

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam suatu organisasi atau perusahaan. Agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik, perusahaan harus memiliki karyawan yang berpengetahuan dan berkecakupan tinggi serta usaha untuk mengelola perusahaan seoptimal mungkin sehingga kinerja karyawan meningkat. Sumber daya manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia (Maulana, 2019).

Menurut Hasibuan (2017) bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar aktif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Menurut Mangkunegara (2018) manajemen sumber daya manusia adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu. Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Menurut Rahayu (2018), karyawan merupakan sumber daya yang penting bagi perusahaan karena memiliki akal, bakat, tenaga, keinginan, pengetahuan, perasaan dan kreatifitas yang sangat dibutuhkan perusahaan untuk mencapai visi dan misinya. Hal yang dapat menjadi tolak ukur dari keberhasilan sumber daya manusia adalah produktivitas karyawan dan juga

kinerja karyawan. Perusahaan berupaya untuk meningkatkan kinerja seluruh karyawannya agar mampu bersaing dengan perusahaan lain karena dapat menghasilkan barang dan jasa dengan cara yang lebih efisiensi.

Menurut Kandi (2017) bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya (Edison, 2018:190). Secara umum kinerja dapat diartikan sebagai keseluruhan proses bekerja dari individu yang hasilnya dapat digunakan landasan untuk menentukan apakah pekerjaan individu tersebut baik atau sebaliknya (Roziqin, 2020:41).

Menurut Tampubolon (2018) bahwa kinerja pada dasarnya adalah suatu yang dilakukan atau yang tidak dilakukan karyawan sehingga mereka mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada perusahaan termasuk pelayanan kualitas yang disajikan. Strategi peningkatan kinerja merupakan cara perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Agar strategi peningkatan kinerja tersebut dapat berhasil maka perusahaan perlu mengetahui sasaran kinerja. Seorang karyawan dikatakan memiliki kinerja yang tinggi, jika beban kerja yang ditetapkan tercapai dan jika realisasi hasil kerja lebih tinggi dari pada yang ditetapkan perusahaan.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, salah satunya adalah kepemimpinan (Fahmi, 2021). Menurut Ayuningtias (2017)

bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok dan mengarahkannya pada tujuan bersama. Kepemimpinan berarti melibatkan orang lain, yaitu bawahan atau karyawan yang dipimpin (Mulyono, 2018). Menurut Rosniyenti (2019), kepemimpinan merupakan kemampuan individu dalam memotivasi, mempengaruhi, dan membuat orang lain dapat berkontribusi pada efektivitas dan kesuksesan organisasi.

Kepemimpinan memiliki peranan penting pada peningkatan kinerja karyawan. Tanpa kepemimpinan atau bimbingan, hubungan antara tujuan perorangan dengan tujuan organisasi mungkin menjadi lemah (Maulana, 2019). Menurut Rosiana (2021) bahwa cara seseorang dalam memimpin sangat menentukan kualitas kinerja karyawan, maka bisa dikatakan kinerja karyawan bergantung atau dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Menurut Chaerunnisa (2017) bahwa faktor kepemimpinan memainkan peranan penting dalam keseluruhan upaya meningkatkan kinerja, baik pada tingkat individu atau organisasi.

Hasni, dkk. (2020) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian dari Khoiri, dkk. (2017) juga menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Gede (2018) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya jika kepemimpinan semakin baik maka akan diikuti peningkatan kinerja karyawan, sebaliknya bilamana kepemimpinan buruk maka akan diikuti penurunan kinerja karyawan.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu kompetensi kerja (Pratiwi, 2018). Kompetensi adalah kemampuan untuk menjalankan aktivitas dalam pekerjaan atau fungsi standar kerja diharapkan (Guswita, 2017). Menurut Dessler (2017) bahwa kompetensi adalah karakteristik pribadi yang dapat ditunjukkan seperti pengetahuan, keterampilan dan perilaku pribadi seperti kepemimpinan. Menurut Sedarmayanti (2017), kompetensi adalah kemampuan yang diharapkan dan menghasilkan yang terbaik.

Menurut Rizal (2018), jika karyawan mempunyai kompetensi yang tinggi, maka akan mempunyai kinerja yang tinggi pula. Menurut Arifah (2020) bahwa kinerja karyawan yang baik tidak terlepas dari kompetensi yang dimiliki oleh karyawan. Karyawan yang ditempatkan dalam bidang yang sesuai dengan kompetensi atau kemampuannya tentu akan dapat menghasilkan kinerja yang baik. Menurut Jayanti (2020) mengatakan bahwa rendahnya kompetensi yang dimiliki karyawan maka kinerja yang dihasilkan juga cenderung rendah.

Setiastuti, dkk. (2022) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian dari Fadude (2019) juga menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Syopwani (2017) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya jika kompetensi karyawan semakin meningkat maka akan diikuti peningkatan kinerja, sebaliknya bilamana kompetensi karyawan menurun maka akan diikuti penurunan kinerja.

Faktor selanjutnya yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah pengembangan karir (Ayuningtyas, 2017). Menurut Sutrisno (2017) pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan untuk mencapai suatu rencana karir. Menurut Masram (2017) pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Menurut Hamali (2018) pengembangan karir adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam organisasi yang bersangkutan.

Menurut Insiyah (2018) semakin baik pengembangan karir maka semakin meningkat kinerja karyawan. Menurut Mulyadi (2019) dengan adanya pengembangan karir ini dapat memberikan dorongan kepada karyawan dalam mengembangkan karir dalam pekerjaannya dengan cara meningkatkan pengetahuan, sikap dan keterampilan sehingga pada gilirannya akan meningkatkan kinerja mereka. Menurut Putro (2019) bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu pengembangan karir.

Safitriani, dkk. (2020) dalam penelitiannya menyatakan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Robin (2019) menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian dari Yusup (2020) juga menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya jika pengembangan karir semakin meningkat maka akan diikuti peningkatan kinerja karyawan, sebaliknya bilamana pengembangan karir menurun maka akan diikuti penurunan kinerja karyawan.

Studi penelitian ini dilaksanakan pada PT. Bali Word Cunggu yang terletak di Jalan Pantai Batu Bolong, Cunggu, Kecamatan Kuta Utara, Kabupaten Badung. Untuk mencapai tujuan perusahaan, PT. Bali Word Cunggu selalu mengharapkan setiap karyawannya untuk memberikan kinerja yang terbaik. Namun terdapat fenomena dimana adanya penurunan kinerja pada karyawan PT. Bali Word Cunggu. Berdasarkan observasi, diperoleh data yang menunjukkan kinerja karyawan PT. Bali Word Cunggu menurun. Berikut disajikan data target dan realisasi penjualan produk PT. Bali Word Cunggu Tahun 2018 – 2021.

**Tabel 1.1**  
**Target dan Realisasi Penjualan Produk pada PT. Bali Word Cunggu**  
**Tahun 2018 – 2021**

<b>Tahun</b>	<b>Target Penjualan</b>	<b>Realisasi Penjualan</b>	<b>Persentase Pencapaian Target</b>
2018	6.570.000.000	6.077.250.000	92,50%
2019	6.850.000.000	5.719.750.000	83,50%
2020	5.770.000.000	4.067.850.000	70,50%
2021	4.000.000.000	2.470.000.000	61,75%

Sumber: PT. Bali Word Cunggu (2022)

Berdasarkan Tabel 1.1 di atas dapat kita ketahui bahwa adanya penurunan persentase pencapaian target penjualan pada PT. Bali Word Cunggu setiap tahunnya, mulai dari tahun 2019 sampai 2021. Persentase pencapaian target tertinggi terdapat pada tahun 2018 yaitu dengan persentase sebesar 92,50% namun seiring berjalannya waktu, pencapaian target terus menurun hingga yang terendah terjadi pada tahun 2021 yaitu sebesar 61,75%. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan PT. Bali Word Cunggu mengalami penurunan.

Berdasarkan wawancara terhadap 16 orang karyawan PT. Bali Word Cangu mengatakan bahwa menurunnya kinerja disebabkan oleh faktor kepemimpinan yang hanya mementingkan diri sendiri serta tidak bersifat sebagai “*leader*”. Selain hal tersebut, menurunnya kinerja karyawan disebabkan oleh faktor kompetensi, dimana karyawan bekerja merangkap diluar kompetensi yang dimiliki. Karyawan PT. Bali Word Cangu juga mengatakan faktor pengembangan karir menjadi salah satu penyebab menurunnya kinerja. Perusahaan tidak memberikan pelatihan sehingga karyawan tidak memiliki kesempatan untuk mengembangkan karir kedepannya.

Penelitian ini juga dilatar belakangi oleh *research gap* pada penelitian terdahulu. Penelitian dari Isvandiari (2018) menyatakan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya apabila kepemimpinan semakin baik maka kinerja karyawan akan meningkat. Berbeda dengan penelitian dari Saputri, dkk. (2018) yang menyatakan kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, berarti meningkatnya kualitas kepemimpinan dapat menurunkan kinerja karyawan.

Penelitian dari Soetrisno, dkk. (2018) menyatakan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya apabila kompetensi meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat. Berbeda dengan penelitian dari Lestari (2019) yang menyatakan kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, berarti meningkat atau menurunnya kompetensi tidak dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Penelitian dari Sutoro (2019) menyatakan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya apabila pengembangan karir meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat. Berbeda dengan penelitian dari Nuriyah, dkk. (2022) yang menyatakan pengembangan karir berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, berarti semakin meningkat pengembangan karir maka kinerja karyawan akan menurun.

Berdasarkan penelitian terdahulu dan fenomena yang terjadi, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang “Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bali Word Cunggu”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

- 1) Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bali Word Cunggu?
- 2) Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bali Word Cunggu?
- 3) Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bali Word Cunggu?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah penelitian sebagaimana diuraikan di atas, maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini yaitu:

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh anatara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bali Word Cunggu.
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bali Word Cunggu.
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Bali Word Cunggu.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

- 1) Bagi peneliti

Sebagai sarana untuk melatih berfikir secara ilmiah dengan berdasarkan pada disiplin ilmu yang diperoleh dibangku kuliah khususnya yang berhubungan dengan kepemimpinan, kompetensi, pengembangan karir dan kinerja.

- 2) Bagi pembaca

Untuk menambah informasi, sumbangan pemikiran dan bahan kajian dalam penelitian tentang Pengaruh Kepemimpinan Kompetensi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan.

### **1.4.2 Manfaat Praktis**

- 1) Bagi lembaga dan intansi lain

Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh Kepemimpinan Kompetensi dan Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Kemudian hasilnya dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk menyusun strategi dan menyusun kebijakan pimpinan untuk meningkatkan kinerja para karyawan

## 2) Bagi akademik

Sebagai implikasi lebih lanjut dalam memberikan informasi guna menciotakan peningkatan kemampuan dan pemahaman mengenai manajemen sumber daya manusia yang mengarah pada kondisi kinerja karyawan didalam perusahaan



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 *Servant Leadership*

*Servant leadership* atau kepemimpinan pelayan adalah konsep kepemimpinan etis yang diperkenalkan oleh Greenleaf pada tahun 1970 dengan bukunya yang berjudul “*The Servant as Leader*”. Menurut Greenleaf (1970), kepemimpinan pelayan adalah suatu model kepemimpinan yang memprioritaskan pelayanan kepada pihak lain, baik kepada karyawan perusahaan, pelanggan, maupun kepada masyarakat sekitar. Praktik kepemimpinan pelayan ditandai dengan meningkatnya keinginan untuk melayani pihak lain dengan melakukan pendekatan secara menyeluruh pada pekerjaan, komunitas, serta proses pengambilan keputusan yang melibatkan semua pihak.

Greenleaf (1970) menambahkan jika pemimpin pelayan mengenali kehormatan dan pentingnya nilai setiap individu karena mereka adalah ciptaan Tuhan yang mulia. Sehingga pemimpin pelayan merasa berkewajiban untuk terlibat dalam pembentukan para pengikutnya menjadi manusia yang seutuhnya, yaitu dengan menciptakan lingkungan kerja yang mampu memberi dukungan demi terpenuhinya proses pembentukan tersebut dengan menjadi manusia seutuhnya, para pengikut bertumbuh dapat tumbuh dan berkembang sebagai individu yang mampu memberikan kontribusi yang berarti pada pekerjaan, keluarga, dan masyarakat. Pada akhirnya proses kehidupan akan mengarahkan mereka pada suatu kondisi dimana mereka siap untuk menjadi para pemimpin pelayan baru bagi pihak lain.

Pada penelitian ini, *servant leadership* berkaitan pada kinerja karyawan. Kinerja merupakan hal yang mendasar bagi suatu perusahaan untuk dapat mencapai tujuan yang ditetapkan. Berdasarkan *servant leadership*, untuk mencapai kinerja yang baik, maka diperlukan pemimpin yang kuat dan tangguh yang disertai dengan semangat yang tinggi untuk mendukung pertumbuhan pribadi dan pengembangan organisasi.

## 2.1.2 Kepemimpinan

### 1) Pengertian Kepemimpinan

Menurut Ayuningtias (2017) bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok dan mengarahkannya pada tujuan bersama. Sehingga kepemimpinan mempunyai peran utama dalam menentukan dinamika dari semua sumber yang ada. Disamping kedudukannya yang strategis, kepemimpinan juga mutlak diperlukan, dimana terjadi interaksi kerja sama antara dua orang atau lebih dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan berarti melibatkan orang lain, yaitu bawahan atau karyawan yang dipimpin (Mulyono, 2018). Menurut Rosniyenti (2019), kepemimpinan merupakan kemampuan individu dalam memotivasi, mempengaruhi, dan membuat orang lain dapat berkontribusi pada efektivitas dan kesuksesan organisasi.

Berdasarkan penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin dan mempengaruhi orang atau kelompok agar melakukan pekerjaan dan tugas-tugas tertentu untuk mencapai hasil yang akan kehendaki bersama.

## 2) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Suwatno (2019) mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- a) Faktor genetik: Faktor yang menampilkan pandangan bahwa seseorang menjadi pemimpin karena latar belakang keturunannya
- b) Faktor sosial: Faktor ini pada hakikatnya semua orang dan bisa menjadi pemimpin. Setiap orang kemungkinan untuk menjadi seorang pemimpin dan tersalur sesuai lingkungannya.
- c) Faktor bakat: Faktor yang berpandangan bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi seorang pemimpin yang baik, apabila orang itu sejak kecil sudah membawa bakat kepemimpinan.

## 3) Indikator Kepemimpinan

Lima indikator kepemimpinan menurut Hasibuan (2017) yaitu sebagai berikut:

- a) Kemampuan analisis  
Kemampuan menganalisa situasi yang dihadapi secara teliti, matang, dan mantap, merupakan prasyarat untuk suksesnya kepemimpinan seseorang.
- b) Keterampilan berkomunikasi  
Dalam memberikan perintah, petunjuk, pedoman, nasihat, seorang pemimpin harus menguasai teknik-teknik berkomunikasi.
- c) Keberanian  
Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi ia perlu memiliki keberanian yang semakin besar dalam melaksanakan tugas pokoknya yang telah dipercayakan kepadanya.

d) Kemampuan mendengar

Salah satu sifat yang perlu dimiliki oleh setiap pemimpin adalah kemampuannya serta kemauannya mendengar pendapat dan atau saransaran orang lain, terutama bawahan-bawahannya.

e) Ketegasan

Ketegasan dalam menghadapi bawahan dan menghadapi ketidaktentuan, sangat penting bagi seorang pemimpin..

### 2.1.3 Kompetensi

#### 1) Pengertian Kompetensi

Kompetensi adalah kemampuan untuk menjalankan aktivitas dalam pekerjaan atau fungsi standar kerja diharapkan (Guswita, 2017). Menurut Dessler (2017) bahwa kompetensi adalah karakteristik pribadi yang dapat ditunjukkan seperti pengetahuan, keterampilan dan perilaku pribadi seperti kepemimpinan. Menurut Sedarmayanti (2017), kompetensi adalah kemampuan yang diharapkan dan menghasilkan yang terbaik.

Menurut Wibowo (2017) mengemukakan bahwa suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan itu tersebut. Menurut Edison (2017) kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan (*Knowledge*), keahlian (*skill*), dan sikap (*attitude*).

Berdasarkan penelitian terdahulu maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan kemampuan dan karakteristik seseorang dalam melakukan pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang dimiliki individu dengan efektifitas.

## 2) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Latief, *et al.*, (2018) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

### a) Keyakinan dan nilai-nilai

Keyakinan terhadap diri maupun terhadap orang lain akan sangat memengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.

### b) Keterampilan

Keterampilan memainkan peranan di berbagai kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik.

### c) Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin

mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan tersebut.

d) Karakteristik kepribadian

Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang di antaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kenyataannya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.

e) Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.

f) Isu Emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer. Orang mungkin mengalami kesulitan mendengarkan orang lain apabila mereka tidak merasa didengar.

g) Kemampuan intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki

melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi. Sudah tentu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi ini.

h) Budaya organisasi

Budaya organisasi memengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut:

1. Praktik rekrutmen dan seleksi karyawan mempertimbangkan siapa di antara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi.
2. Semua penghargaan mengomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi.
3. Praktik pengambilan keputusan memengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain.
4. Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan.
5. Proses organisasional yang mengembangkan pemimpin secara langsung memengaruhi kompetensi kepemimpinan.

### 3) Indikator Kompetensi

Indikator kompetensi menurut Wibowo (2017) yaitu sebagai berikut:

a) Keterampilan (*Skill*)

Merupakan kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas tertentu dalam sebuah bidang yang sesuai dengan standart kerja dan target dalam perusahaan.

b) Pengetahuan

Karyawan harus mengetahui dan memahami ilmu-ilmu pengetahuan atau informasi dibidang masing-masing.

c) Konsep diri (sikap)

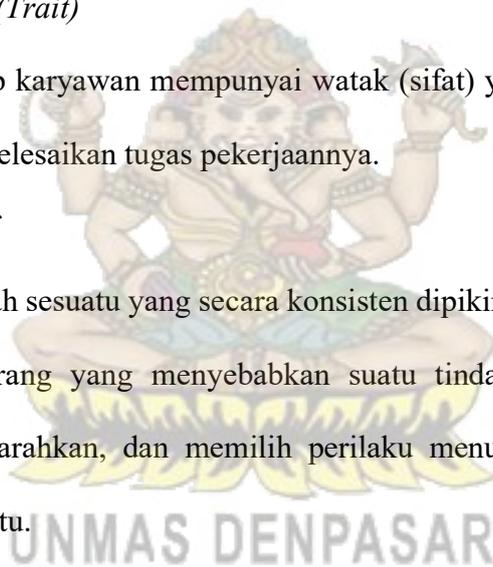
Sikap yang dimiliki seorang karyawan harus profesionalisme dalam menyelesaikan tugasnya dengan rasa percaya diri dan yakin akan pekerjaan tersebut dapat dilaksanakan dengan baik sesuai yang telah ditetapkan oleh perusahaan

d) Sifat (*Trait*)

Setiap karyawan mempunyai watak (sifat) yang berbeda beda dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya.

e) Motif

Adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan oleh seseorang yang menyebabkan suatu tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.



## 2.1.4 Pengembangan Karir

### 1) Pengertian Pengembangan Karir

Menurut Mondy (2017) mendefinisikan pengembangan karir sebagai pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan. Pengembangan karir formal berperan penting untuk memelihara angkatan kerja yang termotivasi dan berkomitmen. Menurut Desler (2020) mendefinisikan pengembangan karir sebagai rangkaian

aktivitas (seperti workshop) yang berkontribusi pada eksplorasi, pemantapan, keberhasilan dan pemenuhan karir seseorang. Menurut Mathis, *et al.*, (2020) mengemukakan bahwa pengertian karir adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya. Menurut Rivai (2019) mendefinisikan pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.

Jadi dengan demikian, pengembangan karir merupakan tindakan seorang karyawan untuk mencapai rencana karirnya, yang disponsori oleh departemen sumber daya manusia, manajer ataupun pihak lain. Dan merupakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu perusahaan pada jalur karir yang telah ditetapkan dalam perusahaan yang bersangkutan.

## 2) Faktor Pengembangan Karir

Hasibuan (2017) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang karyawan diantaranya adalah:

### a) Prestasi kerja

Apabila prestasi kerja tidak memuaskan, tidak ada jaminan bagi seorang karyawan untuk mampu diusulkan mendapat posisi jabatan yang lebih tinggi.

### b) Kesempatan untuk tumbuh

Pemberian kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuan, baik melalui pelatihan, kursus, melanjutkan ke jenjang pendidikan berikutnya atau penambahan gelar.

c) Kesetiaan pada organisasi

Pengembangan karir menjadi suatu bukti dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempat karyawan tersebut bekerja dengan jangka waktu yang lama.

d) Mentor dan sponsor

Mentor ialah orang yang memberikan nasehat atau saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam perusahaan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karir

e) Dukungan bawahan

Dukungan dari para bawahan menjadi poin penting dalam mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan dengan kesempatan untuk tumbuh.

### 3) Indikator Pengembangan Karir

Indikator pengembangan karir menurut Siagian (2018) adalah sebagai berikut:

- a) Perlakuan yang adil dalam berkarir, yaitu adanya perlakuan yang sama dari pimpinan terhadap kesempatan berkarir karyawan.
- b) Keperdulian para atasan, yaitu adanya keperdulian dari atas langsung terhadap kesempatan berkarir karyawan.
- c) Informasi tentang berbagai peluang promosi, karyawan penerima informasi secara transparan terhadap peluang untuk promosi.
- d) Adanya minat untuk dipromosikan, yaitu karyawan mempunyai minat untuk dipromosikan.

- e) Tingkat kepuasan, yaitu tingkat kepuasan karyawan atas keberhasilan mencapai posisi yang tinggi dalam organisasi.

### 2.1.5 Kinerja Karyawan

#### 1) Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja didefinisikan sebagai apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Menurut Afandi (2018) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Menurut Mangkunegara (2017) pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Wibowo (2017) Kinerja adalah implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya akan memengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja. Menurut Kasmir (2018:182) kinerja adalah hasil kinerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggungjawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.

Dari beberapa pendapat diatas maka dapat diketahui bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya dalam waktu tertentu. Kinerja juga merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh pegawai yang biasanya digunakan sebagai dasar penilaian terhadap pegawai atau organisasi.

## 2) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Mangkunegara (2017:67) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah sebagai berikut:

### a) Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan karyawan terdiri dari potensi *Intelegent Quotien* (IQ), serta kemampuan pengetahuan dan keterampilan. Artinya, karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk pekerjaan dan terampil dalam mengerjakan tugas, maka akan lebih mudah dalam mencapai kinerja yang diharapkan.

### b) Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Artinya, karyawan harus memiliki sikap mental yang siap, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk berusaha mencapai prestasi kerja dan dalam mencapai tujuan perusahaan. Motivasi

berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri karyawan untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai kinerja.

### 3) Indikator Kinerja Karyawan

Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan menurut Handayani (2017) diantaranya adalah sebagai berikut:

a) Kualitas

Suatu keadaan dimana hasil kerja yang dicapai sesuai dengan standar kualitas yang telah ditentukan oleh perusahaan.

b) Kuantitas

Kondisi atau keadaan dimana jumlah atau kuantitas pekerjaan yang dicapai sesuai dengan standar kuantitas yang telah ditentukan oleh perusahaan.

c) Ketepatan waktu

Penyelesaian pekerjaan sesuai dengan rentang waktu yang disediakan oleh perusahaan.

d) Efektivitas

Pencapaian volume pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

e) Kemandirian

Tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas untuk menghindari hasil yang dirugikan.

## 2.2 Penelitian Sebelumnya

Adapun penelitian – penelitian sebelumnya yang mendukung penelitian ini adalah:

- 1) Isvandiari (2018) dengan judul penelitian “Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Central Capital Futures Cabang Malang”. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 37 responden. Hasil penelitian ini menunjukkan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah perbedaan pada tahun penelitian, jumlah sampel, tempat penelitian, dan menggunakan variabel disiplin kerja. Sedangkan persamaannya adalah penelitian ini menggunakan variabel kepemimpinan, menggunakan variabel kinerja karyawan, dan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda.
- 2) Gede, dkk. (2020) dengan judul penelitian “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan yang dimoderasi oleh Motivasi Kerja pada BPR Se-Kecamatan Sukawati Gianyar”. Teknik analisis yang digunakan adalah *moderating regression analysis*. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 68 responden. Hasil penelitian ini menunjukkan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah perbedaan pada tahun penelitian, jumlah sampel, tempat penelitian, teknik analisis, dan menggunakan variabel

- moderasi. Sedangkan persamaannya adalah penelitian ini menggunakan variabel kepemimpinan dan variabel kinerja karyawan.
- 3) Setiawan (2019) dengan judul penelitian “Pengaruh Kepemimpinan, Penghargaan, dan Sanksi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT BPR Sentral Arta Asia Lumajang”. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 53 responden. Hasil penelitian ini menunjukkan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah perbedaan pada tahun penelitian, jumlah sampel, tempat penelitian, dan menggunakan variabel penghargaan dan sanksi. Sedangkan persamaannya adalah penelitian ini menggunakan variabel kepemimpinan, menggunakan variabel kinerja karyawan, dan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda.
- 4) Soetrisno, dkk. (2018) dengan judul penelitian “Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Bandung)”. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier sederhana. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 63 responden. Hasil penelitian ini menunjukkan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah perbedaan pada tahun penelitian, jumlah sampel, tempat penelitian, teknik analisis, dan hanya menggunakan satu variabel bebas. Sedangkan

persamaannya adalah penelitian ini menggunakan variabel kompetensi dan variabel kinerja karyawan.

- 5) Cahyaningrat, dkk. (2017) dengan judul penelitian “Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai di Badan Perpustakaan, Arsip dan Dokumentasi Kota”. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier sederhana. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 72 responden. Hasil penelitian ini menunjukkan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah perbedaan pada tahun penelitian, jumlah sampel, tempat penelitian, teknik analisis, dan hanya menggunakan satu variabel bebas. Sedangkan persamaannya adalah penelitian ini menggunakan variabel kompetensi dan variabel kinerja karyawan.
- 6) Yuningsih, dkk. (2019) dengan judul penelitian “Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai pada PT XXX”. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 82 responden. Hasil penelitian ini menunjukkan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah perbedaan pada tahun penelitian, jumlah sampel, tempat penelitian, teknik analisis, dan menggunakan variabel motivasi. Sedangkan persamaannya adalah penelitian ini menggunakan variabel kompetensi, menggunakan variabel kinerja karyawan, dan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda.

- 7) Safitriani, dkk. (2020) dengan judul penelitian “Pengaruh Disiplin, Pengembangan Karir dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Padan PT SatNusa Persada Tbk”. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 152 responden. Hasil penelitian ini menunjukkan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah perbedaan pada tahun penelitian, jumlah sampel, tempat penelitian, dan menggunakan variabel motivasi dan disiplin kerja. Sedangkan persamaannya adalah penelitian ini menggunakan variabel pengembangan karir, menggunakan variabel kinerja karyawan, dan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda.
- 8) Yusup, dkk. (2020) dengan judul penelitian “Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung”. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier sederhana. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 90 responden. Hasil penelitian ini menunjukkan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah perbedaan pada tahun penelitian, jumlah sampel, teknik analisis, tempat penelitian, dan hanya menggunakan satu variabel bebas. Sedangkan persamaannya adalah penelitian ini menggunakan variabel pengembangan karir dan variabel kinerja karyawan.

9) Robin, dkk. (2019) dengan judul penelitian “Pengaruh Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada CV Karya Gemilang Medan)”. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 26 responden. Hasil penelitian ini menunjukkan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah perbedaan pada tahun penelitian, jumlah sampel, tempat penelitian, dan menggunakan variabel kepuasan kerja. Sedangkan persamaannya adalah penelitian ini menggunakan variabel pengembangan karir, menggunakan variabel kinerja karyawan, dan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda.

