

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia merupakan salah satu modal dan pemegang peran penting di dalam keberhasilan perusahaan. Manusia merupakan penggerak dan penentu jalannya suatu organisasi, karena pentingnya unsur manusia dalam menjalankan suatu pekerjaan maka perlu mendapatkan perhatian dari pemimpin. Karyawan merupakan faktor yang penting dalam setiap organisasi baik dalam pencapaian tujuan organisasi secara efektif maupun secara efisien. Suatu organisasi tidak mengharapkan karyawan yang mampu, cakap, terampil, tetapi yang terpenting bagi mereka mau bekerja dengan giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kinerja yang maksimal.

Era globalisasi merupakan salah satu faktor pendorong yang memicu sebuah perubahan. Setiap organisasi baik lembaga publik maupun lembaga bisnis dituntut untuk mampu melakukan dinamika perubahan sebagai salah satu strategi untuk dapat beradaptasi dengan lingkungan agar organisasi dapat bertahan dan *sustainable*. Tantangan dan perubahan dan lingkungan mendorong agar organisasi selalu berusaha menjadi efektif dan efisien. Salah satu faktor penting yang mempengaruhi efektifitas organisasi adalah sumber daya manusia yang sering disebut *human capital*. Apabila pengelolaan sumber daya manusia ini dapat dilakukan dengan baik dan tepat, niscaya akan tercipta sumber daya manusia yang berkualitas dan *solid* dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Dalam menghadapi dunia usaha yang semakin kompetitif, organisasi membutuhkan karyawan yang memiliki kinerja yang melebihi deskripsi pekerjaan atau kewajiban formal mereka sebagai sumber vital dari efektifitas organisasi. Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya karena pada dasarnya kinerja individual mempengaruhi kinerja team atau kelompok kerja dan akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kinerja setiap karyawan berbeda-beda antara karyawan yang satu dengan yang lainnya, dikarenakan kinerja seorang karyawan bersifat individual. Kinerja mengacu pada prestasi kerja karyawan yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja juga merupakan suatu hasil dan usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Menurut **(Sembiring, 2020)** kinerja (*performance*) adalah kuantitas dan atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi.

Kinerja pegawai pada dasarnya adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Menurut **(Putra, 2020)** kinerja adalah menyediakan basis dalam tindakan-tindakan personalia termasuk di dalamnya promosi, transfer, pemberhentian. Pendayagunaan sumber daya manusia dapat ditingkatkan melalui

penempatan pekerjaan yang lebih baik dan spesifikasi kebutuhan-kebutuhan pelatihan.

Menurut **(Pramudia et al., 2019)** kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya”.

Seorang pegawai akan merasa nyaman dan tinggi loyalitasnya pada perusahaan apabila memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan ini nampak pada perilaku dan sikap pegawai dalam kehidupan sehari-hari, biasanya ditunjukkan dalam hal tanggapan yang positif dalam bekerja. Perlu disadari bahwa kepuasan kerja merupakan faktor yang mendorong pegawai lebih giat bekerja dan sekaligus sebagai motivasi dalam bekerja.

Menurut **(Wahyudi et al., 2019)** kepuasan kerja merupakan sikap positif dari pegawai terhadap pekerjaan yang dihadapinya dan terhadap segala sesuatu yang ada hubungannya dengan pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja ini merupakan salah satu unsur yang harus ada dalam suatu perusahaan agar dapat tercipta suatu suasana kerja yang sehat. Tanpa adanya kepuasan kerja, pegawai tidak akan bekerja seperti apa yang diharapkan, akibatnya tujuan perusahaan yang telah ditargetkan tidak akan tercapai. Adanya perasaan tidak puas dalam suatu perusahaan juga akan menimbulkan konflik dalam organisasi kerja, sehingga iklim kerja yang diciptakan tidak mendukung terlaksananya organisasi kerja yang harmonis dan serasi.

Kepuasan mengacu pada tingkat satu pemenuhan kebutuhan, keinginan dan hasrat. Kepuasan pada dasarnya tergantung pada apa yang seseorang ingin

dapatkan dalam hidupnya. Menurut **(Tanjung et al., 2019)** kepuasan kerja adalah perasaan pegawai terhadap pekerjaannya dalam sebuah organisasi atau instansi, apakah senang atau tidak senang, hal ini merupakan hasil interaksi pegawai dengan lingkungan kerjanya serta penilaian pegawai terhadap pekerjaannya. Perasaan pegawai terhadap pekerjaan mencerminkan sikap dan perilakunya dalam bekerja.

Menurut **(Susanto., 2019)** mendefinisikan kepuasan kerja sebagai bentuk ungkapan perasaan dalam diri seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja akan membentuk kinerja karyawan dalam bekerja, sehingga dengan membentuk budaya kerja yang baik dengan memberikan rasa nyaman dalam lingkungan dan memiliki kualitas kehidupan kerja yang baik untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan tepat sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu kompetensi pegawai. Menurut **(Mudayana & Suryoko, 2016)** kompetensi adalah 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 tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan dan pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting sebagai unggulan bidang tersebut.

Kompetensi menurut **(Miftahul et al., 2017)** adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal

atau sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu.

Terlepas dari perbedaan pendapat apakah kompetensi dan kemampuan merupakan satu hal yang sama atau berbeda sebagaimana diuraikan oleh **(Aprikristanti et al., 2020)** kompetensi yaitu karakteristik dasar seseorang (individu) yang mempengaruhi cara berpikir dan bertindak membuat generalisasi terhadap segala situasi yang dihadapi serta bertahan cukup aman dalam diri manusia.

Melihat pentingnya sumber daya manusia di dalam menunjang keberhasilan perusahaan, maka karyawan perlu dipacu kinerjanya, mengingat sumber daya manusialah yang mengatur atau mengelola sumber daya yang lainnya. Untuk menciptakan kinerja yang tinggi, dibutuhkan adanya peningkatan kerja yang optimal dan mampu mendayagunakan potensi sumber daya manusia yang dimiliki oleh karyawan guna menciptakan tujuan perusahaan. Melalui program pengembangan karir, perusahaan akan meningkatkann kinerja dan akan meningkatkan kesempatan promosi bagi karyawan agar mencapai jenjang karir selanjutnya secara terarah

Pengembangan karir pada dasarnya berorientasi pada perkembangan perusahaan dalam menjawab tantangan bisnis di masa mendatang. Tanpa memiliki karyawan yang kompetitif sebuah perusahaan akan mengalami kemunduran dan akhirnya akan tersisih karena ketidakmampuan menghadapi pesaing. Kondisi demikian mengharuskan perusahaan untuk melakukan pembinaan karir bagi para karyawan, yang harus dilakukan secara berencana dan berkelanjutan.

(Rosyidawaty & Karyawan, 2018) 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 **(Putri & Ratnasari, 2019)** pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir.

Sedangkan menurut **(Ozora et al., 2019)** Pengembangan karir adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.

Dalam hal ini kinerja karyawan terdapat faktor-faktor yang sudah dijelaskan di atas yaitu kompetensi karyawan dan pengembangan karir. Kompetensi dan pengembangan karir yang diberikan dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan tersebut. Faktor-faktor tersebut akan diteliti pada salah satu perusahaan yaitu CV.Metraco Padang, perusahaan yang bergerak di bidang penjualan bahan pangan memberikan layanan purna jual dari merek-merek terkenal seperti Indomie, popmie, minyak goreng dan bahan pangan lain nya.

Faktor lain yang diduga mempengaruhi kinerja karyawan CV.Metraco Padang adalah kompetensi karyawan, kompetensi bagi karyawan sangat penting bagi perusahaan, kapasitas seseorang individu untuk melakukan beragam tugas

dalam suatu pekerjaan. Alasan yang menjadi dasar dalam penelitian ini adalah bahwa Sumber Daya Manusia menduduki peran yang cukup penting di dalam suatu perusahaan.

Dengan adanya kepuasan kerja dan pengembangan karir diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan CV.Metraco Padang, sehingga akan meningkatkan kualitas perusahaan menjadi lebih baik. Hal ini akan menjadi tugas CV. Metraco Padang untuk lebih meningkatkan faktor kompetensi karyawan dan pengembangan karir yang lebih, sehingga dapat membuat karyawan memiliki semangat kerja yang tinggi dan ulet dalam bekerja serta akan memberikan kontribusi yang positif terhadap perusahaan.

Tabel 1.1

DATA ABSENSI CV.METRACO KOTA PADANG (2019)

NO	BULAN	JMLH ADM	ABSENSI ADMIN				REWARD ABSENSI STAF 2019
			TEPAT WAKTU	DATANG TERLAMBAT	SAKIT	TANPA KETERANGAN	
1	JAN	70	66	2	2	JUARA 1 ADA 2 STAF ADMIN MENDAPATKAN HADIAH BERUPA INSENTIF DENGAN JUMLAH RP 2.000.000	
2	FEB	70	66	2			2
3	MARET	70	65	5			
4	APRIL	70	66	4			
5	MEI	70	68	1	1		
6	JUNI	70	68	2		JUARA 2 ADA 2 STAF ADMIN	
7	JULI	70	66	3			1

8	AGST	70	67	1	2		MENDAPATKAN HADIAH BERUPA INSENTIF DENGAN JUMLAH RP 2.000.000
9	SEPT	70	70				
10	OKT	70	68	2			
11	NOV	70	69		1		
12	DES	70	66	1	3		

Sumber : CV.METRACO Kota Padang

Berdasarkan dari tabel 1.1 dapat disimpulkan bahwa tingkat kehadiran karyawan pada CV.METRACO 2019 mengalami fluktuasi. Pada bulan Maret angka keterlambatan karyawan naik sebanyak 5 orang, pada bulan Desember karyawan yang sakit sebanyak 3 orang dan pada bulan Februari tanpa keterangan sebanyak 2 orang. Terjadinya fluktuasi padatingkat kehadiran karyawan mengakibatkan penurunan kinerja karyawan. Masih banyak faktor yang menyebabkan kan karyawan absen atau tidak masuk kerja. Sekian banyak alasan karyawan tidak masuk kerja dapat dibedakan menjadi dua, yaitu absen karena suatu keadaan yang tidak dapat dihindari dan absen karena merosotnya disiplin dan moril kerja karyawan. Tinggi rendahnya tingkat absensi karyawan berpengaruh pada pencapaian target produksi. Semakin tinggi tingkat absensi karyawan, semakin sulit pencapaian target produksi. Keadaan ini tentu sangat merugikan kinerja karena pada akhirnya dapat menurunkan produktifitas kinerja. Dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwa tingkat kinerja karyawan CV.Metraco Padang belum optimal, disinyalir disebabkan oleh Kompetensi Karyawan dan Pengembangan Karir serta Kepuasan Kerja.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan (**Mudayana & Suryoko, 2016**) secara simultan variabel kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan $F\text{-hitung} > F\text{-tabel}$ ($52,087 > 2,703$). Apabila kompetensi karyawan ditingkatkan lagi maka kinerja karyawan pun akan semakin baik. Serta penelitian yang dilakukan (**Tanjung et al., 2019**) menunjukkan bahwa secara parsial kompetensi memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara simultan kompetensi, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian yang dilakukan (**Rosyidawaty & Karyawan, 2018**) menyatakan bahwa variabel pengembangan karir secara keseluruhan termasuk dalam kategori baik dengan nilai persentase 63.93 %. Secara simultan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara secara parsial menunjukkan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di regional jawa barat yang memiliki pengaruh sebesar 72.6 %. Penelitian yang dilakukan (**Ozora et al., 2019**) menyatakan uji secara parsial menunjukkan bahwa Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Uji simultan menunjukkan bahwa Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Perusahaan yang terbuka terhadap perubahan akan dapat bertahan dalam persaingan dan semakin baik pengembangan karir yang dimiliki maka akan semakin baik pula kinerja karyawannya. Perusahaan harus tetap mampu

mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawannya agar karyawan dapat bekerja secara efektif dan efisien sehingga dapat mencapai tujuan bersama.

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penilitan dengan judul **“PENGARUH KOMPETENSI KARYAWAN DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTRVENING PADA CV. METRACO DI KOTA PADANG”**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian dari latar belakang masalah diatas dapat dirumuskan beberapa permasalahan yang berkaitan dengan pengaruh kompetensi karyawan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada CV.Metraco di kota Padang sebagai berikut:

1. Kepuasan kerja karyawan menurun.
2. Masih ada karyawan yang memiliki kompetensi yang rendah.
3. Kompetensi karyawan belum sesuai dengan kebutuhan.
4. Pengembangan karir karyawan tidak berjalan dengan baik.
5. Tidak meningkatnya kinerja karyawan secara keseluruhan.
6. Karyawan tidak memperoleh kepuasan kerja karena pengembangan karir kurang diterapkan.
7. Masih ada karyawan baru yang kurang memiliki kompetensi dalam bekerja.

8. Kurangnya kesempatan jenjang untuk berkarir bagi karyawan karena pengembangan karir di sebuah perusahaan masih kurang diperhatikan.
9. Pemberian tugas yang terlalu berat dan kurang relevan dengan kemampuan yang dimiliki karyawan CV.Metraco Padang.
10. Kurangnya apresiasi perusahaan terhadap karyawan yang melakukan kontribusi lebih kepada Cv. Metraco Padang.

1.3 Batasan Masalah

Agar penelitian lebih berfokus dan tidak menimbulkan banyak penafsiran, maka penulis hanya membatasi permasalahan pada hal-hal yang berkenaan dengan Kompetensi Karyawan (X1) dan Pengembangan Karir (X2) sebagai variabel bebas (variabel independen) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel terikat (variabel dependen) dan Kepuasan Kerja (Z) sebagai variabel intervening pada CV.Metraco Padang.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah diatas, maka penulis dapat merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh Kompetensi Karyawan terhadap Kepuasan Kerja karyawan pada CV. Metraco Padang?
2. Bagaimana pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja karyawan pada CV. Metraco Padang?

3. Bagaimana pengaruh Kompetensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Metraco Padang?
4. Bagaimana pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Metraco Padang?
5. Bagaimana pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Metraco Padang?
6. Bagaimana pengaruh Kompetensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variable intervening pada CV. Metraco Padang?
7. Bagaimana pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada CV. Metraco Padang?

1.5 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan Rumusan masalah penelitian bertujuan untuk menemukan bukti empiris atas hal-hal sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh Kompetensi Karyawan terhadap Kepuasan Kerja karyawan pada CV. Metraco Padang.
2. Untuk menganalisis pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja karyawan pada CV. Metraco Padang.
3. Untuk menganalisis pengaruh Kompetensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Metraco Padang.

4. Untuk menganalisis pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Metraco Padang.
5. Untuk menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Metraco Padang.
6. Untuk menganalisis pengaruh Kompetensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada CV. Metraco Padang.
7. Untuk menganalisis pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada CV. Metraco Padang.

1.6 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Bagi Penulis

Dapat menambah pengetahuan sebagai bekal dalam menerapkan ilmu yang telah diperoleh dibangku kuliah dalam dunia kerja sesungguhnya.

2. Bagi Perusahaan

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan informasi yang berharga bagi perusahaan dalam mengelola SDM beserta segala kebijakan yang berkaitan langsung dengan aspek-aspek SDM secara baik.

3. Bagi Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat melengkapi bahan penelitian selanjutnya dalam menambah penelitian akademik sehingga berguna untuk pengembangan ilmu, khususnya dibidang manajemen Sumber Daya Manusia.

4. Bagi Pembaca

Diharapkan dapat bermanfaat bagi yang membaca khususnya bagi yang sedang melakukan penelitian. Penelitian ini bisa menjadi dasar atau referensi untuk penelitian selanjutnya dan juga dapat menambah pustaka bagi mereka yang mempunyai minat mendalami pengetahuan dalam bidang Sumber Daya Manusia.

BAB II

LANDASAN TEORI, KERANGKA PIKIR, DAN HIPOTESIS

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Kinerja Karyawan

2.1.1.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut **(Fanani, 2020)** kinerja juga dapat disebut sebagai performance. Ada pula yang mengartikan kinerja sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Tetapi, hakikatnya kinerja memiliki arti yang lebih luas, tidak hanya hasil kerja, tetapi juga termasuk bagaimana proses pekerjaan tersebut berlangsung. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang memiliki hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi atau perusahaan, kepuasan konsumen dan memberi kontribusi pada sektor ekonomi.

Menurut **(Putra, 2020)** kinerja pegawai pada dasarnya adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Sedangkan menurut **(Wahyudi et al., 2019)** kinerja pegawai adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Berbagai pendapat dapat menggambarkan bahwa kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat, tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber