

BAB I

PENDAHULUAN

1. 1 Latar Belakang Masalah

Sebuah organisasi merupakan satu kesatuan yang tak terpisahkan, yang terdiri atas berbagai individu yang memiliki latar belakang kompetensi yang berbeda-beda dan saling bekerja sama satu dengan yang lain. Dalam sebuah organisasi, setiap individu didalamnya berusaha untuk mewujudkan tujuan bersama dengan memanfaatkan seluruh sumber daya yang ada. Demikian pula dengan perusahaan yang merupakan sebuah contoh organisasi dimana seluruh anggota didalam organisasi tersebut harus bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan organisasi. Karyawan dalam sebuah perusahaan merupakan sumber daya yang akan sangat menentukan tercapainya tujuan perusahaan. Pencapaian tujuan perusahaan bukanlah hal yang mudah dilakukan karena diperlukan strategi untuk mencapainya. Masalah mendasar yang sering dihadapi perusahaan adalah bagaimana mengelola sumber daya manusia untuk melakukan tugas dengan sebaik-baiknya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

Menurut Ardana (2018) Karyawan memiliki peran yang sangat penting dalam sebuah perusahaan dimana karyawan merupakan penggerak seluruh aktivitas perusahaan, yang dimana karyawan bertanggungjawab penuh atas kinerja dan nama baik suatu perusahaan. Kinerja dan nama baik suatu perusahaan tentunya di dukung oleh kondisi dan perilaku karyawan dalam perusahaan tersebut. Kinerja merupakan sesuatu yang sangat penting bagi

organisasi saat dikaitkan dengan aktivitas maupun kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan. Menurut Mangkunegara (2019) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Hasibuan (2018) Kinerja kerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Menurut Moeheriono (2018) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Kinerja karyawan sangat penting disebuah perusahaan, begitu juga di PT. Gapura Angkasa Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai , kinerja karyawan sangat diperhatikan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan perusahaan, saya mendapatkan sebuah fenomena bahwa kinerja karyawan di perusahaan tersebut dipengaruhi oleh beberapa indikator, contohnya pengembangan karir dimana jika pengembangan karir karyawan bagus akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan serta perusahaan. Indikator lainnya berupa ketetapan waktu yang ditetapkan oleh perusahaan juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan dinilai melalui absensi personal masing-masing karyawan. Selain itu adanya pengaruh pengembangan karir dan kepemimpinan transformasional, dapat meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan tersebut. Oleh karena itu pemimpin perusahaan hendaknya memperhatikan hal – hal tersebut bagi karyawan. Adapun hasil data absensi karyawan di divisi operasional adalah sebagai berikut :

Tabel 1.1
Tingkat Absensi Karyawan PT. Gapura Angkasa Bandar Udara I Gusti
Ngurah Rai
Divisi Operasional Tahun 2021

Bulan	Jumlah Tenaga Kerja (Orang)	Jumlah Hari Kerja (Hari)	Jumlah Hari Kerja Seharusnya (Hari)	Jumlah Hari Kerja Yang Hilang (Hari)	Jumlah Hari Kerja Senyatanya (Hari)	Presentase Tingkat Absensi (%)
A	B	C	d=bx c	E	f=d-e	g=e:fx100 %
Januari	127	25	3250	35	3215	1,08
Februari	127	24	3120	37	3083	1,2
Maret	127	25	3250	38	3212	1,18
April	127	24	3120	38	3082	1,23
Mei	127	26	3380	36	3344	1,07
Juni	127	26	3380	35	3345	1,04
Juli	127	26	3380	35	3345	1,04
Agustus	127	25	3250	38	3212	1,18
September	127	24	3120	38	3082	1,23
Oktober	127	24	3120	39	3081	1,26
November	127	25	3250	38	3212	1,18
Desember	127	25	3250	38	3212	1,18
Jumlah		299	38870	445	38425	13,87
Rata-rata		25	2822	37	3202	1,15

Sumber : PT. Gapura Angkasa Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai

Dalam hal ini kita berbicara tabel absensi karyawan. Absensi karyawan merupakan sebuah data yang menunjukkan tentang kehadiran karyawan setiap harinya dalam sebuah perusahaan. Data yang dapat dihasilkan dari sebuah sistem absen adalah waktu kedatangan dan kepulangan karyawan yang hadir untuk bekerja di kantor. Kemudian, karyawan yang tidak masuk kerja juga dapat diketahui statusnya apakah yang bersangkutan izin atau sakit. Data tersebut pun dapat menunjukkan kejelasan, mengenai keberadaan karyawan baik yang hadir maupun absen. HR pun tidak akan bingung saat menghitung data kehadiran karyawan, terutama pada saat mendekati tanggal gaji. Bahkan, di perusahaan yang

sudah menerapkan sistem yang canggih, lembur karyawan juga bisa terdata secara otomatis. Sehingga, para HR bisa memantau apa saja yang dikerjakan oleh para karyawannya. Tabel merupakan susunan data dalam baris dan kolom, atau mungkin dalam struktur yang lebih kompleks. Tabel banyak digunakan dalam komunikasi, penelitian, dan analisis data. Tabel sering muncul muncul di media cetak, tulisan, perangkat lunak komputer, arsitektur hiasan, rambu lalu lintas, dan lain-lain.

Pengembangan karir pada dasarnya sangatlah dibutuhkan bagi perusahaan swasta maupun pemerintahan dikarenakan pengembangan karir berorientasi pada tantangan bisnis dimasa yang akan datang dalam menghadapi pesaing. Pengembangan karir memiliki eksistensi dimasa depan yang tergantung pada SDM karena SDM harus lakukan pembinaan karir pada pekerja yang dilaksanakan secara berencana dan berkelanjutan setiap tahunnya. Dengan kata lain pengembangan karir adalah salah satu kegiatan manajemen SDM harus dilaksanakan sebagai kegiatan formal yang dilakukan secara terintegrasi dengan kegiatan SDM lainnya.

Pengembangan karir memiliki eksistensi yang sangat besar bagi perusahaan swasta maupun pemerintahan dikarenakan pengembangan karir merupakan tolak ukur bagi karyawan didalam melakukan pembinaan karirnya. Apabila perusahaan swasta ataupun pemerintahan tidak melakukan pengembangan karir maka perusahaan ataupun pemerintahan tidak akan dapat melakukan peningkatan pembinaan karir. Pengembangan karir merupakan rangkaian posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa bekerja baik di lingkungan perusahaan swasta maupun dipemerintahan.

Pengembangan karir sebagai kegiatan manajemen SDM pada dasarnya memiliki tujuan untuk dapat memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan bisnis organisasi.

Pengembangan karir tidak hanya berhubungan dengan karakteristik organisasi saja tetapi berhubungan juga dengan karakteristik individu dan disiplin kerja. Individu yang merencanakan dan organisasi yang mengarahkan. Dari hasil wawancara dengan pimpinan perusahaan, saya mendapatkan sebuah fenomena bahwa pengembangan karir dapat dipengaruhi dengan beberapa indikator dan juga pengembangan karir yang terjadi di perusahaan ini sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun dengan hasil observasi dan yang terjadi di lapangan, bahwa pengembangan karir pada PT. Gapura Angkasa Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai tidak berjalan dengan baik. Dalam artian, pada perusahaan ini belum bisa memberikan pengembangan karir yang baik terhadap karyawannya.

Dimana penelitian terdahulu di lakukan oleh Khafi Puddin (2019) yang berkaitan dengan karakteristik individu, karakteristik organisasi serta pengembangan karir yang hasil penelitiannya menyatakan adanya pengaruh signifikan terhadap pengembangan karir pegawai. Sedangkan penelitian M. Harlie (2019) yang berkaitan dengan pengaruh disiplin kerja, motivasi, pengembangan karir dan kinerja pegawai menunjukan hasil yang signifikan antara disiplin kerja, motivasi, pengembangan karir dan kinerja pegawai. Dan hasil penelitian Ita Rifani Permatasari (2018) adanya

pengaruh signifikan antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil uji regresi Model PLS yang dilakukan, didapatkan bahwa pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan. Hal ini ditunjukkan oleh t-value-nya sebesar 3,828 adalah lebih besar dibanding t-tabel sebesar 1,96. Hasil ini membuktikan bahwa peningkatan pengembangan karir bersifat positif dan signifikan untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga hipotesis yang diajukan dapat diterima atau didukung oleh fakta empiris. Temuan ini juga mengkonfirmasi hasil penelitian yang sebelumnya dilakukan oleh Ayu Wulan dkk, 2018, kemudian Abraham Samuel dkk, 2019, begitu juga oleh Nabila dkk, 2019.

Kepemimpinan dalam konteks penelitian ini yang akan dikaji adalah mengenai gaya kepemimpinan (leadership style) yaitu kepemimpinan transformasional. Faktor kepemimpinan ini mempunyai pengaruh langsung terhadap strategi organisasi yaitu pada saat merencanakan atau membuat kebijakan dan mengambil keputusan, implementasi (pelaksanaan kerja), dan evaluasi (kinerja organisasi secara keseluruhan). Menurut Robbin (2018) dalam Fajra, kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Gaya kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Hubungan antara kinerja pegawai dan kepemimpinan seseorang berpengaruh dalam pencapaian tujuan suatu organisasi. Mengenai kepemimpinan pada organisasi, setiap pemimpin pada masing-masing

organisasi mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda antara yang satu dengan yang lain baik sektor publik maupun swasta.

Salah satu kepemimpinan yang dianggap mampu meningkatkan kinerja pegawai adalah kepemimpinan transformasional. Bentuk kepemimpinan yang diyakini dapat mengimbangi pola pikir dan refleksi paradigma baru dalam arus globalisasi dirumuskan sebagai kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional, digambarkan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan atau memotivasi pegawai, sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi, melebihi dari apa yang mereka perkirakan sebelumnya. Selain itu, gaya kepemimpinan transformasional dianggap efektif dalam situasi dan budaya apapun.

Menurut Danim dan Siregar (2020) Kepemimpinan Transformasional merupakan kemampuan seseorang pemimpin dalam bekerja melalui orang lain untuk mentransformasikan, secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermana sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan. Berdasarkan wawancara dengan pimpinan perusahaan, saya mendapatkan sebuah fenomena bahwa kepemimpinan transformasional dipengaruhi oleh beberapa faktor dan indikator. Dimana kepemimpinan transformasional mampu berpengaruh terhadap kinerja karyawannya.

Berbagai penelitian tentang kepemimpinan transformasional telah diadakan. Hasil penelitian Andriorita Tiara Laksmi (2021) tentang gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai BAPPEDA

Provinsi Jawa Tengah. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan program kesejahteraan karyawan berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel gaya kepemimpinan transformasional dan program kesejahteraan karyawan bernilai positif menandakan hubungan yang searah dengan hipotesis, dengan kata lain gaya kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kinerja pegawai BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah.

Kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai model kepemimpinan yang dapat memotivasi karyawan, sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi. Hasil penelitian Hendra Kurniawan (2020) yang menguji tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Berau karya indah di Surabaya melalui motivasi kerja. Dengan menggunakan teknik analisis data yang digunakan adalah part analysis. hasilnya menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Sedangkan penelitian Muhammd Faris Wiedyono (2019) yang meneliti tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kabupaten Brebes. Hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya bahwa peningkatan kinerja karyawan dapat dicapai melalui peningkatan peran kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional sangat tepat diterapkan dalam setiap organisasi yang menuntut perubahan termasuk sektor publik. Banyak

penelitian mencatat bahwa kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kepuasan kerja serta kinerja pegawainya. Hasil penelitian H. M. Thamrin (2018) yang meneliti tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hasilnya menunjukkan bahwa: 1) kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi, 2) kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan, 3) kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja, 4) komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, 5) kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Dengan adanya fenomena tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepemimpinan Transformasional sebagai Variabel Moderating Pada PT. Gapura Angkasa Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT. Gapura Angkasa Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai ?
2. Apakah ada pengaruh kepemimpinan transformasional sebagai pemoderasi terhadap hubungan antara pengembangan karir dengan kinerja karyawan

PT. Gapura Angkasa Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pokok permasalahan, yang menjadi tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT. Gapura Angkasa Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional sebagai pemoderasi terhadap hubungan antara pengembangan karir dengan kinerja karyawan PT. Gapura Angkasa Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai

1.4 Kegunaan Penelitian

Setiap penelitian berharap memberikan manfaat kepada para respondennya. Demikian juga dengan penelitian ini diharapkan mampu memberikan kegunaannya sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini secara teoritis diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam memperkaya wawasan konsep praktek pekerjaan terutama dalam bidang personalia yang berkaitan dengan pengembangan karir, kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini secara praktis diharapkan dapat menyumbangkan pemikiran terhadap pemecahan masalah yang berkaitan dengan

pengembangan karir, kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan. Selanjutnya hasil penelitian ini diharapkan menjadi acuan bagi penyusunan program pemecahan masalah pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Penetapan Tujuan (*Goal-Setting Theory*)

Penelitian ini menggunakan *Goal-Setting Theory* yang dikemukakan oleh Locke (1968) sebagai teori utama (*grand theory*). *Goal-Setting Theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi. *Goal-Setting Theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. *Goal-Setting Theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Robbins, 2012). Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan/tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Secara keseluruhan, niat dalam hubungannya dengan tujuan-tujuan yang ditetapkan, merupakan motivasi yang kuat dalam mewujudkan kerjanya. Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) mempunyai pengaruh terhadap perilaku pegawai dan kinerja dalam organisasi (Locke and Latham dalam Lunenburg, 2011). Locke dalam Kusuma (2013) menemukan bahwa goal-setting berpengaruh pada ketepatan

kerja karyawannya. Teori ini juga menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide (pemikiran) dan niat seseorang. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seorang individu berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsistensi kinerjanya. Teori ini juga menjelaskan bahwa penetapan tujuan yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan dapat meningkatkan prestasi kerja (kinerja), yang diikuti dengan kemampuan dan keterampilan kerja. Berdasarkan uraian di atas, maka diasumsikan bahwa untuk mencapai kinerja yang optimal harus ada kesesuaian tujuan individu dan organisasi. Dengan menggunakan pendekatan *goal-setting theory*, keberhasilan karyawan meningkatkan kinerjanya merupakan tujuan utama dan ingin dicapai dalam penelitian ini. Sedangkan variabel Pengembangan Karir dan Kepemimpinan Transformatif merupakan faktor penentu. Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian tujuannya.

2.2 Kinerja Karyawan

2.2.1 Kinerja Karyawan

Menurut Hariandja (2002:194), kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dihasilkan karyawan sesuai dengan peranannya dalam organisasi. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Dalam Bahasa Inggris istilah kinerja adalah *performance*. *Performance* merupakan kata benda. Salah satu entry-nya adalah "*thing done*" (sesuatu hasil yang telah dikerjakan). Menurut Mangkunegara (2006:9), kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang

secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan merupakan komponen penting dalam meningkatkan produktivitas, efisiensi dan efektivitas yang tinggi dan dapat menentukan kemajuan perusahaan. Tinggi rendahnya kinerja pekerja berkaitan erat dengan sistem pemberian penghargaan yang diterapkan oleh lembaga atau organisasi.

Siswanto (2003) mengemukakan bahwa kinerja atau disebut juga dengan prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Arti *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Mathis and Jackson (2002) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi meliputi kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif.

Untuk dapat mengetahui baik buruknya kinerja seorang karyawan, maka dalam periode tertentu dilaksanakan sebuah penilaian terhadap kinerja mereka. Hasibuan (2010) mengungkapkan bahwa untuk menilai kinerja karyawan digunakan sebuah standar kerja yang digunakan sebagai ukuran untuk penilaian. Hasibuan mengungkapkan bahwa kinerja merupakan

gabungan tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi pekerja. Apabila kinerja tiap individu atau karyawan baik, maka diharapkan kinerja perusahaan akan baik pula. Beragam penilaian kinerja telah diteliti sebelumnya. Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang secara kualitas maupun kuantitas dapat dicapai seseorang sesuai dengan peranannya dalam organisasi.

2.2.2 Indikator – Indikator Kinerja Karyawan

Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu (Robbins, 2006:260):

a. Kualitas.

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

b. Kuantitas.

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c. Ketepatan waktu.

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

d. Efektivitas.

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang,

teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

e. Kehadiran.

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya. Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

2.3 Pengembangan Karir

2.3.1 Pengertian Pengembangan Karir

Karir merupakan sejarah pekerjaan seseorang atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja, karir merupakan suatu urutan promosi atau pemindahan (transfer) ke jabatan-jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab atau ke lokasi-lokasi yang lebih baik dalam hierarki hubungan kerja selama kehidupan kerja seseorang. Untuk lebih jelasnya berikut ini akan dikemukakan pengertian karir menurut beberapa ahli, diantaranya : Menurut Widodo (2015) “Pengembangan karir adalah serangkaian aktivitas sepanjang hidup yang berkontribusi pada eksplorasi, pemantapan, keberhasilan dan pemenuhan karier seseorang”. Menurut Siagian (2015) pengembangan karir adalah perubahan - perubahan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Menurut Rivai dan Sagala (2016:274), mengemukakan bahwa, pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Sedangkan menurut Fajar dan Heru (2010) dalam jurnal Parerung (2014) mengatakan bahwa

pengembangan karir adalah proses mengidentifikasi potensi karir pegawai, dan materi serta menerapkan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan potensi tersebut. Sedangkan menurut Moekijat (2010) dalam jurnal yang sama mengatakan pengembangan karir adalah tindakan-tindakan perseorangan yang dilakukan oleh seorang untuk melaksanakan suatu rencana karir.

2.3.2 Indikator Pengembangan Karir

Menurut A.Sihotang (2012) Indikator Pengembangan Karir adalah:

a. Kebijakan organisasi

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

b. 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.

c. 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.

d. Pelatihan

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

e. Pengalaman kerja

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

f. 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.

g. Keluwesan bergaul dan hubungan antar manusia

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

2.4 Kepemimpinan Transformasional

2.4.1 Pengertian Kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran sentral serta strategi dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus

mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan. Menurut Danim (2013), kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seseorang pemimpin dalam bekerja dengan dan/atau melalui orang lain untuk mentransformasikan, secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan. Menurut Burns (Safaria, 2014), Kepemimpinan transformasional dicirikan sebagai pemimpin yang berfokus pada pencapaian perubahan nilai-nilai, kepercayaan, sikap, perilaku, emosional, dan kebutuhan bawahan menuju perubahan yang lebih baik di masa depan. Berdasarkan pemaparan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang mampu menyamakan visinya dengan bawahannya dan mampu berfikir fokus pada perubahan nilai-nilai, kepercayaan, sikap, perilaku dan emosional.

2.4.2 Indikator Kepemimpinan Transformasional

Bass, B.M. (2015), mengatakan bahwa terdapat beberapa indikator kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut :

a. *Idealized Influence* (karisma).

Pemimpin menampilkan keyakinan, menekankan kepercayaan, mengambil isu-isu yang sulit, menyajikan nilai-nilai mereka yang paling penting, dan menekankan pentingnya tujuan, komitmen, dan konsekuensi etis dari keputusan. Pemimpin seperti dikagumi sebagai

pembangkit panutan kebanggaan, loyalitas, kepercayaan, dan keselarasan sekitar tujuan bersama.

b. *Inspirational Motivation* (Motivasi inspirasional).

Pemimpin mengartikulasikan visi menarik dari masa depan, menantang pengikut dengan standar yang tinggi, berbicara optimis dengan antusias, dan memberikan dorongan dan makna untuk apa yang perlu dilakukan.

c. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual).

Dimensi ini menunjukkan bahwa proses seorang pemimpin untuk meningkatkan kesadaran para anggotanya terhadap masalah-masalah yang ada di sekelilingnya dan mempengaruhi para anggota untuk memandang masalah-masalah tersebut dari sudut pandang yang baru.

d. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual).

Pemimpin berhubungan dengan orang lain (bawahan) secara personal, mempertimbangkan kebutuhan mereka, kemampuan, dan aspirasi, mendengarkan dengan penuh perhatian, pengembangan lebih lanjut mereka, menasihati, mengajar dan melatih.

2.5 Hubungan Antar Variabel

2.5.1 Hubungan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan

Pada dasarnya pengembangan karir adalah upaya yang dilaksanakan dalam rangka pengembangan potensi pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi dalam usaha mencapai tujuan perusahaan. Tentunya pentingnya pengembangan karir ini erat hubungannya dengan kinerja pegawai. Semakin jelas pelaksanaan pengembangan karir dalam suatu

instansi akan meningkatkan kinerja pegawai karena pegawai merasa puas, meningkatnya semangat kerja, loyalitas, dan kreativitas pegawai. Menurut Permatasari (2019) perencanaan karir dan pengembangan karir akan memberikan keuntungan bagi individu dan organisasi. Melalui program pengembangan karir, organisasi akan meningkatkan kinerja dan produktivitas pegawai, menurunkan labour turn over, dan akan meningkatkan kesempatan promosi bagi pegawai. Bagi pegawai sendiri, perencanaan karir dapat mendorong kesiapan diri mereka untuk menggunakan kesempatan karir yang ada. Khususnya bagi departemen sumber daya manusia akan mempermudah pemenuhan kebutuhan penyusunan personalia (staffing) internal organisasi. Berdasarkan uraian diatas maka sudah jelas bahwa pengembangan karir disebuah organisasi sangatlah penting karena dapat meningkatkan kinerja dari pegawainya yang juga dapat meningkatkan kinerja organisasinya.

2.5.2 Hubungan Kepemimpinan Transformasional Sebagai Pemoderasi Terhadap Hubungan Antara Pengembangan Karir Dengan Kinerja Karyawan.

kepemimpinan seorang pemimpin akan diikuti oleh bawahannya, sehingga keberhasilan dalam menjalankan visi dan misi perlu dilakukan peningkatan kualitas sumber daya manusia (Malayu Hasibuan, 2020). kepemimpinan yang ditampilkan seorang pemimpin yang transformasional diharapkan dapat meningkatkan upaya bawahan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. kepemimpinan transformasional merupakan salah satu kepemimpinan yang mulai diperhitungkan kegunaannya dalam

menghadapi perubahan suatu organisasi. Bukti empiris menunjukkan bahwa, praktik kepemimpinan transformasional mampu membawa perubahan-perubahan tersebut yang akan berdampak pada timbulnya motivasi bawahan atau bawahan mampu mempertinggi motivasi untuk melakukan upaya ekstra dalam mencapai kinerja yang diharapkan (Mujiarsih, 2019). Berkaitan dengan kepemimpinan transformasional yang memberikan dampak pada upaya mencapai kinerja yang lebih baik. Hal ini di dasarkan pada suatu kondisi bahwa, keputusan transformasional dibangun atas gagasan-gagasan dari perilaku pemimpin. Tingkat seorang pemimpin disebut transformasional dapat diukur dalam hubungannya dengan efek pemimpin tersebut terhadap bawahan. Kepemimpinan juga sangat berpengaruh terhadap berkembangnya sebuah karir karyawan. Kondisi pengembangan karir yang baik akan mempengaruhi kinerja karyawannya. Jika kekuasaan pemimpin sesuai dengan situasi yang dihadapi dalam organisasi atau unit kerja, maka akan membuat pengembangan karir menjadi meningkat, dan pada akhirnya akan menghasilkan tingkat kinerja karyawan yang baik sehingga dapat memberikan yang terbaik dalam mencapai target kerja (bahkan memberikan extra ordinary atau discretionary effort), sehingga akan tercapai kinerja yang optimal.

2.6 Hasil Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya yang digunakan sebagai bahan referensi dalam penelitian ini adalah :

1. Rosyidawaty (2018) dengan penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Di Telkomsel Regional Jawa Barat”. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir secara keseluruhan termasuk dalam kategori baik dengan nilai persentase 63.93 %. Secara simultan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara secara parsial menunjukkan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di regional jawa barat yang memiliki pengaruh sebesar 72.6 %.
2. Sari dan Rahyuda (2022) dengan judul “Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Kepuasan Kerja Pada Bank Saat Pandemi Covid-19”, Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja memediasi secara parsial hubungan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Implikasi penelitian ini secara teoritis mendukung temuan hasil penelitian terdahulu dan juga kajian terkait dengan teori dua faktor yakni kepuasan kerja ditentukan oleh *motivation factor* atau *hygiene factor*.
3. Kaengke, dkk (2018) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Pengembangan Karir, Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Air Manado. Adapun hasil yang ditunjukkan dalam penelitian ini yaitu pengembangan karir, pelatihan dan motivasi secara

simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT.Air Manado. Selanjutnya, pengembangan karir dan pelatihan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT.Air Manado; sedangkan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan kurangnya motivasi karyawan PT.Air Manado.

4. Fauzan, dkk (2023) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dimediasi oleh Komitmen Organisasi. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Secara langsung kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Sumatera Utara. Secara langsung budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Sumatera Utara. Secara langsung komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Sumatera Utara. Secara langsung kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada Kantor Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Sumatera Utara. Secara langsung budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada Kantor Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Sumatera Utara. Secara tidak langsung komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada Kantor

Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Sumatera Utara. Secara tidak langsung komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Sumatera Utara.

5. Kholifah, dkk (2022) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Work Life Balance Terhadap Keterikatan Kerja Dan Kinerja Karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, work life balance berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan transformasional dan keterikatan kerja berpengaruh positif, work life balance dan keterikatan kerja berpengaruh positif dan keterikatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional, work life balance, keterikatan kerja secara simultan atau serentak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan hasil uji F sebesar 108,249 dengan nilai signifikan 0,000. Kemudian adanya pengaruh secara tidak langsung antara kepemimpinan transformasional melalui keterikatan kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai 0,412 lebih besar dibandingkan dengan pengaruh langsung 0,185.
6. Jintar (2022) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Transaksional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional serta motivasi kerja secara parsial dan simultan mempunyai pengaruh

signifikan terhadap kinerja karyawan. 74.9 persen besarnya kinerja karyawan CV. Anugerah Abadi dipengaruhi oleh ketiga variabel bebas yang terdiri dari kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan motivasi kerja. Sedangkan sisanya sebesar 25.1 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian.

7. Dalam *Journal of Management Review* 2 (3), 238-241 oleh Aep Ahmad Saehu (2018) dengan judul “Pengaruh Pembinaan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan Berdasarkan penelitian tentang Pengaruh Pembinaan dan Pengembangan karir Terhadap Kinerja pegawai pada Dinas Ketahanan pangan, Pertanian dan Perikanan Kota Banjar menunjukkan hasil bahwa Terdapat pengaruh positif dan signifikan pembinaan terhadap kinerja pegawai artinya bahwa semakin baik pembinaan di dalam instansi maka kinerja pegawai akan semakin meningkat. Terdapat pengaruh positif dan signifikan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai artinya semakin baik pengembangan karir maka kinerja pegawai akan semakin meningkat. Terdapat pengaruh positif dan signifikan pembinaan dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai artinya semakin baik pembinaan dan pengembangan karir maka kinerja pegawai akan semakin meningkat.
8. Dalam jurnal penelitian menurut Yuyun Fitri Astuti dkk (2015) mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada Pamella Supermarket. Berdasarkan penelitian ini menunjukkan bahwa gaya

kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Pamella Supermarket dengan koefisien beta 0,317. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Pamella Supermarket, dengan koefisien beta 0,236. Kedua variabel tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Pamella Supermarket. Dalam penelitian ini terdapat persamaan dan perbedaan. Persamaannya adalah dalam jurnal ini sama – sama meneliti pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Perbedaannya terletak pada variabel kepemimpinan transformasional, dimana dalam jurnal ini kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas dan dalam penelitian ini kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi

