

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu aspek strategis dalam menciptakan keunggulan bersaing organisasi, terutama di tengah perubahan lingkungan bisnis yang dinamis dan kompleks. MSDM tidak lagi hanya berperan sebagai fungsi administratif, tetapi telah bertransformasi menjadi pendorong utama produktivitas, inovasi, serta daya saing organisasi. Menurut Dessler (2020) menyatakan bahwa MSDM mencakup proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, hingga pengawasan terhadap kegiatan seperti rekrutmen, pengembangan, pemberian kompensasi, pemeliharaan, hingga pelepasan karyawan, untuk mencapai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat. Sejalan dengan itu, Noe et al., (2021) menegaskan bahwa pengelolaan SDM yang efektif mampu meningkatkan kualitas kerja, efisiensi operasional, serta menciptakan organisasi yang adaptif terhadap perubahan. Penelitian oleh Layayysse (2020) menunjukkan bahwa praktik MSDM yang dirancang secara strategis memiliki hubungan positif terhadap kinerja organisasi dan mendorong inovasi yang berkelanjutan.

Pada bidang industri *skincare* dan *healthy care* mengalami pertumbuhan yang cukup signifikan dalam dua dekade terakhir, seiring dengan meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap kesehatan kulit, gaya hidup sehat, serta penggunaan produk alami dan berbasis penelitian ilmiah. Laporan McKinsey & Company (2023) memproyeksikan bahwa pasar kecantikan global masih akan tumbuh sekitar 5% per tahun hingga 2030, sementara industri *wellness* telah berkembang menjadi pasar dengan nilai triliunan dolar secara global. Hal ini memperlihatkan adanya peluang besar sekaligus tantangan kompetitif bagi pelaku usaha di negara berkembang, termasuk Indonesia.

Di Indonesia sendiri, sektor *skincare* merupakan salah satu segmen terbesar dalam industri kecantikan. Pertumbuhan pasar ini juga dipengaruhi oleh digitalisasi dan kehadiran *platform e-commerce* serta *social commerce*. Namun, dinamika industri tidak selalu berjalan mulus. Misalnya, pada tahun 2023 pemerintah menutup transaksi langsung di TikTok Shop, yang pada awalnya berdampak pada penurunan penjualan kategori *beauty* yang sangat bergantung pada *live shopping* dan *affiliate marketing*. Meski demikian, pada 2024 TikTok kembali beroperasi melalui integrasi dengan Tokopedia, yang memunculkan model bisnis baru dan memberikan peluang pemulihan bagi para pelaku usaha Reuters (2024). Selain peluang pasar, faktor regulasi juga memberikan dampak signifikan. Badan Penyelenggara Jaminan Produk Halal (BPJPH) telah menetapkan bahwa seluruh kosmetik yang beredar di Indonesia wajib memiliki sertifikasi halal mulai 17 Oktober 2026 (BPJPH, 2023).

Penelitian ini akan berfokus pada PT. FTWO Sukses Globalindo Banyuwangi, sebuah perusahaan dagang yang bergerak di sektor pangan serta barang konsumtif, khususnya produk perawatan kulit (*skincare*) dan kesehatan (*healthcare*). Dengan dukungan tim riset dan mitra manufaktur terpercaya, perusahaan ini berkomitmen untuk menyediakan produk berkualitas yang terjangkau dan mudah diakses melalui kanal distribusi digital. Namun demikian, meskipun perusahaan telah mencapai berbagai pencapaian eksternal dan berhasil menjangkau pasar yang luas, tantangan internal masih menjadi pekerjaan rumah yang perlu mendapat

perhatian serius, terutama dalam hal performa karyawan sebagai pendorong utama roda operasional. Di tengah target ekspansi dan inovasi produk yang agresif, konsistensi kinerja karyawan di berbagai lini kerja mulai dari tim produksi, logistik, pemasaran, hingga layanan pelanggan yang masih mengalami fluktuasi. Salah satu indikator nyata dari tantangan ini adalah capaian omzet perusahaan yang tidak selalu stabil dan belum mencapai target maksimal secara konsisten. Hal ini mencerminkan adanya kesenjangan antara strategi bisnis yang disusun dengan eksekusi operasional yang dijalankan oleh tim di lapangan. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk menggali lebih dalam faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, baik dari sisi kompetensi, budaya kerja, maupun sistem dukungan yang diberikan perusahaan. Dengan temuan ini, diharapkan dapat dirumuskan strategi peningkatan kinerja yang lebih tepat sasaran, selaras dengan visi perusahaan dalam membangun bisnis yang tangguh dan berdampak.

Data pencapaian *key performance indicator* (KPI) karyawan selama tahun 2024 menunjukkan bahwa performa SDM perusahaan masih belum merata dan cenderung di bawah target yang telah ditetapkan. PT. FTWO Sukses Globalindo Banyuwangi menetapkan standar minimal pencapaian KPI sebesar 80% sebagai indikator kinerja yang baik. Namun, berdasarkan data evaluasi internal, hanya sebagian kecil karyawan yang berhasil mencapai standar tersebut. Sebagian besar lainnya justru menunjukkan performa yang masih memerlukan peningkatan signifikan. Data lengkap mengenai pencapaian KPI karyawan dapat dilihat pada Tabel 1.1 berikut:

Tabel 1.1
Rekapitulasi Data KPI PT. FTWO Sukses Globalindo Banyuwangi Tahun 2024

Rentang Skor KPI	Jumlah Karyawan	Persentase dari Total	Keterangan
≥ 80%	7 orang	12%	Sesuai target minimal
75% – 79%	25 orang	24%	Hampir mencapai target
65% – 74%	40 orang	28%	Perlu perbaikan performa
40% – 64%	45 orang	36%	Di bawah standar performa
Total	117 orang	100%	

Sumber: Rekapitulasi KPI karyawan PT. FTWO Sukses Globalindo Banyuwangi

Tabel 1.1 menyajikan data internal PT. FTWO Sukses Globalindo Banyuwangi terkait pencapaian KPI karyawan selama periode evaluasi 2023–2024. Hanya 7 orang karyawan (12%) yang berhasil mencapai atau melebihi standar minimal KPI, yaitu sebesar 80%. Sebanyak 64% karyawan masih berada di bawah skor 75%, yang menunjukkan performa kerja belum optimal. Terutama pada kelompok dengan skor 40–64%, sebanyak 45 orang (36%) tergolong memiliki kinerja yang perlu mendapat perhatian serius.

Kondisi ini mengindikasikan bahwa strategi pengembangan karyawan yang ada belum mampu mendorong pencapaian target kinerja secara merata. KPI digunakan oleh perusahaan sebagai indikator utama dalam mengukur efektivitas kerja individu maupun tim. Ketika pencapaian KPI tinggi, hal tersebut merepresentasikan sinergi kerja yang baik, produktivitas tinggi, serta strategi organisasi yang berjalan efektif. Sebaliknya, rendahnya skor KPI

menandakan perlunya evaluasi pada faktor-faktor seperti budaya kerja, kepemimpinan, kompetensi karyawan, serta sistem pelatihan dan pengembangan yang diterapkan (Kaplan & Norton, 202) dan (Porter, 2023).

Kinerja karyawan menjadi aspek krusial dalam mengukur efektivitas penerapan strategi MSDM. Studi oleh Prophet (2025) menunjukkan bahwa budaya perusahaan yang positif berkontribusi signifikan terhadap keterlibatan dan produktivitas karyawan. Selain itu, kompetensi kerja yang dimiliki karyawan juga menjadi faktor krusial dalam menentukan keberhasilan pelaksanaan tugas. Menurut Together Platform (2024), pengembangan kompetensi yang tepat memungkinkan karyawan untuk bekerja secara efektif dan efisien, serta beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja. Di sisi lain, peran kepemimpinan juga tidak dapat diabaikan dalam mendorong kinerja. Menurut Ghallup (2024), pemimpin yang mampu memberikan arahan, motivasi, dan dukungan kepada timnya dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan pencapaian tujuan organisasi. Ketiga aspek ini yang berkaitan dengan budaya perusahaan, kompetensi kerja, dan kepemimpinan, serta melalui program pelatihan dan pengembangan yang tepat, dapat membentuk fondasi yang kuat dalam peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Evaluasi terhadap kinerja karyawan juga merupakan bagian penting dalam sistem MSDM. Penilaian kinerja yang terstruktur dapat membantu organisasi mengidentifikasi potensi karyawan, memberikan umpan balik yang konstruktif, serta merumuskan strategi pengembangan. Penelitian dari Aguinis (2019) menekankan bahwa sistem evaluasi kinerja yang baik harus mampu mendorong pengembangan karyawan, bukan hanya menilai output kerja. Namun demikian, menurut Pulakos et al., (2020) memperingatkan bahwa jika sistem penilaian tidak dirancang dengan adil dan objektif, hal tersebut dapat memicu bias serta menurunkan motivasi kerja. Menurut penelitian dari Schleicher et al., (2019) dalam *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* mencatat adanya pergeseran paradigma dalam manajemen kinerja, dari pendekatan tahunan yang kaku menuju sistem yang lebih *agile* dan berbasis *continuous performance management*.

Untuk menciptakan proses bisnis yang berkelanjutan dan pertumbuhan usaha yang konsisten, diperlukan sumber daya manusia yang tidak hanya mampu bekerja dengan baik secara individu, tetapi juga selaras secara kolektif. Penelitian dari Robbins & Judge (2017) menyatakan bahwa kinerja jangka panjang suatu organisasi bergantung pada peningkatan produktivitas individu dan sinergi tim. Oleh karena itu, penting untuk menelusuri faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, seperti budaya perusahaan, kompetensi, serta pelatihan dan pengembangan maupun melalui kepemimpinan sebagai faktor penghubung tidak langsung yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kontribusi dari ketiga faktor tersebut terhadap kinerja karyawan yang pada akhirnya berdampak pada pencapaian omset dan keberlanjutan perusahaan.

Budaya perusahaan adalah salah satu faktor yang bisa menjadi salah satu yang mempengaruhi kinerja karyawan yang membuat kinerja perusahaan juga menurun. Budaya perusahaan ini bisa di katakan sebagai seperangkat nilai, norma, dan keyakinan yang mengarahkan perilaku karyawan dalam suatu organisasi (Robbins & Judge, 2017). Semakin baik budaya perusahaan, maka karyawan akan semakin nyaman dan meningkatkan kinerjanya. Menurut Wahyudi et al., (2025), budaya perusahaan yang mencakup nilai-nilai

seperti inovasi, penghargaan terhadap individu, dan orientasi masa depan berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Selain itu, menurut Febriani & Ramli (2023) menekankan bahwa budaya perusahaan yang positif memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, meskipun keterikatan karyawan tidak selalu memediasi hubungan tersebut. Pada hal ini, budaya perusahaan juga memberikan dampak positif terhadap peningkatan *performance* dari setiap karyawan melalui setiap inovasi yang diberikan, punya orientasi dalam bekerja dengan tim, memperhatikan setiap detail dari *task* dan *output* dari setiap *task* yang dibebankan oleh perusahaan terhadap dirinya. Sehingga ketika semua aspek dalam budaya perusahaan yang dipegang teguh oleh setiap karyawan dijalankan dengan baik, maka produktivitas kerja, kualitas kerja dan ketepatan dalam penyelesaian tanggungjawab akan lebih efektif, sehingga kinerja yang dihasilkan juga akan semakin meningkat. Hal ini sejalan dengan beberapa penelitian yang mengatakan bahwa budaya perusahaan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian Nasution et al., (2023), Nababan et al., (2020), Sartika et al., (2020), dan Robbins & Sitorus (2020) menyatakan bahwa budaya perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi ada juga beberapa penelitian yang memberikan hasil bahwa budaya perusahaan memiliki dampak negatif dan tidak signifikan pada kinerja karyawan seperti penelitian (Heriyanti et al., 2021), (Jayanti & Suniantara, 2024) serta (Febriani & Ramli, 2023) dan (Denuri et al., 2020).

Faktor lainnya adalah kompetensi yang dimiliki atau bahkan ditanamkan dalam lingkungan kerja dan pada tim yang terlibat aktif dalam penggerak bisnis untuk terus berkembang dan bertahan di setiap perkembangan zaman. Kompetensi adalah kombinasi keterampilan, pengetahuan, dan sikap kerja yang mempengaruhi kinerja seseorang dalam suatu pekerjaan. Menurut Armstrong (2020) juga menegaskan bahwa kerangka kompetensi yang jelas menjadi fondasi penting dalam pengelolaan SDM karena membantu mendefinisikan perilaku dan keterampilan karyawan yang berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi. Lebih lanjut, menurut penelitian Armstrong (2020) menyebutkan bahwa individu yang kompeten di era digital tidak hanya menguasai kemampuan teknis, tetapi juga memiliki kemampuan belajar yang tinggi, mampu bekerja secara kolaboratif, dan memiliki keluwesan dalam penggunaan teknologi. Kinerja setiap karyawan atau tim akan efektif dalam produktivitas kerja, ketepatan kerja dan juga kualitas kerja bagus, ketika kompetensi juga sejalan dengan perusahaan, dengan peningkatan keahlian teknis, kepercayaan diri dan juga perhatian atas kejelasan tugas setiap karyawan dalam menjalankan tanggungjawabnya. Hal ini sejalan dengan beberapa penelitian yang mengatakan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Menurut penelitian dari Ariantini et al., (2020), Saputra & Sumiati (2023), Afiyara & Alam (2023) serta Qomariah et al., (2023) memberikan hasil penelitian yang selaras bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi ada juga beberapa penelitian yang memberikan hasil bahwa kompetensi memiliki dampak negatif dan tidak signifikan pada kinerja karyawan seperti penelitian (Ilham, 2023), (Sariana, 2023), (Rachman, 2021) serta (Kristanto, 2023).

Pelatihan & pengembangan juga bisa menjadi salah satu kemungkinan faktor yang meningkatkan kinerja karyawan. Pelatihan & pengembangan merupakan salah satu upaya dari perusahaan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan. Menurut *Society for Human Resource Management* (SHRM, 2021), program pelatihan yang dirancang secara

strategis mampu meningkatkan keterampilan teknis, perilaku kerja, dan kesiapan menghadapi perubahan organisasi. Selain itu, penelitian dari Armstrong (2020) menekankan bahwa pengembangan karyawan yang berkelanjutan menjadi investasi jangka panjang yang dapat meningkatkan produktivitas, loyalitas, dan efisiensi kerja. Program pelatihan & pengembangan, yang mencakup peningkatan keterampilan, perluasan pengetahuan, dan peluang pengembangan karir, berperan penting dalam meningkatkan kinerja. Melalui pelatihan yang terstruktur dan pengembangan berkelanjutan, karyawan dapat meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, serta kemampuan beradaptasi. Selain itu, pengembangan yang berfokus pada kepemimpinan, pemecahan masalah, dan inovasi memperkuat komitmen karyawan terhadap tujuan organisasi serta meningkatkan kreativitas dalam bekerja. Dengan demikian, pelatihan & pengembangan yang efektif berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan beberapa penelitian yang mengatakan bahwa pelatihan & pengembangan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian dari Trirahayu, D. (2023), Nzimakwe, T.I. (2024), serta S. Hosen et al., (2024) menyatakan hasil penelitian yang sejalan dengan penelitian ini bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi ada juga beberapa penelitian yang memberikan hasil bahwa pelatihan & pengembangan memiliki dampak negatif dan tidak signifikan pada kinerja karyawan seperti penelitian (Arnida, 2023), (Ayudo, 2023), (Gebrehiwot, G.D, 2023) serta (Woods, S.A, 2024).

Kepemimpinan juga bisa menjadi faktor kunci yang dapat mempengaruhi bagaimana budaya perusahaan, kompetensi serta pelatihan & pengembangan diterapkan dalam suatu perusahaan, terlebih jika dalam perusahaan selalu mengutamakan kerja tim. Menurut penelitian dari Northouse (2021), pemimpin yang efektif mampu membentuk arah visi, menciptakan komunikasi yang terbuka, serta mendorong semangat kolaboratif dalam tim. Sementara itu, menurut Yukl (2020) menekankan bahwa kepemimpinan yang adaptif dan partisipatif dapat memperkuat implementasi strategi organisasi serta meningkatkan efektivitas kerja karyawan secara menyeluruh. Kepemimpinan yang efektif, yang mencakup kemampuan dalam pengambilan keputusan, motivasi, dan komunikasi, berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan arahan, inspirasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif dapat meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, dan komitmen karyawan. Selain itu, kepemimpinan yang suportif dan adaptif membantu karyawan lebih mudah beradaptasi dengan perubahan serta mendorong inovasi dalam pekerjaan. Dengan demikian, kepemimpinan yang baik memiliki dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan. Hal ini sejalan dengan beberapa penelitian yang mengatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Menurut Serang & Arfah (2021), Putri & Kustini (2021), Andi et al., (2020) serta Guruh et al., (2021) menyatakan dalam penelitiannya bahwa kepemimpinan yang efektif dapat berdampak signifikan pada peningkatan produktivitas dan kinerja karyawan secara signifikan. Akan tetapi ada juga beberapa penelitian yang memberikan hasil bahwa kepemimpinan memiliki dampak negatif dan tidak signifikan pada kinerja karyawan seperti penelitian (Fadilah et al., 2022), (Manurung, 2022), (Irwanto & Riyadi, 2021) serta (Nababan et al., 2020).

Budaya yang kuat dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memengaruhi perilaku pemimpin, dan membentuk pola pikir serta nilai-nilai yang diterapkan dalam

pengambilan keputusan. Dalam jangka panjang, budaya perusahaan yang baik tidak hanya meningkatkan efektivitas kepemimpinan tetapi juga memastikan keselarasan antara tujuan perusahaan dengan cara kerja yang diterapkan dalam organisasi (Schein et al., 2017). Menurut Robbins & Judge (2017), budaya perusahaan merupakan sistem nilai, norma, dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi, yang memengaruhi cara mereka berinteraksi dan mengambil keputusan. Budaya perusahaan yang kuat, yang mencakup nilai-nilai, norma, dan praktik kerja yang diterapkan dalam organisasi, memainkan peran penting dalam membentuk efektivitas kepemimpinan. Lingkungan kerja yang didasarkan pada keterbukaan, kolaborasi, dan inovasi akan mendorong pemimpin untuk mengambil keputusan yang lebih strategis, memotivasi tim, serta menciptakan visi yang jelas. Selain itu, budaya perusahaan yang mendukung pengembangan karyawan dan komunikasi yang baik memungkinkan pemimpin untuk lebih adaptif, responsif, dan berorientasi pada pertumbuhan organisasi. Hal ini sejalan dengan beberapa penelitian yang mengatakan bahwa budaya perusahaan memiliki pengaruh positif terhadap kepemimpinan, sesuai dengan penelitian dari Syahrul & Absari (2020), Handayani & Kurniawan (2021), Yustina et al., (2022) serta Ramdani & Arifin (2023). Namun, tidak semua penelitian menemukan hubungan yang signifikan antara budaya perusahaan dan kepemimpinan, seperti penelitian dari (Prasetyo & Andini, 2020), (Sari & Nugroho, 2021), (Hakim et al., 2022) serta (Arifah & Wibowo, 20243).

Seorang pemimpin yang memiliki kompetensi kerja yang tinggi tidak hanya mampu menjalankan tugasnya secara efisien, tetapi juga dapat membimbing, memotivasi, dan mengembangkan timnya dengan lebih baik. Kompetensi yang kuat mencakup keterampilan teknis, kemampuan manajerial, serta kapasitas dalam mengambil keputusan yang strategis. Hal ini sejalan dengan pandangan Boyatiz & Ratti (2021) yang menyatakan bahwa kompetensi kerja yang tinggi memungkinkan pemimpin dan karyawan untuk menghadapi kompleksitas bisnis secara adaptif dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Selain itu, menurut Yukl (2020) menegaskan bahwa individu dengan kompetensi tinggi lebih mampu membaca dinamika organisasi, memberikan arahan yang efektif, serta membangun budaya kerja yang kolaboratif dan berorientasi pada kinerja. Kompetensi, yang mencakup keterampilan teknis, pengetahuan, serta kemampuan interpersonal, berperan penting dalam membentuk efektivitas kepemimpinan. Pemimpin dengan kompetensi tinggi lebih mampu mengambil keputusan strategis, memotivasi tim, dan mengelola sumber daya dengan efisien. Selain itu, kompetensi yang kuat dalam komunikasi, pemecahan masalah, dan adaptasi terhadap perubahan memungkinkan pemimpin untuk menghadapi tantangan organisasi dengan lebih baik. Beberapa penelitian mendukung bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif terhadap kepemimpinan. Misalnya, Syamsudding (2020), Saudin (2020), Nababan et al. (2020) serta Erfry & Raihanah (2020) menunjukkan bahwa kompetensi pemimpin berhubungan secara signifikan dengan gaya kepemimpinan yang efektif. Namun demikian, tidak semua penelitian menemukan hubungan yang signifikan. Contoh studi seperti Rahman et al. (2020), Anwar et al. (2021), Novianto et al. (2022) serta Aisyah et al. (2023) menunjukkan bahwa kompetensi tidak secara langsung memengaruhi gaya kepemimpinan yang menunjukkan bahwa variabel-lain seperti budaya perusahaan, struktur organisasi atau karakter pemimpin dapat memoderasi atau memediasi hubungan tersebut.

Pemimpin yang terus mengembangkan diri melalui berbagai pelatihan memiliki kemampuan yang lebih baik dalam mengelola tim, mengambil keputusan strategis, serta beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis. Menurut Noe et al., (2017), program pelatihan dan pengembangan yang dirancang dengan baik dapat membantu pemimpin meningkatkan keterampilan teknis, manajerial, serta interpersonal yang dibutuhkan untuk menghadapi tantangan organisasi. Pelatihan dan pengembangan tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga pada penguatan kompetensi kepemimpinan, seperti pengambilan keputusan, manajemen konflik, dan komunikasi efektif. Menurut Armstrong & Taylor (2020) menegaskan bahwa pemimpin yang mendapatkan pelatihan secara berkelanjutan lebih mampu menghadapi tantangan organisasi dengan cara yang lebih inovatif dan fleksibel. Program pelatihan & pengembangan berperan penting dalam meningkatkan efektivitas kepemimpinan dengan membekali individu dengan keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman yang dibutuhkan untuk memimpin tim secara optimal. Pelatihan yang berfokus pada pengambilan keputusan, komunikasi, dan manajemen konflik membantu pemimpin dalam mengelola organisasi dengan lebih baik. Temuan-temuan empiris mendukung bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh positif terhadap kepemimpinan, seperti yang dibuktikan dalam penelitian oleh Bakker et al. (2020), Chaudhary & Sharma (2020), Yang & Liu (2021) serta Vega et al. (2022). Namun demikian, tidak semua penelitian menemukan hubungan yang signifikan antara pelatihan & pengembangan dan kepemimpinan, seperti studi oleh Harrison et al. (2021), Ely et al. (2020), Salas et al. (2021) dan Beer et al. (2022). Temuan ini menunjukkan bahwa efektivitas pelatihan untuk membentuk kepemimpinan unggul sangat bergantung pada relevansi materi pelatihan, kesiapan organisasi, dan dukungan pemimpin dalam proses penerapan kompetensi yang diperoleh.

Budaya perusahaan memainkan peran penting dalam membentuk lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Budaya perusahaan yang sehat, seperti yang dijelaskan oleh Schein (2020) melibatkan berbagai indikator seperti nilai-nilai inti, norma perilaku, serta pola komunikasi yang ada dalam organisasi. Budaya perusahaan yang baik dapat menciptakan rasa saling percaya antar karyawan dan memberikan fondasi yang kuat bagi terciptanya kolaborasi yang efektif. Budaya yang mendukung juga berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi dan peningkatan kinerja karyawan. Penelitian dari Cameron & Quinn (2020) mengidentifikasi indikator-indikator budaya perusahaan yang dapat mendorong kinerja, seperti komunikasi yang terbuka, pemberdayaan karyawan, dan orientasi terhadap inovasi. Kepemimpinan, sebagai faktor yang menghubungkan budaya perusahaan dengan kinerja karyawan, berfungsi dalam membentuk budaya yang mendukung produktivitas dan kualitas kerja. Pemimpin yang efektif dapat menguatkan nilai-nilai dalam budaya perusahaan dan memberikan arahan yang jelas bagi karyawan. Menurut Bass (2020) dalam teori kepemimpinan transformasionalnya menyatakan bahwa pemimpin yang menginspirasi dapat mempengaruhi budaya perusahaan dan mendorong peningkatan kinerja karyawan. Indikator kepemimpinan seperti kemampuan untuk memberi arahan yang jelas, komunikasi yang efektif, serta pengembangan karyawan berperan besar dalam memperkuat hubungan antara budaya perusahaan dan kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian Kato et al., (2020), Sarros et al., (2021), Cameron & Quinn (2020) serta Groysberg et al., (2023) yang

mengungkapkan bahwa budaya yang mendukung pemberdayaan karyawan memperkuat kinerja mereka dengan bantuan pemimpin yang memberdayakan. Namun, tidak semua penelitian menunjukkan hubungan signifikan antara budaya perusahaan dan kinerja karyawan dengan adanya kepemimpinan sebagai hubungan tidak langsung seperti hasil penelitian (Wilderom & Berg, 2021) serta (Xenikou & Simosi, 2020).

Kompetensi mencakup keterampilan teknis, pengetahuan, serta kemampuan interpersonal yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas-tugas pekerjaan dengan baik. Penelitian dari Boyatzis (2020) mengemukakan bahwa kompetensi karyawan harus selaras dengan tuntutan pekerjaan agar karyawan dapat menjalankan tugas dengan optimal. Indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kompetensi kerja antara lain keterampilan teknis, pengetahuan terkait bidang pekerjaan, serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan. Menurut Spencer & Spencer (2021) mengidentifikasi bahwa kompetensi kerja yang tinggi dapat meningkatkan efisiensi dan kualitas kerja karyawan, yang akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja mereka. Kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting dalam mengarahkan dan mengembangkan kompetensi karyawan. Pemimpin yang efektif dapat memberikan kesempatan untuk pengembangan kompetensi melalui pelatihan dan pengembangan, serta memberikan umpan balik yang konstruktif. Menurut Bass (2020) menambahkan bahwa kepemimpinan yang mendukung kompetensi karyawan dapat meningkatkan pencapaian kinerja mereka. Indikator-indikator kepemimpinan yang dapat memperkuat hubungan antara kompetensi kerja dan kinerja termasuk kemampuan pemimpin untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, memberikan *feedback* secara berkala, serta menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran. Hal ini sejalan dengan penelitian Saputra et al., (2020), Buharrudin et al., (2021), Kilvin et al., (2022) serta Silvia et al., (2023) menunjukkan bahwa kompetensi yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan, terutama jika didukung oleh kepemimpinan yang memberikan arahan dan kesempatan untuk berkembang. Namun, tidak semua penelitian mengungkapkan bahwa meskipun kompetensi yang dimiliki karyawan relevan, tanpa motivasi internal dan kepemimpinan yang mendukung, kinerja mereka tetap tidak maksimal seperti hasil penelitian dari (Daenuri et al., 2020), (Qamariah et al., 2021), (Heriyanti et al., 2022) serta (Saputro et al., 2023).

Program pelatihan yang efektif membantu karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk pekerjaan mereka. Penelitian dari Kirkpatrick & Kirkpatrick (2020) menyatakan bahwa evaluasi hasil pelatihan harus mencakup peningkatan keterampilan, perubahan perilaku, serta peningkatan kinerja kerja. Pelatihan yang tepat tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga mengembangkan *soft skills* seperti komunikasi, kepemimpinan, dan kerja tim yang sangat dibutuhkan dalam lingkungan kerja yang dinamis. Kepemimpinan memiliki peran penting dalam mendukung implementasi pelatihan dan pengembangan, serta memfasilitasi transfer pembelajaran ke dalam pekerjaan sehari-hari. Menurut Salas et al., (2021) menjelaskan bahwa pemimpin yang mendukung program pelatihan dapat meningkatkan penerapan keterampilan yang dipelajari dalam pelatihan, yang berujung pada peningkatan kinerja karyawan. Pemimpin yang efektif tidak hanya menyediakan sumber daya untuk pelatihan, tetapi juga menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran dan penerapan pengetahuan yang diperoleh. Hal ini sejalan dengan penelitian Collins & Holton (2020), Avolio & Hannah (2021), Salas et al., (2022) serta Beer

et al., (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berfokus pada pengembangan individu dapat meningkatkan hasil pelatihan dan kinerja karyawan secara keseluruhan. Namun, tidak semua penelitian mengungkapkan bahwa meskipun pelatihan dilakukan secara intensif, tanpa adanya dukungan yang cukup dari kepemimpinan, kinerja karyawan tidak selalu meningkat seperti penelitian yang dilakukan oleh (Salas et al., 2021), (Ely et al., 2020) serta (Harrison et al., 2020).

Mengacu pada uraian yang sudah disampaikan sebelumnya terkait konsep pada penelitian ini yang membahas masalah hubungan budaya perusahaan, kompetensi dan pelatihan & pengembangan yang dihubungkan dengan kinerja karyawan dengan kepemimpinan sebagai variabel intervening, dimana hasil penelitian masih terdapat hasil yang tidak konsisten antara satu peneliti dengan peneliti yang lainnya. Hal ini terlihat dari penelitian Askano & Nendi (2021) dan Mintawati et al., (2023) yang hasilnya bahwa kepemimpinan yang efektif akan menghasilkan kinerja karyawan yang baik juga, sejalan dengan faktor budaya perusahaan yang disusun dan diterapkan dengan tegas, kompetensi yang dimiliki dan dioptimalkan oleh perusahaan serta program pelatihan & pengembangan untuk membantu mereka *achieve* ke target individu maupun perusahaan. Sedangkan penelitian lain menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif sekalipun terkadang belum bisa di jadikan *impact* terbaik dalam meningkatkan kinerja karyawan (Novianto et al., 2020) serta (Sutanto, 2021). Oleh karena itu pentingnya penelitian ini dilakukan. Penelitian ini juga memiliki novelty dimana memasukkan variabel kepemimpinan sebagai variabel intervening. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi PT. FTWO Sukses Globalindo Banyuwangi untuk melakukan peningkatan strategi kinerja karyawan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan teori mengenai kinerja, data empiris, serta hasil identifikasi masalah, dan dengan mempertimbangkan tugas serta fungsi karyawan di PT. FTWO Sukses Globalindo Banyuwangi, maka fokus penelitian ini adalah pada pengaruh budaya perusahaan, kompetensi, pelatihan & pengembangan terhadap kinerja karyawan, dengan kepemimpinan sebagai variabel intervening. Rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah budaya perusahaan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. FTWO Sukses Globalindo Banyuwangi?
2. Apakah kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. FTWO Sukses Globalindo Banyuwangi?
3. Apakah pelatihan & pengembangan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. FTWO Sukses Globalindo Banyuwangi?
4. Apakah budaya perusahaan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepemimpinan pada karyawan PT. FTWO Sukses Globalindo Banyuwangi?
5. Apakah kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepemimpinan pada karyawan PT. FTWO Sukses Globalindo Banyuwangi?
6. Apakah pelatihan & pengembangan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepemimpinan pada karyawan PT. FTWO Sukses Globalindo Banyuwangi?

7. Apakah kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. FTWO Sukses Globalindo Banyuwangi?
8. Apakah budaya perusahaan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepemimpinan sebagai variabel intervening pada karyawan PT. FTWO Sukses Globalindo Banyuwangi?
9. Apakah kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepemimpinan sebagai variabel intervening pada karyawan PT. FTWO Sukses Globalindo Banyuwangi?
10. Apakah pelatihan & pengembangan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepemimpinan sebagai variabel intervening pada karyawan PT. FTWO Sukses Globalindo Banyuwangi?

1.3 Tujuan Penelitian

Hasil dari rumusan masalah diatas memberikan hasil luaran terkait tujuan penelitian yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada kinerja karyawan sebagai berikut :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh langsung budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. FTWO Sukses Globalindo Banyuwangi.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh langsung kompetensi terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. FTWO Sukses Globalindo Banyuwangi.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh langsung pelatihan & pengembangan competency terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. FTWO Sukses Globalindo Banyuwangi.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh langsung budaya perusahaan terhadap kepemimpinan pada karyawan PT. FTWO Sukses Globalindo Banyuwangi.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh langsung kompetensi terhadap kepemimpinan pada karyawan PT. FTWO Sukses Globalindo Banyuwangi.
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh langsung pelatihan & pengembangan terhadap kepemimpinan pada karyawan PT. FTWO Sukses Globalindo Banyuwangi.
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. FTWO Sukses Globalindo Banyuwangi.
8. Untuk menguji pengaruh tidak langsung budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan melalui kepemimpinan sebagai variabel intervening pada karyawan PT. FTWO Sukses Globalindo Banyuwangi.
9. Untuk menguji pengaruh tidak langsung kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui kepemimpinan sebagai variabel intervening pada karyawan PT. FTWO Sukses Globalindo Banyuwangi.
10. Untuk menguji pengaruh tidak langsung pelatihan & pengembangan terhadap kinerja karyawan melalui kepemimpinan sebagai variabel intervening pada karyawan PT. FTWO Sukses Globalindo Banyuwangi.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini dibuat dengan tujuan agar bisa bermanfaat bagi peneliti, objek yang dituju dan juga para pembaca nantinya. Beberapa manfaat bagi penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian yang berkaitan dengan pengaruh budaya perusahaan, kompetensi, pelatihan & pengembangan terhadap kinerja karyawan dengan kepemimpinan sebagai *variable intervening* ini nantinya diharapkan sebagai salah satu bukti dari analisa bahwa adanya pengaruh signifikan dan tidak signifikan terhadap faktor yang telah ditentukan oleh peneliti terhadap kinerja karyawan dengan kepemimpinan sebagai *variable intervening* yang menjadi pembaharuan terhadap penelitian ini. Serta nantinya bisa menjadi data dan sumber informasi di bidang manajemen sumber daya manusia yang perfokus pada kinerja karyawan bagi peneliti selanjutnya maupun pembaca dengan *concern* yang serupa dengan penelitian ini.

2. Manfaat Praktik

- a. Bagi peneliti lain sebaiknya dapat memberikan landasan pertimbangan kelebihan dan kekurangan terhadap bidang manajemen sumber daya manusia yang perfokus pada kinerja karyawan dengan kepemimpinan sebagai pembaharuan dari penelitian ini.
 - b. Bagi Universitas bisa dijadikan tambahan sumber penelitian dan referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin fokus pada bidang manajemen sumber daya manusia. Bisa memperkaya hasil penelitian dan sumber referensi bagi Universitas di bidang manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada kinerja karyawan. Baik dari faktor yang telah ditetapkan oleh peneliti yaitu budaya perusahaan, kompetensi, pelatihan & pengembangan. Maupun dengan adanya faktor tambahan dari peneliti yaitu kepemimpinan sebagai pembaharuan penelitian di bidang manajemen sumber daya manusia.
3. Bagi Objek yang dituju bisa dijadikan sebagai bahan literasi dan juga pertimbangan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Sehingga *output* akhirnya bisa membantu bisnis yang saat ini dijalankan bisa *sustain* atau *scale up* ke skala yang lebih besar.