai faktor pendorong (motivator) yang dapat menciptakan kepuasan kerja dan meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Oleh karena itu, perusahaan yang memberikan perhatian serius terhadap pengembangan karir cenderung memiliki karyawan yang lebih bersemangat dan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Namun, meskipun pengembangan karir sering diidentifikasi sebagai salah satu faktor penting dalam meningkatkan motivasi kerja, implementasi pengembangan karir yang efektif di sektor jasa masih kurang diperhatikan secara mendalam. Banyak perusahaan di sektor jasa yang belum memiliki program pengembangan karir yang terstruktur dengan baik, atau tidak cukup memanfaatkan aspek ini untuk memotivasi karyawan mereka (Sariningrum & Febrian, 2023). Hal ini berisiko menyebabkan tingkat turnover yang tinggi, kurangnya kepuasan kerja, dan menurunnya kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan. Oleh karena itu, penting untuk mengeksplorasi lebih lanjut bagaimana pengembangan karir dapat dioptimalkan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan, khususnya di sektor jasa yang sangat bergantung pada interaksi langsung dengan pelanggan.

Dalam konteks ini, penelitian mengenai pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja karyawan di sektor jasa menjadi sangat relevan. Beberapa penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap motivasi kerja, namun masih ada ruang untuk penelitian yang lebih mendalam mengenai bagaimana faktor-faktor spesifik dalam pengembangan karir dapat mempengaruhi motivasi kerja di sektor jasa (Shavira & Febrian, 2023). Terdapat juga kekurangan studi yang membahas hubungan antara jenis pengembangan karir yang diberikan dan dampaknya terhadap karyawan di sektor ini, baik dalam konteks peningkatan kualitas kerja maupun loyalitas terhadap organisasi.

Penelitian ini berupaya mengisi kekosongan penelitian yang ada dengan memberikan fokus yang lebih mendalam pada sektor jasa, yang memiliki karakteristik berbeda dengan sektor industri lainnya. Selain itu, penelitian ini juga menawarkan perspektif baru dengan mengeksplorasi berbagai metode pengembangan karir yang dapat diterapkan di sektor jasa, serta menganalisis dampak langsungnya terhadap motivasi kerja karyawan. Sebagai novelty, penelitian ini tidak hanya akan mengidentifikasi jenis pengembangan karir yang paling efektif, tetapi juga mengkaji bagaimana faktor-faktor individu, seperti harapan karir dan kebutuhan akan pengakuan, dapat berinteraksi dengan kebijakan pengembangan karir dalam meningkatkan motivasi kerja (Tambun et al., 2023). Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan bagi perusahaan di sektor jasa dalam merancang kebijakan pengembangan karir yang lebih efektif, yang pada gilirannya akan meningkatkan motivasi kerja dan kualitas layanan yang mereka tawarkan.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan metode **studi literatur** (literature study) yang bertujuan untuk mengeksplorasi, menganalisis, dan mengintegrasikan hasil-hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan topik pengembangan karir dan motivasi kerja karyawan, khususnya di sektor jasa (Sugiyono, 2018). Penelitian ini tidak melibatkan pengumpulan data primer langsung dari karyawan atau perusahaan, tetapi mengandalkan sumber-sumber sekunder yang berkualitas, seperti artikel jurnal, buku, laporan penelitian, dan sumber-sumber akademik lainnya yang relevan.

Berikut adalah tahapan rinci dalam penelitian ini:

### **1. Identifikasi Topik dan Tujuan Penelitian**

Tahap pertama dalam penelitian ini adalah mengidentifikasi masalah penelitian yang ingin dijawab, yaitu **peran pengembangan karir dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan di sektor jasa**. Fokus utama penelitian ini adalah untuk memahami hubungan antara kebijakan pengembangan karir dengan peningkatan motivasi kerja karyawan, serta faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan pengembangan karir dalam konteks sektor jasa.

## 2. Pencarian dan Pemilihan Sumber Literatur

Pada tahap ini, peneliti akan melakukan pencarian sumber-sumber literatur yang relevan. Proses pencarian ini dilakukan dengan menggunakan berbagai database akademik, seperti **Google Scholar**, **Scopus**, **JSTOR**, dan **ProQuest**, dengan kata kunci yang terkait, seperti "career development," "employee motivation," "service sector," dan "employee engagement." Sumber literatur yang dicari meliputi:

- a. Artikel jurnal yang mengkaji hubungan antara pengembangan karir dan motivasi kerja.
- b. Buku dan laporan yang membahas teori dan praktik pengembangan karir di sektor jasa.
- c. Studi kasus yang relevan mengenai implementasi pengembangan karir dalam meningkatkan motivasi kerja di perusahaan jasa.

Sumber literatur yang dipilih harus memenuhi kriteria kualitas dan relevansi, yaitu penelitian yang diterbitkan dalam 5-10 tahun terakhir dan memiliki metodologi yang valid serta dapat dipercaya.

## 3. Pengumpulan dan Klasifikasi Literatur

Setelah sumber literatur terkumpul, langkah selanjutnya adalah mengklasifikasikan literatur berdasarkan topik yang relevan. Literatur akan dikelompokkan dalam kategori berikut:

- a. **Pengembangan Karir:** Pembahasan mengenai definisi, teori, dan jenis-jenis pengembangan karir yang umum diterapkan di organisasi.
- b. **Motivasi Kerja:** Teori-teori motivasi yang relevan, termasuk teori Herzberg, Maslow, dan lainnya yang membahas faktor pendorong dan penghambat motivasi kerja.
- c. **Sektor Jasa:** Kajian yang khusus menghubungkan pengembangan karir dengan motivasi kerja di sektor jasa, yang memiliki karakteristik berbeda dengan sektor industri lainnya.

Setiap literatur yang relevan akan dianalisis untuk mengidentifikasi temuan-temuan utama dan bagaimana pengembangan karir mempengaruhi motivasi kerja.

## 4. Analisis dan Sintesis Literatur

Pada tahap ini, peneliti akan menganalisis dan mensintesis hasil-hasil penelitian yang telah ditemukan. Analisis ini akan berfokus pada:

- a. Identifikasi pola-pola yang muncul dalam literatur mengenai pengembangan karir dan motivasi kerja, baik dalam konteks teori maupun praktik.
- b. Perbandingan antara temuan-temuan dari berbagai penelitian untuk menemukan konsistensi dan perbedaan dalam hubungan antara pengembangan karir dan motivasi kerja.
- c. Mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang mempengaruhi efektivitas pengembangan karir dalam meningkatkan motivasi kerja di sektor jasa.
- d. Menganalisis kebijakan pengembangan karir yang diimplementasikan di sektor jasa, serta tantangan dan peluang yang ada.

Pada tahap ini juga, peneliti akan menyusun temuan-temuan yang relevan dalam bentuk narasi yang sistematis dan terstruktur untuk menjawab pertanyaan penelitian.

## 5. Evaluasi Kritis dan Pembahasan

Setelah analisis dan sintesis literatur, peneliti akan melakukan evaluasi kritis terhadap temuan-temuan yang ada. Hal ini meliputi:

- a. Menilai kelebihan dan kekurangan dari penelitian-penelitian yang telah dibaca, serta batasan-batasan yang mungkin ada pada studi-studi tersebut.
- b. Mengidentifikasi kesenjangan (research gap) yang ada dalam literatur, terutama terkait dengan implementasi pengembangan karir di sektor jasa dan bagaimana hal tersebut dapat lebih efektif dalam meningkatkan motivasi kerja.
- c. Membahas faktor-faktor yang mungkin belum banyak dibahas dalam literatur yang ada, seperti aspek personalisasi pengembangan karir atau hubungan antara pengakuan dan penghargaan dalam motivasi kerja.

## 6. Kesimpulan dan Saran

Tahap terakhir adalah menyusun kesimpulan dari hasil analisis yang telah dilakukan. Peneliti akan menyarikan temuan utama dari studi literatur mengenai peran pengembangan karir dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan di sektor jasa. Peneliti juga akan memberikan rekomendasi atau saran terkait kebijakan pengembangan karir yang dapat diterapkan oleh perusahaan-perusahaan di sektor jasa untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan mereka. Selain itu, penelitian ini juga akan menunjukkan kontribusi penelitian terhadap literatur yang

ada dan mengusulkan arah penelitian selanjutnya yang dapat memperdalam pemahaman tentang pengembangan karir dan motivasi kerja di sektor jasa.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

Berdasarkan analisis literatur yang dilakukan, ditemukan bahwa pengembangan karir berperan penting dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan, khususnya di sektor jasa. Literatur yang dikaji menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara pengembangan karir dan motivasi kerja yang dapat mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Pengembangan karir, yang meliputi pelatihan, peluang promosi, dan pengembangan keterampilan, memiliki dampak yang signifikan terhadap persepsi karyawan mengenai prospek masa depan mereka dalam organisasi (Damanik & Sitompul, 2022). Karyawan yang merasa bahwa mereka memiliki peluang untuk berkembang cenderung lebih termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi dan memberikan kinerja yang lebih baik.

Berdasarkan temuan dari berbagai studi, terdapat dua kategori utama yang paling berpengaruh dalam pengembangan karir, yaitu **peluang pendidikan dan pelatihan** serta **jalur karir yang jelas dan transparan**. Karyawan yang diberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan keterampilan secara berkelanjutan menunjukkan tingkat motivasi yang lebih tinggi, karena mereka merasa bahwa mereka dihargai dan diberi kesempatan untuk meningkatkan kemampuan mereka. Sementara itu, jalur karir yang jelas dan transparan memberikan gambaran yang lebih baik bagi karyawan mengenai peluang yang tersedia untuk mereka dalam organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan komitmen mereka terhadap pekerjaan (Sinollah et al., 2020).

Selain itu, faktor **pengakuan** dan **umuman tentang kemajuan karir** juga ditemukan memiliki peran yang penting. Karyawan yang merasa dihargai atas pencapaian dan kemajuan karir mereka cenderung memiliki tingkat motivasi yang lebih tinggi. Pengakuan ini dapat berupa penghargaan formal, seperti promosi atau bonus, maupun pengakuan informal, seperti umpan balik positif dari atasan (Tecoalu et al., 2022). Pemberian umpan balik yang konstruktif dan penghargaan terhadap prestasi kerja menjadi elemen penting dalam membangun hubungan positif antara pengembangan karir dan motivasi kerja karyawan.

### Pembahasan

Pengembangan karir sebagai salah satu strategi dalam manajemen sumber daya manusia memiliki dampak yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, terutama di sektor jasa. Di sektor ini, kualitas layanan sangat bergantung pada kinerja karyawan yang langsung berinteraksi dengan pelanggan. Oleh karena itu, meningkatkan motivasi kerja melalui pengembangan karir menjadi sangat penting. Salah satu aspek utama yang ditemukan dalam studi literatur adalah bahwa pengembangan karir yang berfokus pada **pelatihan keterampilan** dapat memberikan karyawan rasa percaya diri dan kesiapan untuk menghadapi tantangan pekerjaan (Indrayati & YUNIAWAN, 2014). Pelatihan ini tidak hanya meningkatkan kompetensi teknis, tetapi juga memperkuat soft skills seperti komunikasi, keterampilan interpersonal, dan kepemimpinan, yang sangat penting dalam sektor jasa yang berbasis pada interaksi langsung.

Namun, pengembangan karir tidak hanya terbatas pada pelatihan dan peningkatan keterampilan. Jalur karir yang jelas dan transparansi dalam promosi juga menjadi faktor yang sangat mempengaruhi motivasi kerja. Karyawan yang mengetahui dengan pasti jalur promosi yang dapat mereka capai merasa lebih termotivasi untuk berusaha keras dan menunjukkan dedikasi dalam pekerjaan mereka. Sebaliknya, ketidakjelasan mengenai jalur karir dapat menyebabkan kebingungan dan kekecewaan di kalangan karyawan, yang pada akhirnya dapat menurunkan motivasi dan komitmen mereka terhadap organisasi (Damanik & Sitompul, 2022). Hal ini menjadi tantangan besar di banyak organisasi sektor jasa, di mana struktur organisasi cenderung lebih datar dan terbatasnya peluang untuk promosi bisa mempengaruhi motivasi karyawan.

Lebih lanjut, pengakuan atas pencapaian karyawan juga ditemukan sebagai elemen penting dalam meningkatkan motivasi kerja. Pengakuan ini bukan hanya dalam bentuk promosi, tetapi juga dalam bentuk penghargaan terhadap upaya dan kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian yang dikaji, pengakuan ini dapat berupa penghargaan finansial, seperti bonus atau insentif, maupun non-finansial, seperti pujian atau peluang untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar (Shavira & Febrian, 2023). Penghargaan terhadap pencapaian karyawan dapat

memperkuat rasa memiliki dan loyalitas mereka terhadap organisasi. Karyawan yang merasa dihargai dan diakui kontribusinya cenderung merasa lebih dihargai, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi untuk bekerja lebih baik.

Namun, terdapat juga tantangan dalam implementasi pengembangan karir yang efektif, terutama dalam sektor jasa. Beberapa perusahaan di sektor jasa menghadapi keterbatasan sumber daya untuk menyediakan pelatihan yang cukup atau kesempatan pengembangan karir yang memadai. Hal ini terutama berlaku pada perusahaan-perusahaan dengan skala kecil atau menengah, di mana struktur organisasi yang kurang jelas dan terbatasnya anggaran sering kali menghambat implementasi kebijakan pengembangan karir yang komprehensif (Julianry et al., 2017). Dalam kasus ini, perusahaan perlu mencari solusi kreatif, seperti memberikan akses kepada pelatihan berbasis teknologi atau program mentoring, yang tidak memerlukan investasi sumber daya yang besar tetapi tetap dapat memberikan dampak positif pada motivasi karyawan.

Selain itu, konteks organisasi juga memainkan peran yang penting dalam menentukan keberhasilan pengembangan karir. Organisasi yang memiliki budaya kerja yang mendukung pengembangan individu, transparansi dalam manajemen, dan kesempatan yang adil untuk semua karyawan cenderung lebih berhasil dalam memotivasi karyawan mereka. Sebaliknya, organisasi dengan budaya yang kurang terbuka dan tidak mendukung perkembangan karyawan mungkin akan menghadapi kesulitan dalam meningkatkan motivasi kerja, meskipun mereka memiliki program pengembangan karir yang baik. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung, yang mendorong karyawan untuk berkembang dan merasa dihargai.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil studi literatur yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan di sektor jasa. Pelatihan keterampilan, jalur karir yang jelas, serta pengakuan atas pencapaian karyawan terbukti dapat meningkatkan motivasi kerja dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan aspek-aspek tersebut dalam merancang program pengembangan karir untuk meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja karyawan.

## SARAN

Sebagai saran, perusahaan di sektor jasa disarankan untuk mengimplementasikan program pengembangan karir yang komprehensif, termasuk pelatihan keterampilan yang berkelanjutan dan jalur promosi yang transparan. Selain itu, penting untuk memberikan penghargaan atas pencapaian karyawan, baik secara finansial maupun non-finansial, untuk menjaga tingkat motivasi dan loyalitas mereka terhadap perusahaan.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dan kontribusi dalam penelitian ini, baik secara langsung maupun tidak langsung, sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Damanik, D. S., & Sitompul, P. (2022). PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KOMPENSASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PERUSAHAAN DAERAH PASAR HORAS JAYA. *Seminar Nasional Manajemen Dan Akuntansi*, 1, 44–55.
- Fachreza, Musnadi, S., & Majid, M. S. A. (2018). Pengaruh Motivasi kerja, lingkungan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan dampaknya pada kinerja Bank Aceh Syariah di Kota Banda Aceh. *Jurnal Magister Manajemen*, 2(1).
- Indrayati, M. A., & YUNIAWAN, A. (2014). *Analisis Pengaruh Rotasi Pekerjaan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Semarang*. Fakultas Ekonomika dan Bisnis.
- Julianry, A., Syarief, R., & Affandi, M. J. (2017). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan serta Kinerja Organisasi Kementerian Komunikasi dan Informatika. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*. <https://doi.org/10.17358/jabm.3.2.236>
- Nurrahmi, A., Hairudinor, H., & Utomo, S. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi

- Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Bank Pembangunan Daerah Kalsel Cabang Rantau). *Jurnal Bisnis Dan Pembangunan*, 9(1), 20–35.
- Sariningrum, T. B., & Febrian, W. D. (2023). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, DISIPLIN KERJA, DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Empiris Pada Yayasan Pendidikan Internal Audit). *Jurnal Perspektif Manajerial Dan Kewirausahaan (JPMK)*, 3(2), 136–142.
- Shavira, A. V., & Febrian, W. D. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Sri Rejeki Isman Tbk. *BULLET: Jurnal Multidisiplin Ilmu*, 2(4), 1010–1022.
- Sinollah, S., Kholid, Z., & Arsyianto, M. T. (2020). Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Kemampuan Kerja dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Dosen dan Karyawan. *Jurnal Ekonomi Manajemen*, 6(1), 31–39.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Tambun, E., Tarigan, M. I., Sitompul, P., & Tinambunan, A. P. (2023). PENGARUH DESKRIPSI KERJA, JENJANG KARIR, MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. AGRINESIA RAYA MEDAN. *KUKIMA: Kumpulan Karya Ilmiah Manajemen*, 236–244.
- Tecoalu, M., Tj, H. W., & Susy, S. (2022). Efek Mediasi Motivasi Kerja pada Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan. *BUDGETING: Journal of Business, Management and Accounting*, 3(2), 119–143.