

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, stres kerja, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada Holiday Inn Resort Baruna Bali. Kinerja karyawan merupakan faktor kunci dalam mencapai kesuksesan suatu organisasi. Konsep kinerja merujuk pada pencapaian kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dilakukan oleh seorang karyawan sesuai dengan tanggung jawab yang diemban (Damanik, 2021). Pemahaman mendalam tentang kinerja tidak hanya memandangnya sebagai hasil akhir dari upaya individu, tetapi juga sebagai indikator produktivitas yang berkaitan erat dengan efisiensi dan efektivitas (Supriyanto, 2013). Dalam konteks ini, peran sumber daya manusia menjadi sangat krusial bagi kelangsungan dan kesuksesan perusahaan. Oleh karena itu, upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan menjadi sebuah keharusan, yang dapat dilakukan melalui berbagai strategi, seperti pendidikan, pelatihan, pengembangan karir yang terstruktur, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan pemberian motivasi yang memadai (Silas *et al.*, 2019).

Kinerja karyawan merupakan refleksi dari hasil yang dapat dicapai oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi, sejalan dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepada mereka dalam mencapai tujuan organisasi (Sarif *et al.*, 2020). Kinerja tidak hanya terkait dengan kepuasan kerja dan tingkat kompensasi yang diterima, tetapi juga dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan, dan karakteristik individu yang bersangkutan (made Nurcahyani & Adnyani, 2016). Kinerja dapat diartikan sebagai tingkat pencapaian hasil dari pelaksanaan tugas

tertentu dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan (Raspaty *et al.*, 2018). Oleh karena itu, suatu perusahaan diharapkan mampu mencapai tingkat kinerja yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, yang pada gilirannya akan memperkuat citra perusahaan di mata masyarakat umum dan klien potensial, baik dalam skala kecil maupun besar, serta di tingkat nasional maupun internasional (Khairizah *et al.*, 2018). Dengan pemahaman yang jelas mengenai konsep kinerja dan pentingnya pencapaian yang konsisten, perusahaan dapat memperoleh kepercayaan dan pengakuan yang lebih luas dari berbagai pihak yang terlibat.

Kepemimpinan merupakan aspek krusial yang menarik perhatian dalam konteks penelitian, khususnya terkait pengaruhnya terhadap kinerja karyawan (Amalia *et al.*, 2016). Di era globalisasi saat ini, peran kepemimpinan menjadi semakin signifikan dalam mengarahkan arus bisnis (Amalia *et al.*, 2016). Oleh karena itu, perlunya pemimpin yang mampu memimpin secara efektif di dalam suatu organisasi menjadi semakin mendesak (Purnama & Putra, 2016). Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai karakteristik kepribadian seorang pemimpin yang tercermin melalui aktivitasnya dalam mengelola tugas dan hubungan dengan bawahannya guna mencapai tujuan organisasi (Lelo, 2022). Kehadiran pemimpin yang efektif tidak hanya berdampak pada moral dan kepuasan kerja, namun juga pada aspek-aspek lain seperti keamanan, kualitas hidup kerja, dan terutama prestasi keseluruhan organisasi (Madyarti, 2021). Seorang pemimpin memiliki peran yang krusial dalam membentuk dinamika kelompok, organisasi, atau bahkan masyarakat demi mencapai tujuan bersama (Tyaningsih & Nurachadijat, 2023). Dengan kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik karyawan, seorang pemimpin mampu memotivasi dan mengarahkan

potensi karyawan secara optimal, yang pada gilirannya akan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien (Shalahuddin, 2016).

Ketika seorang pemimpin menunjukkan sikap yang ramah terhadap bawahannya, hal ini menciptakan suasana yang positif di lingkungan kerja. Bawahannya merasa dihargai, semangat untuk bekerja meningkat, dan merasa nyaman berada di perusahaan tersebut (Hanifah, 2007). Pentingnya peran kepemimpinan dalam konteks operasional sebuah institusi tidak bisa diabaikan, karena kesuksesan organisasi sangat dipengaruhi oleh kontribusi yang diberikan oleh pemimpin. Kemampuan dan motivasi individu karyawan memainkan peran kunci dalam pencapaian tujuan organisasi (Harbuláková, 2021). Oleh karena itu, pentingnya kepemimpinan yang efektif dalam suatu organisasi tidak bisa dipandang sebelah mata. Kepemimpinan yang tepat diperlukan untuk menjaga semangat dan motivasi dalam usaha bisnis, serta memastikan kelangsungan dan pertumbuhan organisasi secara berkelanjutan (Trioctavia *et al.*, 2016).

Selain faktor kepemimpinan, stres kerja juga merupakan salah satu variabel yang signifikan dalam memengaruhi kinerja karyawan. Stres kerja merujuk pada kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, pikiran, dan kondisi fisik seseorang (Steven & Prasetio, 2020). Ketika stres tidak ditangani dengan baik, hal ini dapat mengakibatkan ketidakmampuan seseorang untuk berinteraksi secara positif dengan lingkungannya, baik itu dalam konteks lingkungan kerja maupun di luar lingkungan pekerjaan (Lihawa *et al.*, 2022). Riznanda & Kusumadewi, (2023) menambahkan bahwa stres kerja terjadi ketika ada interaksi antara faktor-faktor di lingkungan kerja yang mengganggu kondisi fisiologis dan perilaku individu. Stres kerja umumnya muncul ketika terdapat kesenjangan antara kemampuan individu

dan tuntutan-tuntutan yang diajukan oleh pekerjaannya (Utomo, 2019). Dengan demikian, pemahaman yang mendalam tentang stres kerja menjadi kunci dalam mengidentifikasi dan mengatasi hambatan yang dapat mengganggu kinerja karyawan di tempat kerja.

Pentingnya motivasi dan pengembangan karir bagi karyawan tidak dapat dipandang sebelah mata dalam upaya mencapai kinerja yang optimal (Dwiyanti & Jati, 2019). Untuk mewujudkan tujuan perusahaan, perlu adanya dorongan kepada karyawan agar termotivasi, salah satunya melalui pemberian penghargaan seperti kesempatan pengembangan karir, promosi, dan insentif lainnya (Bianca *et al.*, 2014). Strategi ini menjadi kunci implementasi yang efektif bagi manajemen, yang dapat direalisasikan melalui perencanaan dan pengembangan karir yang terstruktur bagi karyawan selama masa bekerja di perusahaan. Bagi sebagian karyawan, peningkatan karir menjadi hal yang sangat penting karena memberikan gambaran jelas tentang pencapaian tertinggi yang dapat mereka raih, sehingga mendorong motivasi dan dedikasi terhadap perusahaan (Nurmasari, 2015).

Perubahan dalam lingkungan ekonomi, teknologi, dan bisnis selama dua dekade terakhir menimbulkan potensi kendala dalam pengembangan karir karyawan (Khalik, 2000). Faktor-faktor seperti kurangnya dukungan dari perusahaan, kendala kontekstual yang menghambat kemajuan karir, serta minimnya kesempatan pelatihan dan pengembangan menjadi perhatian penting bagi manajemen perusahaan dalam merancang strategi yang mendukung pertumbuhan karir karyawan secara efektif (Apriliana & Nawangsari, 2021). Disadari bahwa penyebab potensial masalah dalam pengembangan karir dapat berasal dari berbagai sumber, termasuk kemampuan dan pendidikan karyawan yang rendah serta

perbedaan status karyawan di perusahaan (Chairani & Pradana, 2022). Perbedaan status, seperti karyawan dengan kontrak versus karyawan tetap, juga dapat memengaruhi produktivitas karyawan. Selain itu, ketidakpuasan terhadap pihak manajemen sumber daya manusia terkait dengan tunjangan yang belum dibayarkan, seperti tunjangan kesehatan dan pensiun, serta tuntutan akan kesejahteraan bagi karyawan, juga dapat memengaruhi tingkat motivasi karyawan dalam bekerja (Supriyanto, 2013). Oleh karena itu, memahami dan mengatasi faktor-faktor ini menjadi esensial dalam upaya memotivasi dan mengembangkan potensi karyawan, yang menjadi investasi penting bagi kesuksesan jangka panjang perusahaan.

Masalah kepemimpinan, stres kerja, dan pengembangan karir mempengaruhi kinerja karyawan di Holiday Inn Resort Baruna Bali. Fluktuasi tingkat hunian hotel sepanjang tahun 2023 menunjukkan dampak dari ketiga faktor ini pada kinerja karyawan. Data tingkat hunian pada Holiday Inn Resort Baruna Bali dapat dilihat pada Tabel 1.1 berikut:

Tabel 1.1 Tingkat Hunian di Holiday Inn Resort Baruna Bali Tahun 2023

Bulan	Total Okupansi	Persentase Hunian
Januari	4.057	67,76%
Febriari	3.567	65,95%
Maret	4.221	69,66%
April	4.224	72,92%
Mei	3.703	61,86%
Juni	4.369	75,46%
Juli	5.511	92,08%
Agustus	5.017	83,82%
September	4.715	81,43%
Oktober	4.893	81,78%
November	4.444	76,65%
Desember	5.019	83,85%

Sumber: HRD Holiday Inn Resort Baruna Bali, 2024.

Tabel 1.1 menunjukkan data tingkat hunian yang mengalami fluktuasi setiap bulannya pada tahun 2023. Fluktuasi ini disebabkan oleh berbagai faktor yang

mempengaruhi kinerja karyawan, di antaranya kepemimpinan, stres kerja, dan pengembangan karir. Kepemimpinan yang efektif, stres kerja yang terkendali, dan peluang pengembangan karir yang baik berperan penting dalam meningkatkan tingkat hunian hotel. Pemimpin yang baik menciptakan lingkungan kerja positif dan memotivasi staf untuk memberikan pelayanan prima, yang meningkatkan kepuasan tamu. Sebaliknya, stres kerja yang tinggi dapat menurunkan kinerja staf, mengurangi kualitas pelayanan, dan meningkatkan absensi serta turnover karyawan, yang semuanya berdampak negatif pada tingkat hunian. Sementara itu, peluang pengembangan karir meningkatkan kompetensi dan kepuasan karyawan, yang berkontribusi pada pelayanan lebih baik dan inovatif. Kombinasi dari kepemimpinan yang baik, manajemen stres yang efektif, dan pengembangan karir yang memadai menciptakan pengalaman tamu yang superior, yang mendorong mereka untuk kembali dan merekomendasikan hotel, sehingga meningkatkan tingkat hunian.

Data tingkat hunian serta hasil wawancara dengan HRD Holiday Inn Resort Baruna Bali menunjukkan pentingnya memperhatikan faktor-faktor krusial dalam mempertahankan kinerja karyawan. Meskipun telah banyak penelitian yang mengungkapkan pengaruh antara kepemimpinan, stres kerja, pengembangan karir, dan kinerja karyawan, namun masih terdapat celah penelitian yang perlu dieksplorasi lebih lanjut. Beberapa penelitian mungkin belum memperhatikan konteks spesifik dari industri tertentu, seperti industri perhotelan, dan khususnya di lokasi seperti Holiday Inn Resort Baruna Bali. Selain itu, penelitian sebelumnya mungkin belum sepenuhnya menyelidiki interaksi antara variabel-variabel tersebut secara simultan dalam konteks yang sama. Penelitian-penelitian terdahulu yang

dilakukan oleh Ariska, (2019); Aziz & Putra, (2022); Madyarti, (2021); Mogogibung, (2022); Pratana & Sutisna, (2022); Silas *et al.*, (2019); serta Warongan *et al.*, (2022) menunjukkan adanya pengaruh parsial antara kepemimpinan, stres kerja, pengembangan karir, terhadap kinerja karyawan. Penelitian empiris sebelumnya menunjukkan sedikitnya penelitian yang mengeksplorasi bagaimana faktor-faktor kepemimpinan, stres kerja, dan pengembangan karir secara bersama-sama memengaruhi kinerja karyawan di industri perhotelan, khususnya di destinasi pariwisata yang memiliki karakteristik unik seperti Bali. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat mengisi celah pengetahuan ini dengan menyediakan pemahaman yang lebih mendalam tentang hubungan antara variabel-variabel tersebut, serta memberikan wawasan yang berharga bagi praktisi dan pengambil kebijakan dalam meningkatkan kinerja karyawan di sektor perhotelan, terutama di lokasi wisata seperti Bali.

Berdasarkan kajian terdahulu, ada kesamaan variabel independen, seperti gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja, serta variabel dependen berupa kinerja karyawan yang akan dieksplorasi dalam penelitian ini. Metode yang digunakan juga sejalan dengan pendekatan kuantitatif yang telah digunakan dalam penelitian-penelitian terdahulu. Namun, melihat latar belakang unik dari Holiday Inn Resort Baruna Bali, tampaknya terdapat kesenjangan antara ekspektasi dan kenyataan dalam konteks pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi secara lebih mendalam pengaruh kepemimpinan, stres kerja, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan di Holiday Inn Resort Baruna Bali, dengan harapan

dapat memberikan wawasan yang lebih spesifik dan relevan untuk pengembangan kebijakan dan praktik manajemen di industri perhotelan, khususnya di Bali.

1.2 Rumusan Masalah

Dari uraian latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan pokok permasalahannya sebagai berikut:

- 1) Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Holiday Inn Resort Baruna Bali?
- 2) Apakah terdapat pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan pada Holiday Inn Resort Baruna Bali?
- 3) Apakah terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada Holiday Inn Resort Baruna Bali?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian rumusan masalah di atas, tujuan dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk menguji pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Holiday Inn Resort Baruna Bali
- 2) Untuk menguji pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan pada Holiday Inn Resort Baruna Bali
- 3) Untuk menguji pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada Holiday Inn Resort Baruna Bali

1.4 Kegunaan Penelitian

1) Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan akan memberikan kontribusi teoritis yang berharga dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks industri perhotelan. Dengan menyelidiki pengaruh antara gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan di Holiday Inn Resort Baruna Bali, penelitian ini akan mengisi celah pengetahuan dalam literatur akademis terutama terkait ilmu manajemen sumber daya manusia.

2) Manfaat Praktis

Penelitian ini akan memberikan manfaat praktis dengan memberikan wawasan yang lebih baik tentang bagaimana gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja memengaruhi kinerja karyawan di Holiday Inn Resort Baruna Bali. Hal ini akan membantu manajemen untuk mengidentifikasi area-area perbaikan dalam praktik manajemen sumber daya manusia mereka, seperti pengembangan strategi kepemimpinan yang lebih efektif dan peningkatan kondisi kerja. Dengan demikian, penelitian ini akan membantu meningkatkan produktivitas, kepuasan karyawan, dan daya saing dalam industri perhotelan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Atribusi (*Attribution Theory*)

Teori atribusi mempelajari proses bagaimana seseorang menginterpretasikan suatu peristiwa, alasan, atau sebab perilakunya. Kusuma, (2018) berargumentasi bahwa perilaku seseorang ditentukan oleh kombinasi antara kekuatan internal (*internal forces*), yaitu faktor-faktor yang berasal dari dalam diri seseorang, seperti kemampuan atau usaha, dan kekuatan eksternal (*external forces*), yaitu faktor-faktor yang berasal dari luar, seperti kesulitan dalam pekerjaan atau keberuntungan. Menurut Bazighoh *et al.*, (2019) didalam teori atribusi diharapkan dapat membantu dalam menangani masalah yang terkait dengan kinerja karyawan, karena di dalam teori atribusi sendiri mempelajari tentang perilaku seseorang. Perilaku yang ditimbulkan seseorang tidak sama antara satu dengan lainnya dan membutuhkan penanganan yang berbeda sehingga diperlukannya teori atribusi di dalam kinerja karyawan.

Menurut Samuar (2019), teori atribusi merupakan teori yang menjelaskan tentang perilaku seorang. Teori ini mengacu pada bagaimana seorang menjelaskan penyebab perilaku orang lain atau diri sendiri itu karena faktor-faktor internal dan dapat pula disebabkan oleh faktor eksternal. Teori atribusi menjelaskan bahwa terdapat perilaku yang berhubungan dengan sikap atau karakteristik individu, dengan kata lain kita dapat mengetahui sikap dan karakteristik orang tersebut dan kita dapat memprediksi perilaku seorang dalam menghadapi situasi tertentu dengan hanya melihat perilaku yang ditunjukkan oleh individu (Malle, 2011).

Dalam penelitian ini, teori atribusi dapat memberikan kerangka yang kuat untuk memahami bagaimana karyawan menilai faktor-faktor ini dan dampaknya pada kinerja mereka. Melalui aspek kepemimpinan, teori atribusi dapat digunakan untuk memahami bagaimana karyawan menilai tindakan dan keputusan pemimpin mereka. Karyawan mungkin membuat atribusi internal atau eksternal mengenai kepemimpinan atasan mereka (Safira *et al.*, 2023). Misalnya, karyawan mungkin menganggap keberhasilan atau kegagalan dalam pekerjaan mereka sebagai hasil dari kemampuan, usaha, atau motivasi yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, atau mereka bisa menganggap faktor eksternal seperti kondisi kerja atau kebijakan perusahaan sebagai penyebab utama kinerja mereka (Jiao & Wang, 2023).

Stres kerja adalah faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Teori atribusi membantu dalam memahami bagaimana karyawan menilai penyebab stres mereka. Jika karyawan merasa bahwa stres kerja adalah akibat dari ketidakmampuan mereka sendiri atau kurangnya keterampilan, mereka mungkin merasa kurang termotivasi dan kurang berprestasi (Amirkhan, 1998). Sebaliknya, jika karyawan menganggap bahwa stres kerja disebabkan oleh faktor eksternal seperti beban kerja yang berlebihan atau tuntutan yang tidak realistis dari atasan, mereka mungkin lebih cenderung menyalahkan kondisi kerja tersebut daripada kemampuan pribadi mereka (Frese & Zapf, 1999).

Pengembangan karir mencakup peluang untuk pertumbuhan, pelatihan, dan kemajuan dalam organisasi. Karyawan membuat atribusi mengenai pengembangan karir berdasarkan bagaimana mereka melihat peluang ini. Jika karyawan merasa bahwa mereka dapat mengembangkan karir mereka melalui usaha dan kemampuan mereka sendiri, mereka akan lebih termotivasi untuk mengambil inisiatif dalam

pengembangan profesional (DeJoy, 1994). Namun, jika karyawan merasa bahwa pengembangan karir lebih dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti dukungan manajemen atau kebijakan perusahaan, mereka mungkin lebih cenderung melihat keberhasilan karir sebagai hasil dari intervensi eksternal daripada usaha pribadi mereka (Daley, 1998).

Kinerja karyawan di Holiday Inn Resort Baruna Bali akan dipengaruhi oleh bagaimana mereka mengatribusikan penyebab dari berbagai faktor di atas. Karyawan yang mengatribusikan kinerja mereka pada kepemimpinan yang efektif mungkin lebih termotivasi dan puas dengan pekerjaan mereka. Sebaliknya, karyawan yang mengatribusikan kinerja rendah mereka pada stres kerja yang disebabkan oleh faktor eksternal mungkin merasa kurang bertanggung jawab atas kinerja mereka sendiri dan mungkin kurang termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka. Begitu juga, karyawan yang melihat peluang pengembangan karir sebagai hasil dari usaha pribadi mereka mungkin lebih bersemangat untuk meningkatkan kinerja mereka (Malle, 2011). Dengan demikian, teori atribusi dapat membantu menjelaskan bagaimana karyawan di Holiday Inn Resort Baruna Bali menilai dan merespons kepemimpinan, stres kerja, dan pengembangan karir, serta bagaimana atribusi ini memengaruhi kinerja mereka.

2.1.2 Kinerja Karyawan

2.1.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Beberapa pandangan ilmuan mengenai kinerja menekankan pada hasil dari proses yang diukur dalam periode waktu tertentu, sejalan dengan motivasi dan kemampuan individu. Ángeles López-Cabarcos *et al.*, (2022) menekankan bahwa kinerja adalah hasil dari kesediaan dan kemampuan yang sesuai dengan tugas yang

diberikan. A. Ahmad *et al.*, (2022) menggambarkan kinerja sebagai perilaku nyata yang mencerminkan prestasi kerja seseorang dalam peranannya di perusahaan. Sementara itu, Wright (2021) mengartikan kinerja sebagai pencapaian dalam melaksanakan tugas dengan kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut, maka dapat dipahami bahwa kinerja merupakan cerminan tingkat pencapaian dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Kinerja karyawan tidak hanya terbatas pada output yang dihasilkan, tetapi juga mencakup proses bagaimana karyawan mencapai hasil tersebut. Dalam konteks organisasi, kinerja karyawan menjadi indikator utama dalam menilai efektivitas dan efisiensi individu dalam mencapai tujuan organisasi. Kinerja yang baik mencerminkan bahwa seorang karyawan memiliki kompetensi yang sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya, serta mampu bekerja sesuai dengan standar yang ditetapkan (Subrata *et al.*, 2021). Kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi motivasi, kepuasan, dan kemampuan individu dalam bekerja. Oleh karena itu, memahami kinerja karyawan memerlukan pendekatan holistik yang mencakup aspek-aspek individual, pekerjaan, dan organisasi yang akan dieksplorasi melalui penelitian ini.

2.1.2.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan

Berikut ditabulasikan faktor-faktor utama yang memengaruhi kinerja karyawan dari berbagai sumber literatur, sesuai dengan lingkup penelitian ini.

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah salah satu faktor utama yang memengaruhi kinerja karyawan. Pemimpin yang efektif mampu memberikan visi dan misi yang

jas, menginspirasi dan memotivasi karyawan, serta memberikan umpan balik yang konstruktif (Padmasari *et al.*, 2023). Gaya kepemimpinan yang demokratis dan partisipatif cenderung meningkatkan kinerja karyawan karena karyawan merasa dihargai dan terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Sebaliknya, gaya kepemimpinan otoriter dapat menurunkan motivasi dan kinerja karyawan karena karyawan merasa tertekan dan tidak memiliki otonomi dalam bekerja (Patapan, 2017).

2. Stres Kerja

Stres kerja adalah respon fisik dan emosional yang muncul ketika tuntutan pekerjaan melebihi kapasitas atau sumber daya yang dimiliki oleh karyawan (Epel *et al.*, 2018). Stres yang berlebihan dapat mengganggu konsentrasi, menurunkan produktivitas, dan meningkatkan risiko kesalahan dalam bekerja. Menurut Stephen (2011) stres kerja dapat berasal dari berbagai sumber, termasuk beban kerja yang tinggi, konflik interpersonal, dan ketidakjelasan peran. Organisasi perlu mengelola stres kerja dengan menyediakan dukungan, mengatur beban kerja, dan menciptakan lingkungan kerja yang sehat.

3. Pengembangan Karir

Pengembangan karir mencakup berbagai upaya yang dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan agar mereka dapat berkembang dalam karirnya (Distyawaty, 2019). Peluang untuk pengembangan karir yang jelas dan terstruktur dapat meningkatkan kinerja karyawan karena mereka merasa dihargai dan memiliki prospek yang baik untuk masa depan. Program pelatihan, pendidikan lanjutan, dan mentoring adalah beberapa bentuk pengembangan karir (Jia-jun & Hua-ming, 2022).

2.1.2.3 Indikator Kinerja Karyawan

Dimensi kinerja karyawan dapat dijelaskan melalui beberapa aspek yang menjadi fokus evaluasi. Penelitian-penelitian terdahulu pada berbagai lanskap telah mencoba untuk mengukur dimensi kinerja karyawan melalui berbagai pendekatan dan indikator berbeda, dimana penelitian ini mencoba mengukur kinerja karyawan berdasarkan kombinasi dan agregasi indikator-indikator tersebut, sehingga dapat menciptakan model penelitian yang lebih relevan dan komprehensif, terutama dalam konstruk model pengukuran bagi kinerja karyawan. Berikut merupakan indikator-indikator yang menjadi media pengukuran kinerja karyawan dalam penelitian ini.

1. Produktivitas

Produktivitas adalah ukuran seberapa efisien karyawan dalam menghasilkan output dalam jumlah tertentu dalam waktu tertentu. Ini mencakup kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas dengan cepat dan tepat waktu, serta tingkat pencapaian target yang ditetapkan oleh organisasi. Produktivitas yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan mampu bekerja dengan efektif dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara optimal (Yansen & Marulitua Situmorang, 2022).

2. Kualitas Kerja

Kualitas kerja menilai sejauh mana hasil kerja karyawan memenuhi standar yang ditetapkan oleh organisasi. Ini mencakup akurasi, ketelitian, dan ketepatan dalam menyelesaikan tugas. Karyawan yang menghasilkan pekerjaan berkualitas tinggi menunjukkan komitmen terhadap detail dan keunggulan. Kualitas kerja yang baik juga mencerminkan kemampuan

karyawan untuk mengikuti prosedur dan instruksi dengan benar (Yansen & Marulitua Situmorang, 2022).

3. Efisiensi

Efisiensi berkaitan dengan kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas dengan penggunaan sumber daya yang minimal, termasuk waktu dan biaya. Karyawan yang efisien mampu menyelesaikan pekerjaan dengan cepat tanpa mengorbankan kualitas. Efisiensi juga mencakup kemampuan untuk mengurangi pemborosan dan meningkatkan penggunaan sumber daya yang tersedia (Syamsuddin *et al.*, 2021).

4. Kehadiran dan Ketepatan Waktu

Kehadiran dan ketepatan waktu adalah indikator penting dari disiplin karyawan. Ini mencakup frekuensi kehadiran, keterlambatan, dan absensi. Karyawan yang konsisten hadir tepat waktu menunjukkan dedikasi dan tanggung jawab terhadap pekerjaan. Kehadiran yang baik juga mencerminkan komitmen karyawan terhadap organisasi dan tugas yang diberikan (Syamsuddin *et al.*, 2021).

5. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mengukur tingkat kebahagiaan dan kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Ini mencakup perasaan positif terhadap tugas, lingkungan kerja, rekan kerja, dan manajemen. Karyawan yang puas cenderung lebih termotivasi dan produktif. Kepuasan kerja yang tinggi juga berhubungan dengan tingkat turnover yang rendah dan loyalitas karyawan terhadap organisasi (Sehunoe *et al.*, 2015).

6. Komitmen terhadap Organisasi

Komitmen terhadap organisasi menilai sejauh mana karyawan berkomitmen dan loyal terhadap organisasi. Indikator ini mencakup keinginan untuk tetap bekerja di organisasi, partisipasi aktif dalam kegiatan organisasi, dan dukungan terhadap visi dan misi organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan mereka dan berusaha keras untuk mencapai tujuan organisasi (Di & Rozaini, 2024; Sehunoe *et al.*, 2015).

2.1.3 Kepemimpinan

2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan

Menurut Ariska (2019), kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya serta menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Menurut Kurniawan (2018), kepemimpinan adalah suatu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang dilihat. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan seseorang adalah perilaku yang dilakukan dan ditunjukkan oleh pemimpin di dalam memberikan pengarahan terhadap bawahannya. Kepemimpinan dalam hal ini juga memberikan kepercayaan kepada bawahan serta memuat bagaimana cara bekerjasama dengan bawahannya dalam mengambil keputusan, pembagian tugas dan wewenang, bagaimana cara berkomunikasi dan bagaimana hubungan antara pemimpin dan bawahannya.

Kepemimpinan tidak hanya terbatas pada posisi formal dalam organisasi, tetapi juga dapat muncul dari berbagai tingkat dalam organisasi melalui pengaruh

dan inspirasi (Jahidi, 2020). Kepemimpinan yang efektif memerlukan pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan, motivasi, dan perilaku orang-orang yang dipimpin. Hal ini juga melibatkan kemampuan untuk mengembangkan strategi, membuat keputusan yang tepat, dan berkomunikasi secara efektif (Trioctavia *et al.*, 2016). Oleh karena itu, kepemimpinan adalah keterampilan yang kompleks dan multidimensional yang membutuhkan kombinasi dari berbagai kualitas dan kompetensi.

2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kepemimpinan

Kepemimpinan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan dan berkontribusi terhadap efektivitas dan gaya kepemimpinan yang diterapkan. Berikut merupakan faktor-faktor yang menjadi determinan utama bagi kepemimpinan dalam berbagai penelitian empiris terdahulu:

1. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin berinteraksi dengan bawahannya dan mempengaruhi mereka untuk mencapai tujuan organisasi (Manik & Bancin, 2022). Ada berbagai gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi efektivitas seorang pemimpin, seperti gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, dan laissez-faire. Setiap gaya memiliki karakteristik yang berbeda dan dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara berbeda pula.

2. Kepribadian dan Sifat Pemimpin

Kepribadian dan sifat seorang pemimpin sangat mempengaruhi cara dia memimpin. Sifat seperti karisma, ketegasan, empati, dan kepercayaan diri dapat mempengaruhi kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi

dan memotivasi orang lain (Jahidi, 2020). Menurut teori ciri-ciri kepemimpinan, ada beberapa sifat dan karakteristik yang umumnya dimiliki oleh pemimpin yang efektif.

3. Pengalaman dan Pengetahuan

Pengalaman dan pengetahuan seorang pemimpin juga memainkan peran penting dalam efektivitas kepemimpinan. Pemimpin yang berpengalaman cenderung memiliki pemahaman yang lebih baik tentang dinamika organisasi dan dapat membuat keputusan yang lebih baik (Ángeles López-Cabarcos *et al.*, 2022). Pengetahuan yang luas tentang bidang tertentu juga dapat meningkatkan kredibilitas dan otoritas seorang pemimpin.

4. Konteks Organisasi

Konteks organisasi, termasuk budaya organisasi, struktur, dan lingkungan kerja, dapat mempengaruhi gaya dan efektivitas kepemimpinan. Organisasi dengan budaya yang mendukung inovasi dan kolaborasi cenderung lebih cocok dengan gaya kepemimpinan transformasional, sementara organisasi dengan struktur yang lebih hierarkis mungkin lebih cocok dengan gaya kepemimpinan transaksional atau otoriter (Sumintapura & Aripin, 2022).

5. Dinamika Kelompok

Dinamika kelompok, termasuk hubungan antar anggota tim, tingkat kepercayaan, dan kohesi kelompok, dapat mempengaruhi efektivitas kepemimpinan. Pemimpin yang mampu menciptakan lingkungan yang mendukung kerja sama dan komunikasi yang baik cenderung lebih berhasil dalam memimpin tim (Raziq & Maulabakhsh, 2015).

6. Motivasi dan Komitmen Karyawan

Motivasi dan komitmen karyawan juga mempengaruhi efektivitas kepemimpinan. Pemimpin yang mampu memotivasi karyawan dan membangun komitmen terhadap tujuan organisasi cenderung lebih berhasil dalam mencapai hasil yang diinginkan. Faktor-faktor seperti penghargaan, pengakuan, dan peluang pengembangan karir dapat mempengaruhi motivasi dan komitmen karyawan (Mustapa, 2021; Osman & Hermawati, 2022).

2.1.3.3 Indikator Kepemimpinan

Penelitian-penelitian terdahulu pada berbagai lanskap telah mencoba untuk mengukur dimensi kepemimpinan melalui berbagai pendekatan dan indikator berbeda, dimana penelitian ini mencoba mengukur kepemimpinan berdasarkan kombinasi dan agregasi indikator-indikator tersebut, sehingga dapat menciptakan model penelitian yang lebih relevan dan komprehensif. Berikut adalah indikator-indikator dalam mengukur kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini.

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai hasil yang lebih tinggi daripada yang diharapkan. Pemimpin transformasional memfokuskan pada pengembangan individu, membangun visi bersama, dan mendorong inovasi. Mereka juga sering memberikan umpan balik yang positif dan membangun untuk membantu karyawan berkembang (Iqbal *et al.*, 2021; Thanh & Quang, 2022).

2. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Gaya kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada pengawasan, organisasi, dan kinerja kelompok. Pemimpin transaksional menggunakan sistem penghargaan dan hukuman untuk memotivasi karyawan. Mereka menekankan kepatuhan terhadap aturan dan prosedur, serta memberikan penghargaan untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan (Iqbal *et al.*, 2021; Thanh & Quang, 2022).

3. Gaya Kepemimpinan Laissez-faire

Gaya kepemimpinan laissez-faire adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin memberikan kebebasan penuh kepada karyawan untuk membuat keputusan dan menyelesaikan tugas. Pemimpin laissez-faire cenderung memberikan sedikit atau tidak ada arahan dan membiarkan karyawan bekerja secara mandiri. Gaya ini dapat efektif dalam situasi di mana karyawan memiliki tingkat kompetensi dan motivasi yang tinggi (Iqbal *et al.*, 2021).

4. Kepercayaan

Kepercayaan adalah komponen kunci dalam kepemimpinan yang efektif. Pemimpin yang dapat membangun dan mempertahankan kepercayaan dengan karyawan mereka cenderung lebih berhasil dalam mempengaruhi dan memotivasi mereka. Kepercayaan dibangun melalui kejujuran, integritas, konsistensi, dan transparansi (Iqbal *et al.*, 2021).

5. Efektivitas Komunikasi

Efektivitas komunikasi adalah kemampuan pemimpin untuk menyampaikan informasi dengan jelas dan efektif, serta mendengarkan dan merespons

umpan balik dari karyawan. Komunikasi yang efektif mencakup kemampuan untuk menyesuaikan gaya komunikasi sesuai dengan audiens, memberikan instruksi yang jelas, dan memastikan bahwa pesan yang disampaikan dipahami dengan baik (Zhou *et al.*, 2024).

6. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan adalah proses di mana pemimpin memilih tindakan terbaik dari beberapa alternatif untuk mencapai tujuan tertentu. Kemampuan untuk membuat keputusan yang tepat dan cepat sangat penting dalam kepemimpinan. Ini melibatkan analisis situasi, mempertimbangkan berbagai opsi, dan memilih tindakan yang paling sesuai dengan tujuan organisasi (Zhou *et al.*, 2024).

7. Pengaruh dan Motivasi

Pengaruh dan motivasi adalah kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi perilaku dan sikap karyawan serta memotivasi mereka untuk bekerja keras dan mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang efektif menggunakan berbagai strategi untuk memotivasi karyawan, termasuk memberikan penghargaan, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif (Zhou *et al.*, 2024).

8. Dukungan Sosial

Dukungan sosial adalah kemampuan pemimpin untuk memberikan dukungan emosional dan instrumental kepada karyawan. Ini mencakup memberikan bantuan, mendengarkan masalah karyawan, dan memberikan sumber daya yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas. Dukungan sosial

yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Zhou *et al.*, 2024).

9. Kepemimpinan Karismatik

Kepemimpinan karismatik adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin menggunakan karisma mereka untuk mempengaruhi dan menginspirasi karyawan. Pemimpin karismatik memiliki kepribadian yang kuat, visi yang jelas, dan kemampuan untuk mengkomunikasikan visi tersebut dengan cara yang memotivasi dan menggerakkan karyawan untuk mencapai tujuan bersama (Thanh & Quang, 2022).

10. Kepemimpinan Otokratis

Kepemimpinan otokratis adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin mengambil keputusan sendiri tanpa berkonsultasi dengan karyawan. Pemimpin otokratis cenderung mengendalikan segala aspek pekerjaan dan mengharapkan karyawan untuk mengikuti instruksi tanpa pertanyaan. Gaya ini dapat efektif dalam situasi yang memerlukan keputusan cepat dan tegas, tetapi dapat mengurangi kreativitas dan motivasi karyawan dalam jangka panjang (Thanh & Quang, 2022).

2.1.4 Stres Kerja

2.1.4.1 Pengertian Stres Kerja

Stres kerja adalah kondisi ketegangan yang dapat memengaruhi emosi, pikiran, dan kondisi fisik seseorang dalam konteks interaksi dengan lingkungan kerja mereka (Suparjiman *et al.*, 2021). Sumber stres dapat berasal dari dalam diri individu maupun dari lingkungan kerja eksternal. Hal ini sering kali mengakibatkan ketidakmampuan seseorang untuk berinteraksi secara positif dengan lingkungan

sekitarnya, baik di tempat kerja maupun di luar sana. Dalam konteks pekerjaan, stres kerja mungkin muncul ketika ada ketidakseimbangan antara kemampuan individu dan tuntutan pekerjaan yang dihadapi (Epel *et al.*, 2018). Misalnya, situasi di mana pekerja merasa terlalu tertekan atau tidak memiliki kontrol atas pekerjaan mereka dapat menjadi pemicu stres. Selain itu, perubahan yang tidak pasti atau tidak jelas dalam lingkungan kerja juga dapat menyebabkan tingkat stres yang tinggi (Pfejfer-Buczek *et al.*, 2023).

Stres kerja bukan hanya berdampak pada kesejahteraan individu, tetapi juga dapat memengaruhi kinerja mereka dalam lingkungan kerja. Oleh karena itu, manajemen stres kerja menjadi penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Ini melibatkan upaya untuk mencapai keseimbangan antara karakteristik individu dan tugas-tugas pekerjaan, serta memastikan bahwa pekerja memiliki dukungan yang cukup untuk mengatasi stres yang mungkin timbul dalam konteks pekerjaan mereka (N. Ahmad & Ashraf, 2016).

Stres kerja dapat timbul dari berbagai sumber, termasuk beban kerja yang berlebihan, tekanan untuk memenuhi tenggat waktu, konflik antar pribadi, dan ketidakjelasan peran (Sudrajat & Widiarti, 2021). Stres yang tidak dikelola dengan baik dapat mengakibatkan berbagai masalah kesehatan, seperti gangguan tidur, masalah pencernaan, dan penyakit kardiovaskular. Selain itu, stres kerja yang kronis dapat menyebabkan *burnout*, yaitu keadaan kelelahan fisik dan emosional yang parah (Buruck *et al.*, 2020).

2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Stres Kerja

Stres kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berkontribusi terhadap kesejahteraan dan kinerja karyawan. Berikut merupakan faktor-faktor yang memengaruhi stres kerja ditinjau dari berbagai literatur.

1. Beban Kerja

Beban kerja yang berlebihan adalah salah satu penyebab utama stres kerja. Ketika karyawan merasa bahwa jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan melebihi kapasitas mereka, mereka akan mengalami tekanan yang berlebihan. Hal ini mencakup jumlah tugas, tingkat kesulitan, dan tenggat waktu yang ketat (Epel *et al.*, 2018).

2. Konflik Peran

Konflik peran terjadi ketika tuntutan dari berbagai peran yang diemban oleh karyawan saling bertentangan. Misalnya, seorang karyawan mungkin merasa terjepit antara tuntutan manajemen dan harapan rekan kerja. Konflik peran dapat menyebabkan kebingungan dan frustrasi (Yoo, 2023).

3. Ambiguitas Peran

Ambiguitas peran adalah ketidakjelasan mengenai tanggung jawab, ekspektasi, atau tujuan pekerjaan. Ketika karyawan tidak tahu apa yang diharapkan dari mereka, atau bagaimana pekerjaan mereka berkontribusi terhadap tujuan organisasi, mereka dapat mengalami stres yang signifikan (Wu *et al.*, 2019)

4. Ketidakamanan Pekerjaan

Ketidakamanan pekerjaan mengacu pada ketidakpastian mengenai kelanjutan pekerjaan seseorang di masa depan. Ancaman pemutusan

hubungan kerja, restrukturisasi organisasi, atau perubahan teknologi yang cepat dapat membuat karyawan merasa tidak aman tentang posisi mereka (Yoo, 2023).

5. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja yang tidak nyaman atau berbahaya dapat menjadi sumber stres. Kondisi seperti kebisingan, suhu yang ekstrem, pencahayaan yang buruk, dan ventilasi yang tidak memadai dapat mempengaruhi kenyamanan dan kesehatan karyawan (Demak *et al.*, 2021).

6. Hubungan Interpersonal

Hubungan yang buruk dengan atasan, rekan kerja, atau bawahan dapat menyebabkan stres. Konflik interpersonal, kurangnya dukungan sosial, dan komunikasi yang buruk dapat meningkatkan tekanan kerja dan mengurangi kepuasan kerja (van Zoonen *et al.*, 2023)

7. Perubahan Organisasi

Perubahan yang cepat dalam struktur atau kebijakan organisasi dapat menjadi sumber stres bagi karyawan. Ketidakpastian dan ketidakpastian mengenai masa depan dapat meningkatkan tingkat kecemasan dan ketegangan (Kim *et al.*, 2023).

2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Stres Kerja

Stres kerja dapat diukur melalui beberapa dimensi dan indikator yang spesifik. Penelitian-penelitian terdahulu pada berbagai lanskap telah mencoba untuk mengukur dimensi kepemimpinan melalui berbagai pendekatan dan indikator berbeda, dimana penelitian ini mencoba mengukur stres kerja berdasarkan kombinasi dan agregasi indikator-indikator tersebut, sehingga dapat menciptakan

model penelitian yang lebih relevan dan komprehensif. Berikut adalah indikator-indikator stres kerja yang digunakan dalam penelitian ini.

1. Beban Kerja

Merupakan jumlah dan kompleksitas tugas yang harus diselesaikan oleh karyawan. Beban kerja yang tinggi dapat menyebabkan kelelahan dan stres, terutama jika karyawan merasa tidak memiliki cukup sumber daya untuk menyelesaikan pekerjaannya (Breugh, 2021; Wirth *et al.*, 2024).

2. Konflik Peran

Terjadi ketika karyawan menghadapi tuntutan yang saling bertentangan dari berbagai peran yang mereka emban. Konflik peran dapat menyebabkan kebingungan, frustrasi, dan stres karena karyawan merasa terjepit di antara harapan yang berbeda (Breugh, 2021).

3. Ambiguitas Peran

Ketidakjelasan mengenai tugas, tanggung jawab, dan ekspektasi kerja. Ketika karyawan tidak memahami apa yang diharapkan dari mereka, atau bagaimana pekerjaan mereka berkontribusi terhadap tujuan organisasi, mereka dapat mengalami kecemasan dan stres (Breugh, 2021).

4. Ketidakamanan Pekerjaan

Perasaan tidak aman mengenai stabilitas pekerjaan di masa depan. Ancaman kehilangan pekerjaan atau perubahan besar dalam organisasi dapat menyebabkan karyawan merasa cemas dan stres (Breugh, 2021).

5. Lingkungan Kerja Fisik

Kondisi fisik di tempat kerja, seperti kebisingan, suhu ekstrem, pencahayaan yang buruk, dan ventilasi yang tidak memadai, yang dapat

mempengaruhi kenyamanan dan kesehatan karyawan. Lingkungan kerja yang tidak nyaman dapat meningkatkan tingkat stres (*Tobias Mortlock et al.*, 2022).

6. Dukungan Sosial

Tingkat dukungan yang diterima karyawan dari rekan kerja, atasan, dan keluarga. Dukungan sosial yang rendah dapat membuat karyawan merasa terisolasi dan meningkatkan risiko stres (*Tobias Mortlock et al.*, 2022).

7. Teknostres

Stres yang disebabkan oleh penggunaan teknologi. Perkembangan teknologi yang cepat dan tuntutan untuk selalu terhubung dapat menyebabkan stres pada karyawan yang merasa kesulitan mengikuti perkembangan atau terganggu oleh perangkat digital (*Wirth et al.*, 2024).

8. *Burnout*

Kondisi kelelahan fisik, emosional, dan mental akibat stres kerja yang berkepanjangan. Tanda-tanda burnout termasuk kelelahan yang parah, perasaan tidak berdaya, penurunan motivasi, dan sikap sinis terhadap pekerjaan. Burnout dapat mengakibatkan penurunan kinerja dan masalah kesehatan serius (*Wirth et al.*, 2024).

2.1.5 Pengembangan Karir

2.1.5.1 Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah aktivitas yang membantu pegawai merencanakan masa depan mereka di perusahaan, sehingga perusahaan dan pegawai dapat mengembangkan diri secara maksimal (*Distyawaty*, 2019). Ini melibatkan peningkatan status seseorang dalam organisasi sesuai jalur karir yang

telah ditetapkan, meskipun pengembangan karir setiap individu dapat berbeda tergantung pada faktor-faktor tertentu. Ini mencakup kegiatan pengembangan diri untuk mencapai rencana karir pribadi masing-masing individu (Institute, 2021).

Pengembangan karir melibatkan upaya individu untuk mengenali kekuatan dan kelemahan mereka, serta mencari peluang untuk pertumbuhan dan kemajuan. Ini mencakup pendidikan formal, pelatihan, mentoring, rotasi pekerjaan, dan pengalaman kerja (Mogogibung, 2022). Pengembangan karir juga mencakup pencapaian keseimbangan antara aspirasi karir individu dan kebutuhan organisasi. Pengembangan karir yang efektif bermanfaat bagi karyawan dan organisasi (Meihartati, 2017). Bagi karyawan, ini meningkatkan kepuasan kerja, motivasi, dan loyalitas. Bagi organisasi, pengembangan karir yang baik membantu dalam mempertahankan talenta, meningkatkan produktivitas, dan memastikan keberlanjutan kepemimpinan.

2.1.5.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Pengembangan Karir

Berikut merupakan faktor-faktor yang memengaruhi pengembangan karir ditinjau dari berbagai literatur.

1. Kesadaran Karir

Kesadaran karir adalah sejauh mana individu memahami minat, nilai, keterampilan, dan tujuan karir mereka. Kesadaran karir mencakup penilaian diri, refleksi diri, dan pemahaman tentang pasar kerja. Individu dengan kesadaran karir yang tinggi cenderung lebih proaktif dalam mengembangkan karir mereka dan mencari peluang yang sesuai dengan minat dan nilai mereka (Mistry, 2021).

2. Perencanaan Karir

Perencanaan karir adalah proses menentukan tujuan karir jangka pendek dan jangka panjang serta langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapainya. Perencanaan karir mencakup penetapan tujuan, pengembangan strategi, dan evaluasi kemajuan (Nurmasari, 2015). Individu yang memiliki rencana karir yang jelas cenderung lebih terarah dan fokus dalam mencapai tujuan karir.

3. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan adalah proses meningkatkan keterampilan dan pengetahuan individu melalui program pelatihan formal dan pendidikan lanjutan. Pelatihan dapat mencakup pelatihan teknis, pelatihan manajerial, dan pelatihan keterampilan interpersonal (Apriliana & Nawangsari, 2021). Organisasi yang menyediakan pelatihan berkelanjutan membantu karyawan mereka untuk tetap kompetitif dan siap menghadapi perubahan dalam lingkungan kerja.

4. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja adalah akumulasi pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang diperoleh melalui pekerjaan dan tugas yang berbeda. Pengalaman kerja yang beragam memberikan karyawan wawasan dan pemahaman yang lebih luas tentang pekerjaan dan industri mereka (Saleem & Amin, 2013). Pengalaman kerja yang signifikan dapat meningkatkan peluang untuk promosi dan kemajuan karir.

5. Pengembangan Keterampilan Baru

Dalam dunia kerja yang terus berubah, pengembangan keterampilan baru sangat penting untuk tetap relevan dan adaptif terhadap perubahan teknologi

dan tuntutan pasar. Individu yang terus-menerus belajar dan mengembangkan keterampilan baru lebih mungkin untuk berhasil dalam karir mereka (Sudiarso, 2022).

6. Dukungan Organisasi

Dukungan dari organisasi, termasuk mentoring, bimbingan, dan sumber daya untuk pengembangan karir, sangat penting bagi pertumbuhan profesional karyawan (Larios-Francia & Ferasso, 2023; Saraswati & Pertiwi, 2020). Organisasi yang menyediakan dukungan ini cenderung memiliki karyawan yang lebih puas dan termotivasi.

2.1.5.3 Dimensi dan Indikator Pengembangan Karir

Dimensi pengembangan karir mencakup berbagai aspek penting yang memengaruhi perkembangan dan kepuasan karyawan di tempat kerja. Berikut merupakan indikator-indikator pengembangan karir yang digunakan dalam penelitian-penelitian terdahulu. Penelitian ini memanfaatkan hasil kombinasi dan agregasi dari indikator-indikator tersebut dalam rangka menciptakan indikator yang lebih reflektif dalam mengukur pengembangan karir. Adapun indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur pengembangan karir dalam penelitian ini diantaranya sebagai berikut.

1. Kesadaran Karir

Mengukur sejauh mana individu memahami minat, nilai, keterampilan, dan tujuan karir mereka. Kesadaran karir mencakup penilaian diri, refleksi diri, dan pemahaman tentang pasar kerja. Individu dengan kesadaran karir yang tinggi lebih proaktif dalam mencari peluang yang sesuai dengan aspirasi mereka (Dodd *et al.*, 2021).

2. Perencanaan Karir

Mengukur kemampuan individu untuk menetapkan tujuan karir jangka pendek dan jangka panjang serta merencanakan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapainya. Perencanaan karir mencakup penetapan tujuan, pengembangan rencana tindakan, dan evaluasi kemajuan. Individu yang memiliki rencana karir yang jelas lebih terarah dalam mengembangkan karir mereka (Dodd *et al.*, 2021).

3. Pelatihan

Mengukur partisipasi individu dalam program pelatihan dan pengembangan yang meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka. Pelatihan mencakup pelatihan teknis, pelatihan manajerial, dan pelatihan keterampilan interpersonal. Program pelatihan yang berkelanjutan membantu karyawan tetap kompetitif dan siap menghadapi perubahan dalam lingkungan kerja (Sukmawati *et al.*, 2019).

4. Pengalaman Kerja

Mengukur sejauh mana individu memperoleh pengalaman kerja yang beragam dan signifikan. Pengalaman kerja mencakup pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang diperoleh melalui pekerjaan dan tugas yang berbeda. Pengalaman kerja yang beragam memberikan individu wawasan yang lebih luas tentang pekerjaan dan industri mereka (Sukmawati *et al.*, 2019).

5. Pengembangan Keterampilan Baru

Mengukur kemampuan individu untuk memperoleh keterampilan tambahan yang relevan dengan pekerjaan dan industri. Pengembangan keterampilan

baru mencakup keterampilan teknis, keterampilan manajerial, dan keterampilan interpersonal. Individu yang terus-menerus belajar dan mengembangkan keterampilan baru lebih adaptif terhadap perubahan teknologi dan tuntutan pasar (McGuinness *et al.*, 2019).

6. *Self-efficacy* Karir

Mengukur keyakinan individu terhadap kemampuan mereka untuk mencapai tujuan karir dan mengatasi tantangan yang mungkin dihadapi. *Self-efficacy* karir mencakup keyakinan diri, motivasi, dan kemampuan untuk mengambil inisiatif dalam pengembangan karir. Individu dengan *self-efficacy* karir yang tinggi lebih percaya diri dan termotivasi untuk mengembangkan karir mereka (Alarifi *et al.*, 2024; Martini *et al.*, 2023).

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Penelitian yang dilakukan terhadap performa karyawan telah banyak dilakukan dalam berbagai lanskap. Berikut ini merupakan beberapa penelitian sejenis yang dijadikan referensi, diantaranya yaitu:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Siti Nur Aisah (2020) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan”. Teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah teknik analisis SEM-PLS dengan variabel endogennya yaitu kinerja karyawan dan variabel eksogen yaitu kepemimpinan. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini terletak pada lokasi studi, dimana penelitian ini dilaksanakan pada sektor perbankan di Sulawesi Tenggara.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Rivaldo & Ratnasari (2020) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan”. Teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah teknik analisis jalur dengan variabel dependennya yaitu kinerja karyawan dan variabel independennya yaitu kepemimpinan dan motivasi. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Disamping sama-sama membahas mengenai kepemimpinan dan kinerja karyawan, penelitian ini memiliki perbedaan dari segi sektor dan lokasi penelitiannya. Dimana penelitian ini dilaksanakan di Kota Batam, dengan fokus terhadap pegawai perbankan.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Fadli (2019) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan PT Tunas Perkasa TEKINDO”. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis regresi linear berganda dengan variabel dependennya yaitu kinerja karyawan dan variabel independennya yaitu kepemimpinan. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini fokus pada karyawan di sektor manufaktur, sehingga memiliki perbedaan karakteristik lokasi dan industri dengan penelitian yang akan dikembangkan.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Syitah & Nasir (2019) yang berjudul “Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Tbk Cabang Syariah Keutapang”. Teknik

analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis regresi linear berganda dengan variable dependennya yaitu kinerja karyawan dan variabel independennya yaitu pelatihan dan pengembangan karir. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini memiliki kesamaan yakni meneliti variabel pengembangan karir serta juga menggunakan metode *total sampling*, yakni seluruh karyawan yang ada pada lokasi penelitian. Meskipun demikian, penelitian ini memiliki perbedaan dimana sektor yang diteliti dalam penelitian ini merupakan sektor jasa keuangan, bukan perhotelan dan pariwisata.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Sinambela & Lestari (2021) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan”. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis regresi linear berganda dengan variable dependennya yaitu kinerja karyawan dan variabel independennya yaitu kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kemampuan kerja. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini memiliki kesamaan yakni meneliti variabel pengembangan karir serta juga menggunakan metode *total sampling*, yakni seluruh pengrajin yang ada pada lokasi penelitian. Meskipun demikian, penelitian ini memiliki perbedaan dimana penelitian ini fokus pada pengrajin kerajinan tangan di sektor kreatif di Kota Malang.

6. Penelitian yang dilakukan oleh Aldi & Susanti (2019) yang berjudul “Pengaruh Stress Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT. Frisian Flag Indonesia Wilayah Padang”. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis regresi linear berganda dengan variable dependennya yaitu prestasi kerja dan variabel independennya yaitu stres kerja dan motivasi kerja. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja sedangkan stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap prestasi kerja. Penelitian ini memiliki kesamaan yakni meneliti variabel pengembangan karir serta juga menggunakan metode *total sampling*, yakni seluruh karyawan yang ada pada lokasi penelitian. Meskipun demikian, penelitian ini memiliki perbedaan dimana penelitian ini fokus pada karyawan perusahaan FMCG di wilayah Padang.
7. Penelitian yang dilakukan oleh Saenal (2019) yang berjudul “Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bumi Sarana Beton di Makassar”. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis regresi linear berganda dengan variable dependennya yaitu kinerja karyawan dan variabel independennya yaitu stres kerja. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menunjukkan stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Meski sama-sama menguji pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan, penelitian ini memiliki perbedaan dari segi sektor perusahaan, dimana penelitian ini fokus pada karyawan di sektor manufaktur. Disamping itu, metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda, bukan SEM-PLS.

8. Penelitian yang dilakukan oleh Setiyo Utomo (2019) yang berjudul “Pengaruh Beban Kerja dan Stress Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Mega Auto Central Finance Cabang di Langsa”. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis regresi linear berganda dengan variable dependennya yaitu kinerja karyawan dan variabel independennya yaitu beban kerja dan stres kerja. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menunjukkan beban kerja dan stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini sama-sama menguji pengaruh antara stres kerja terhadap kinerja karyawan, meski demikian penelitian ini fokus pada sektor jasa keuangan.
9. Penelitian yang dilakukan oleh Naufalia *et al.*, (2022) yang berjudul “Pengaruh *Quality Of Work Life*, Total Kualitas Manajemen dan Stres Kerja terhadap Loyalitas Karyawan”. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis regresi linear berganda dengan variable dependennya yaitu loyalitas karyawan dan variabel independennya yaitu *quality of work life*, total kualitas manajemen dan stres kerja. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menunjukkan *quality of work life* dan total kualitas manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan sedangkan stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Meskipun sama-sama membahas stres kerja, penelitian ini fokus dalam mengeksplorasi pengaruhnya terhadap loyalitas karyawan, dengan lokasi penelitian yang juga berbeda yakni mengambil fokus pada perusahaan manufaktur di Kota Surabaya.

10. Penelitian yang dilakukan oleh Demak *et al.*, (2021) yang berjudul “Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Belmera”. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis regresi linear berganda dengan variable dependennya yaitu kinerja karyawan dan variabel independennya yaitu stres kerja, beban kerja, lingkungan kerja. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menunjukkan stres kerja, beban kerja, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan variabel yang secara parsial serupa dengan penelitian yang akan dikembangkan, yakni stres kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Disamping itu, penelitian ini juga menggunakan teknik *sampling* yang serupa, yakni *total sampling*. Meski demikian, perbedaan dalam penelitian ini nampak pada lokasi dan cakupan penelitian, dimana penelitian ini fokus pada karyawan di perusahaan sektor infrastruktur.
11. Penelitian yang dilakukan oleh Dwiyanti & Jati (2019) yang berjudul “Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Pemediasi Motivasi Kinerja Karyawan”. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis regresi linear berganda dengan variable dependennya yaitu kinerja karyawan dan variabel independennya yaitu pengembangan karir. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menunjukkan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan pendekatan *total sampling*, meskipun memiliki perbedaan dari sisi pendekatan metode penelitian dan sektor wilayah penelitian. Dimana,

penelitian ini menggunakan pendekatan analisis regresi linear berganda yang fokus pada perusahaan di sektor retail, yakni PT. Kanmo Group pada brand Havaianas (produsen produk berbahan karet).

12. Penelitian yang dilakukan oleh Rozi & Puspitasari (2021) yang berjudul “Pengaruh Pengembangan Karir dan Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Kota Serang”. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis regresi linear berganda dengan variable dependennya yaitu kinerja karyawan dan variabel independennya yaitu pengembangan karir dan pelatihan kerja. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menunjukkan pengembangan karir dan pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini sama-sama menggunakan *total sampling* dengan eksplorasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Meski demikian, perbedaannya terletak pada sektor dan bidang usaha penelitiannya, dimana penelitian ini fokus pada sektor pemerintahan.
13. Penelitian yang dilakukan oleh Ratnasari & Aidah (2020) yang berjudul “Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir, dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Telekomindo Primakarya”. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis regresi linear berganda dengan variable dependennya yaitu kinerja karyawan dan variabel independennya yaitu pelatihan, pengembangan karir, dan komunikasi. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menunjukkan pelatihan dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga

memiliki kesamaan dari segi pengambilan sampel yang juga menggunakan *total sampling*. Meski demikian, penelitian ini memiliki perbedaan wilayah studi dan sektor badan usaha, dimana penelitian ini fokus pada perusahaan telekomunikasi.

14. Penelitian yang dilakukan oleh Distyawaty, (2019) yang berjudul “Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Aparatur Pengawas Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah”. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis regresi linear berganda dengan variable dependennya yaitu kinerja karyawan dan variabel independennya yaitu kompetensi dan pengembangan karir. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menunjukkan kompetensi dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini sama-sama menggunakan *total sampling* dengan eksplorasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Meski demikian, perbedaannya terletak pada sektor dan bidang usaha penelitiannya, dimana penelitian ini fokus pada sektor pemerintahan.
15. Penelitian yang dilakukan oleh Risnanda & Kusumadewi, (2023) yang berjudul “Hubungan Beban Kerja dan Stres Kerja Pada Kinerja Divisi Produksi”. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis regresi linear berganda dengan variable dependennya yaitu kinerja karyawan dan variabel independennya yaitu beban kerja dan stres kerja. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menunjukkan kerja dan stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini memiliki kesamaan tujuan untuk mengetahui pengaruh stres kerja terhadap

kinerja karyawan. Meski demikian, penelitian ini memiliki perbedaan dari segi pendekatan dan pengukuran data, dimana penelitian ini memanfaatkan *Carga Mental Questionnaire* (CarMen-Q) untuk mengukur beban kerja, dan *Job Stress Survey* (JSS) untuk mengukur stres kerja. Beban kerja dan stres kerja juga dipisahkan pengukurannya dalam penelitian ini, sedangkan penelitian yang akan dikembangkan menggabungkan keduanya, dengan menjadikan stres kerja sebagai variabel (laten) dan beban kerja sebagai salah satu indikator pengukurannya.

