

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Review Hasil-hasil Penelitian Terdahulu

Sehubungan dengan penelitian ini, telah dilakukan *comparative review* terhadap beberapa penelitian yang telah dibuat, penelitian yang *direview* tersebut berhubungan dengan judul yang sedang dibahas yaitu penelitian mengenai pengaruh kerja tim, pengembangan karier terhadap pengembangan diri dan keterlibatan kerja karyawan BPJS kesehatan. Berikut adalah ringkasan beberapa penelitian terdahulu:

Penelitian pertama dilakukan oleh Fitri Widyacahya dan Ratna Dwi Wulandari. 2018. “Pengaruh Pengawasan dan Kondisi Kerja Terhadap Keterlibatan Kerja Karyawan Rumah Sakit Mata Undaan Surabaya”. *Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia*. Vol 6. No 1. ISSN: 2303-1174. Penelitian ini bertujuan ini adalah menganalisis pengaruh observasional dengan desain *cross sectional*. Data yang diperoleh melalui kuesioner dengan *simple random sampling* yang melibatkan 62 karyawan sebagai sampel penelitian. Data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan uji regresi logistic univariant ( $\alpha = 0.05$ ) untuk menguji pengaruh dari supervise dan kondisi kerja terhadap keterlibatan kerja karyawan. Hasil uji signifikansi sebesar 0.000201. Semakin baik supervisi maka semakin tinggi tingkat keterlibatan kerja karyawan. Disisi lain, kondisi kerja tidak berpengaruh terhadap keterlibatan kerja karyawan dengan nilai signifikansi 0.097, tetapi hasil tabulasi silang menunjukkan bahwa semakin baik kondisi kerja maka semakin tinggi tingkat keterlibatan kerja karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengawasan berpengaruh terhadap keterlibatan kerja, sedangkan kondisi kerja tidak berpengaruh terhadap keterlibatan kerja karyawan.

Penelitian kedua dilakukan oleh Daniel Joel Immanuel Kairupan. 2017. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformal Terhadap Keterlibatan Kerja Karyawan Dengan Orientasi Budaya Individu Sebagai Variabel Pemoderasi”. *Jurnal Manajemen*. Vol 7. No 2. ISSN: 2541-4348. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dampak transformasi kepemimpinan dalam keterlibatan kerja karyawan.

Ini juga meneliti efeknya tentang kekuasaan, kolektivisme, feminisme dan penghindaran ketidakpastian dalam memoderasi antara pengaruh kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja karyawan. Data yang digunakan dalam sampel penelitian ini adalah seluruh karyawan yang berjumlah 120 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif transformasional kepemimpinan terhadap keterlibatan kerja karyawan. Sehingga semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional, maka akan semakin tinggi pula keterlibatan kerja karyawan dalam sebuah organisasi.

Penelitian ketiga dilakukan oleh Ni Luh Sri Wiwika Sari dan I Gusti Made Suwandana. 2016. “Pengaruh Self-efficacy Terhadap Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Ibis Styles Bali Benoa Hotel”. *E-Jurnal Manajemen Unud*. ISSN: 2303-8912. Vol.5 No.5, Hal. 3191-3218. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *self-efficacy* terhadap keterlibatan kerja dan kepuasan kerja karyawan pada Ibis Styles Bali Benoa Hotel. Penelitian ini dilakukan di Ibis Styles Bali Benoa Hotel yang berfokus pada bidang MICE, sampel yang diambil sebanyak 90 orang dengan metode sensus. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner dengan menggunakan skala Likert 5 poin untuk mengukur 15 indikator. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis jalur. Penelitian menunjukkan bahwa *self-efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja. Kedua, *self-efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Ketiga, keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Implikasi penelitian ini adalah, pihak hotel dapat meningkatkan pengawasan dan mempertahankan tingkat *self-efficacy* dan keterlibatan kerja untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawannya.

Penelitian ke-empat dilakukan oleh M. Rusdi. 2018. “Pengaruh Kepribadian Extraversion dan Agreeableness Terhadap Keterlibatan Kerja”. *Journal of Islamic Economic and Banking*. Vol 1. No 2. Page: 198-207. ISSN: 2614-8625. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji efek dari sifat kepribadian (extraversion dan agreeableness) pada keterlibatan kerja. Survei dilakukan dengan menggunakan kuesioner dari penelitian sebelumnya. Kuesioner dibagikan kepada 77 staf pengajar (non-ASN) Universitas Islam Raden Fatah di Palembang. Pengujian validitas dan reliabilitas digunakan untuk menguji isi kuesioner. Uji statistik menggunakan

regresi linier untuk menguji hubungan antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa extraversion kepribadian dan keramahan memiliki efek positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja.

Penelitian ke-lima dilakukan oleh Hendrajat Hambali. 2016. “Kecocokan Orang dengan Organisasi, Pekerjaan Dan Efikasi Diri Pengaruhnya Terhadap Keterlibatan Kerja di Palma Nusa Group Jakarta”. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*. Vol 18. No 1. ISSN: 2620-388X. Penelitian dilakukan di Palma Nusa Group Jakarta dengan mengambil 35 karyawan sebagai sampel penelitian. Pengambilan data dilakukan dengan instrumen kuesioner tertutup enam skala penilaian dari sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju. Penelitian dilakukan secara kuantitatif yaitu dengan mendeskripsikan data penelitian dan melakukan analisis inferensi. Analisis regresi linier ganda dan koefisien determinasi ganda digunakan sebagai alat analisis sedangkan pengujian hipotesis dilakukan dengan uji-t dan uji-F. Penelitian menghasilkan tiga temuan utama sesuai dengan hipotesis yang diajukan, yaitu: 1) Kecocokan Orang Dengan Organisasi memiliki pengaruh terhadap Keterlibatan Kerja dengan arah positif; 2) Kecocokan Orang Dengan Pekerjaan tidak memiliki pengaruh terhadap Keterlibatan Kerja; 3) Efikasi Diri memiliki pengaruh terhadap Keterlibatan Kerja dengan arah positif. Kecocokan Orang Dengan Organisasi, Kecocokan Orang Dengan Pekerjaan dan Efikasi Diri mempengaruhi 76,6% variasi Keterlibatan Kerja.

Penelitian ke-enam dilakukan oleh Myung-Sook Song. 2014. “Influence of Emotional Labor on Job Involvement, Job Satisfaction, and Turnover Intention of Clinical Nurses”. *Journal of Korea Academia-Industrial Cooperation Society*. Vol 15. Issue 6. Pages: 3741-3750. ISSN: 2288-4688. Penelitian ini menyelidiki faktor tenaga kerja emosional yang mempengaruhi keterlibatan kerja, kepuasan kerja dan keinginan berpindah perawat klinis. Subjek penelitian adalah 258 perawat di sebuah rumah sakit di kota B. Data dikumpulkan dari 11 Oktober hingga 30 November 2013. Data dianalisis menggunakan program SPSS win 21.0. Skor rata-rata adalah 3,47 untuk tenaga kerja emosional, 2,94 untuk keterlibatan kerja, 2,88 untuk kepuasan kerja, dan 3,49 untuk niat turnover. Tenaga kerja emosional berkorelasi negatif dengan keterlibatan kerja dan kepuasan kerja, tetapi berkorelasi positif dengan intensi turnover. Analisis regresi berganda menunjukkan bahwa

karakteristik peserta setelah mengendalikan persalinan emosional memiliki 33,9% dari kekuatan penjas pada keterlibatan kerja 16% pada kepuasan kerja, dan 19,8% pada intensi turnover. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tenaga emosional perawat mempengaruhi keterlibatan pekerjaan mereka, kepuasan kerja dan niat turnover. Oleh karena itu, perlu untuk berkonsentrasi pada peningkatan tenaga emosional perawat untuk meningkatkan keterlibatan kerja dan kepuasan kerja mereka.

Penelitian ke-tujuh dilakukan oleh Xiaofen Yan. 2013. "Core Self-Evaluations Mediators of the Influence of Social Support on Job Involvement in Hospital Nurses". *Journal Social Indicators Research*. Vol 113. Issue 1. Page: 299-306. ISSN: 1573-0921. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi pengaruh dukungan sosial pada keterlibatan kerja dan menyelidiki efek mediasi dari evaluasi diri inti pada hubungan ini. Sebanyak 330 peserta yang semuanya wanita mengisi serangkaian kuesioner yang menilai dukungan sosial, evaluasi diri inti dan keterlibatan kerja. Data dikumpulkan dengan menggunakan skala evaluasi diri Inti, skala peringkat dukungan sosial dan skala keterlibatan kerja Utrecht. Hasil menunjukkan bahwa baik dukungan sosial dan evaluasi diri inti secara signifikan terkait dengan keterlibatan kerja. Analisis jalur (AMOS) menunjukkan bahwa evaluasi diri inti sebagian memediasi hubungan antara dukungan sosial dan keterlibatan kerja. Model terakhir juga mengungkapkan jalur yang signifikan dari dukungan sosial melalui evaluasi diri inti ke keterlibatan pekerjaan. Keterbatasan penelitian dipertimbangkan dan implikasi hasil untuk promosi keterlibatan kerja perawat.

Penelitian ke-delapan dilakukan oleh Treshalin Sellar & Anthony Andrew. 2017. "The Impact of Quality of Work Life on Job Involvement of Auto Mechanic Employees". *International Journal of Research*. Vol 04. Issue 08. ISSN: 2348-6848. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan menyelidiki Dampak Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Keterlibatan Kerja Karyawan Mekanik di Distrik Batticaloa. Metode kuantitatif digunakan dan data dikumpulkan melalui kuesioner. Organisasi Mekanik Otomatis terpopuler seperti: Jerad Motors Baru, Central Motors dan Ameledhas Motors di Distrik Batticaloa, Sri Lanka dipilih di antara populasi dan 52 kuesioner dibagikan kepada karyawan yang bekerja di organisasi-

organisasi terpilih tersebut. Data dianalisis menggunakan skor rata-rata, standar deviasi, korelasi Pearson dan analisis regresi sederhana. Hasil menunjukkan bahwa ada dampak yang signifikan dari kualitas kehidupan kerja dan dimensinya termasuk gaji yang adil dan sesuai, kondisi kerja, peluang di tempat kerja dan kapasitas di tempat kerja pada keterlibatan kerja karyawan mekanik yang dipilih. Diamati bahwa kualitas kehidupan kerja terkait dengan keterlibatan kerja karyawan. Ini menunjukkan bahwa pengusaha perlu mengembangkan kondisi kerja dan efisiensi organisasi yang lebih besar untuk meningkatkan keterlibatan kerja yang tinggi di antara karyawan.

## **2.2. Landasan Teori**

### **2.2.1. Keterlibatan Kerja**

Keterlibatan kerja merupakan sebuah proses partisipatif yang menggunakan masukan karyawan-karyawan dan dimaksudkan untuk meningkatkan komitmen karyawan untuk keberhasilan organisasi. Keterlibatan kerja karyawan dapat memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap keberhasilan suatu perusahaan dalam pencapaian tujuan (Robbins dan Judge 2015).

Hiriyappa (2009: 134) mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai tingkat sampai sejauh mana individu mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaannya, secara aktif berpartisipasi di dalamnya, dan menganggap performa dalam bekerja yang dilakukannya penting untuk keberhargaan dirinya. Tingkat keterlibatan kerja yang tinggi akan menurunkan tingkat ketidakhadiran dan pengunduran diri karyawan dalam suatu organisasi. Sedangkan tingkat keterlibatan kerja yang rendah akan meningkatkan ketidakhadiran dan angka pengunduran diri menjadi lebih tinggi dalam suatu organisasi.

(Chris Rowley dan Keith Jackey, 2012: 122) Keterlibatan kerja merupakan suatu proses yang berlangsung di dalam kelompok, misalnya kelompok yang melibatkan para pekerja dan para pemimpin mereka atau kelompok lain yang lebih menekankan kepada perwakilan, proses tersebut dimana para karyawan sebagai individu diberi kebebasan yang lebih besar untuk membuat keputusannya sendiri.

(Gary Dessler, 2015: 279) Tindakan pendukung keterlibatan yang penting termasuk memastikan agar karyawan :

1. Memahami bagaimana departemen mereka berkontribusi pada kesuksesan perusahaan.
2. Melihat bagaimana usaha mereka sendiri berkontribusi untuk mencapai sasaran perusahaan.
3. Mendapatkan rasa pencapaian dari bekerja di perusahaan tersebut.

Keterlibatan kerja menurut Kenungo *dalam* Abutayeh & Al-Qatawneh (2012) adalah sikap paling utama yang mengacu kepada identifikasi psikologi oleh seorang karyawan terhadap pekerjaannya, dimana karyawan merasa bahwa pekerjaan merupakan perwakilan dari kehidupan mereka dan banyak dari kepentingan serta tujuan hidup yang berhubungan dengan pekerjaan mereka.

Berdasarkan beberapa pendapat yang dikemukakan para ahli diatas, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa keterlibatan kerja merupakan komitmen seorang karyawan terhadap pekerjaannya yang ditandai dengan karyawan memiliki kepedulian yang tinggi terhadap suatu pekerjaan, adanya perasaan terikat secara psikologis terhadap pekerjaan yang dilakukannya, keyakinan yang kuat terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan dan terlibat secara aktif terhadap pekerjaannya, serta menyadari bahwa prestasi kerjanya merupakan hal yang sangat penting bagi harga dirinya.

#### **2.2.1.1 Dimensi-Dimensi Keterlibatan Kerja**

(Lodahl & Kejner *dalam* Liao & Lee, 2009) Keterlibatan kerja memiliki dua dimensi yaitu:

1. Identifikasi psikologis dengan pekerjaan.

Dimensi ini merujuk pada tingkat sejauh mana karyawan mengidentifikasi diri secara psikologis pada pekerjaan atau pentingnya pekerjaan bagi gambaran diri secara menyeluruh. Dengan terlibat dalam pekerjaannya, karyawan dapat mengekspresikan diri dan menganggap bahwa pekerjaan mereka merupakan bagian yang sangat penting dari hidup. Karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi, dapat mengidentifikasi dengan kuat pekerjaan yang mereka lakukan dan benar-benar peduli dengan pekerjaan yang mereka lakukan (Robbins & Judge, 2009).

## 2. Pentingnya kinerja untuk harga diri.

Dimensi ini merujuk pada tingkat sejauh mana rasa harga diri karyawan dipengaruhi oleh kinerja yang dihasilkan. Menurut Vroom *dalam* Arora dan Hussain (2011) Menggambarkan seseorang terlibat dalam pekerjaannya berdasarkan tingkat harga diri yang dipengaruhi oleh tingkat kinerja yang dicapainya. Perasaan harga diri seseorang meningkat dengan kinerja yang baik dan menurun dikarenakan kinerja yang kurang optimal.

### 2.2.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja dapat dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor personal dan faktor situasional (Kanungo *dalam* Risa, 2017):

#### a. Faktor Pesonal

Faktor personl yang dapat mempengaruhi keterlibatan kerja adalah faktor demografi yang mencakup usia, pendidikan, jenis kelamin, jabatan dan senioritas. Adapun faktor-faktor demografi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### 1. Usia

Moynihan dan Padney *dalam* Risa (2017) mengemukakan bahwa usia memiliki hubungan positif signifikan dengan keterlibatan kerja, dimana karyawan yang usianya lebih tua cenderung akan lebih puas dan terlibat secara langsung dengan pekerjaan mereka, sedangkan karyawan yang usianya lebih muda cenderung kurang tertarik dan puas dengan pekerjaan mereka.

#### 2. Pendidikan

Setiawan *dalam* Risa (2010) menyatakan bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan maka semakin banyak waktu yang diluangkan untuk bekerja. Terutama bagi para wanita, dengan semakin tingginya pendidikan, kecenderungan untuk bekerja semakin besar sehingga dapat mempengaruhi keterlibatan kerjanya.

#### 3. Jenis Kelamin

Jenis kelamin mengacu pada perbedaan biologis antara perempuan dan laki-laki (Sunarto, 2010). Perempuan dan laki-laki mempunyai perbedaan psikologis dimana laki-laki cenderung lebih rasional, aktif dan agresif sedangkan perempuan lebih emosional dan lebih pasif.

#### 4. Jabatan

Pada umumnya, manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih terlibat dalam suatu pekerjaan daripada karyawan yang hanya bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah.

#### 5. Senioritas

Lingkungan yang menerapkan senioritas menciptakan hubungan yang tidak harmonis antara pimpinan dengan bawahannya apabila perlakuan senioritas sudah tidak bisa diterapkan secara positif. Konsep senioritas dapat diartikan secara positif apabila seorang senior mampu menunjukkan kemampuan yang dimilikinya dan kecakapan kerja yang optimal sehingga dapat dijadikan contoh oleh junior. Sedangkan faktor psikologis yang mempengaruhi keterlibatan kerja mencakup:

##### 1) Nilai-Nilai Pribadi Individu

Sifat dasar meliputi nilai kemenangan bagi individu yang berarti berhasil mengakualisasikan dirinya. Nilai pribadi menjadi dasar bagi individu pada saat mengambil keputusan dalam membuat perencanaan untuk mencapai tujuan.

##### 2) *Locus of Control*

*Locus of Control* atau focus pengendalian merupakan kendali individu atas pekerjaan mereka dan kepercayaan mereka terhadap keberhasilan diri. Robbins dan Judge (2015) mendefinisikan lokus kendali sebagai tingkat dimana individu yakin bahwa mereka adalah penentu nasib mereka sendiri.

##### 3) Kepuasan Terhadap Hasil Kerja

Kepuasan terhadap hasil kerja berkaitan dengan tujuan manusia untuk merealisasikan dan mengaktualisasikan potensi dirinya dalam pekerjaan.

##### 4) Absensi

Ketidakhadiran karyawan yang berkenaan dengan tugas dan kewajibannya dalam pekerjaan. Pada umumnya, organisasi atau perusahaan selalu memperhatikan karyawannya untuk datang dan pulang tepat waktu, sehingga pekerjaan tidak tertunda. Ketidakhadiran seorang karyawan akan berpengaruh terhadap produktivitas perusahaan sehingga tidak bisa mencapai tujuan perusahaan secara optimal.

##### 5) Intensi *Turnover*

Merupakan niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri.

b. Faktor Situasional

Faktor situasional yang dapat mempengaruhi keterlibatan kerja mencakup:

1) Jenis Pekerjaan

Jenis pekerjaan yang dimaksud adalah kesesuaian pekerjaan yang dilakukan dengan keinginan karyawan itu sendiri. Maksudnya disini adalah adanya kesesuaian antara keinginan dan kemampuan karyawan tersebut pada tugas yang diberikan, sehingga karyawan dapat bekerja dengan baik.

2) Organisasi

Organisasi akan menyediakan bantuan yang sesuai dengan yang dibutuhkan oleh karyawan untuk bekerja secara efektif dan dalam menghadapi masalah atau kondisi yang rumit. Pemahaman karyawan secara global mengenai tingkat yang mana organisasi peduli dengan keberadaan dan kontribusi serta peduli terhadap kesejahteraan mereka yang disebut dengan *perceived organizational support*. Jika karyawan menganggap bahwa dukungan organisasi yang diterimanya tinggi, maka karyawan tersebut akan menyatukan keanggotaan sebagai anggota organisasi kedalam identitas diri mereka dan akan mengembangkan hubungan dan melibatkan diri dalam pekerjaannya.

3) Gaji

Gaji yang dirasakan cukup baik dan pantas bagi dirinya menurut ukurannya sendiri. Hal ini merupakan kebutuhan hidup yang paling mendasar dan merupakan faktor utama bagi kelangsungan hidup manusia. Dengan dirasakan adanya gaji yang cukup baik, maka diharapkan aktivitas kerja karyawan itu tidak terhambat oleh pemikiran-pemikiran bagaimana menghidupi dirinya sendiri dan keluarganya.

4) Rasa Aman

Rasa aman merupakan dapat melakukan pekerjaan tanpa dibebani risiko yang dapat membahayakan diri karyawan tersebut. Adanya perasaan aman merupakan sesuatu yang diinginkan oleh setiap orang terutama pada saat karyawan sedang melaksanakan tugas yang merupakan tumpuan hidupnya. Perasaan aman ini meliputi pengertian yang luas, termasuk rasa aman yang ditinjau dari kecelakaan kerja, rasa aman dari kelanjutan hubungan kerja atau sewaktu-waktu terkena PHK yang tidak diinginkan. Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa keterlibatan kerja dapat dipengaruhi oleh faktor personal dan faktor situasional.

Faktor personal dapat dibedakan dari faktor demografi dan faktor psikologis seseorang.

### **2.2.1.3 Indikator Keterlibatan Kerja**

Robbins dan Judge (2013) mengatakan bahwa *job involvement* diartikan sebagai suatu ukuran sampai dimana individu secara psikologis memihak pekerjaan mereka dan menganggap penting tingkat kinerja yang dicapai sebagai sebuah penghargaan diri.

Empat Indikator untuk mengukur keterlibatan kerja adalah:

1. Respon untuk bekerja.

Keterlibatan kerja itu timbul sebagai respon terhadap suatu pekerjaan atau situasi tertentu dalam lingkungan kerja.

2. Perilaku melibatkan diri dalam pekerjaan.

Melibatkan diri dalam pekerjaan dapat dicirikan oleh kesiapan dan kesediaan untuk bekerja keras dan keinginan yang kuat untuk terlibat dalam pekerjaannya.

3. Rasa bertanggung jawab terhadap pekerjaan.

Adanya sebuah komitmen dan kewajiban untuk melaksanakan pekerjaan yang dihadapinya.

4. Perasaan tentang pekerjaan yang belum terselesaikan dan absensi.

Dimana rasa khawatir atau tidak tenang ketika suatu pekerjaan belum dapat di selesaikan dengan baik, dan memiliki tingkat kehadiran yang tinggi bagi para karyawannya.

### **2.2.1.4 Program Keterlibatan Kerja Karyawan dalam Pekerjaan**

Karyawan lebih termotivasi ketika mereka memainkan peran yang lebih besar di perusahaan, baik dengan lebih terlibat dalam pengambilan keputusan ataupun dengan diberikan tanggung jawab yang lebih besar. Perusahaan menggunakan berbagai metode untuk memungkinkan keterlibatan kerja dan tanggung jawab karyawan dalam bekerja yang lebih besar, diantaranya yaitu:

1. Perluasan Pekerjaan (*Job Enlargement*)

Suatu program untuk memperluas atau memperbesar pekerjaan yang ditugaskan kepada karyawan.

2. Rotasi Pekerjaan (*Job Rotation*)

Suatu program yang memungkinkan sekelompok karyawan untuk secara periodik merotasi penugasan kerjanya. Rotasi pekerjaan tidak hanya mengurangi kebosanan melainkan juga dapat mempersiapkan karyawan untuk pekerjaan lain jika posisi pekerjaan utama mereka hilang. Dengan hal ini, karyawan dapat tetap dipekerjakan oleh perusahaan.

3. Pemberdayaan dan Manajemen Partisipasi

Pemberdayaan (*Empowerment*) adalah sesuatu yang memberikan wewenang kepada karyawan untuk membuat lebih banyak keputusan. Pemberdayaan dapat memotivasi karyawan yang lebih puas di saat mereka memiliki wewenang yang lebih besar. Selain itu, mereka mungkin berada pada posisi yang lebih baik untuk membuat keputusan mengenai tugas-tugas yang mereka lakukan dibandingkan dengan supervisor yang tidak secara langsung terlibat dalam tugas-tugas tersebut. Sedangkan manajemen partisipasi (*participative management*) dimana karyawan diperbolehkan untuk berpartisipasi dalam pengambilan berbagai keputusan yang dilakukan oleh supervisor mereka atau yang lainnya.

4. Manajemen Berdasarkan Tujuan (*Management by Objective – MBO*)

Dimana karyawan diperbolehkan untuk berpartisipasi dalam menetapkan tujuan dan menentukan cara bagaimana mereka menyelesaikan tugasnya.

5. Kerja sama tim (*Teamwork*)

Dimana sekelompok karyawan dengan beragam posisi pekerjaan memiliki tanggung jawab untuk mencapai tujuan tertentu.

6. Manajemen Terbuka (*Open Book Management*)

Suatu bentuk keterlibatan kerja karyawan yang memberikan kontribusi yang mereka berikan kepada perusahaan dan memungkinkan mereka untuk secara periodic menilai tingkat kinerja mereka sendiri. (Jeff Madura, 2010: 29-34)

## 2.2. Kerja Tim

Kerja tim didefinisikan sebagai kemampuan untuk berkolaborasi dan bekerja dengan orang lain untuk mencapai tujuan bersama dalam konteks kelompok atau tim (Anderson-Butcher, et al., *dalam* Lower, et al., 2015). Sebagai konstruksi umum, kerja tim melibatkan anggota kelompok atau tim yang bersedia berinteraksi tepat satu sama lain dengan menunjukkan berbagai keterampilan social dan proses kelompok seperti pemecahan masalah, negosiasi, pemberian umpan balik atau *feed back*, dan menggambarkan tanggung jawab dan akuntabilitas (Anderson-Butcher, 2015) konsep kerja tim dan kemampuan untuk bekerja secara efektif dalam suatu kelompok atau tim adalah relevan dan penting untuk sukses dalam banyak konteks kehidupan seseorang (Baker *dalam* Anderson-Butcher, 2015).

Menurut Thomas dan Johnson (2014: 164) kerjasama adalah pengelompokan yang terjadi diantara makhluk-makhluk hidup yang kita kenal. Kerja sama atau belajar bersama adalah proses beregu (berkelompok) dimana anggota-anggotanya mendukung dan saling mengandalkan untuk mencapai suatu hasil mufakat. Lingkungan kerja suatu tempat yang sangat baik untuk membangun kemampuan kelompok (kerja tim) yang akan dibutuhkan didalam bekerja.

Kelompok menurut Robbins *dalam* Komang (2009: 43) adalah kumpulan dua atau lebih individu yang berinteraksi dan saling bergantung guna mencapai sasaran-sasaran tertentu. Menurut Gibson *dalam* Komang (2009: 43) kelompok adalah kumpulan individu dimana perilaku dan kinerja seorang anggota dipengaruhi oleh perilaku dan prestasi orang lain. Menurut Shaw *dalam* Komang (2009: 43) kelompok adalah kumpulan dua orang atau lebih yang saling berinteraksi satu sama lain sehingga perilaku dan kinerja dari seseorang dipengaruhi oleh perilaku/kinerja anggota yang lain.

Berdasarkan beberapa teori diatas dapat digaris bawahi bahwasannya hasil dari interaksi dalam kinerja antara individu sangat berpengaruh dengan individu yang lain. Dengan demikian kerja dalam tim atau kelompok sangat bisa menutupi kekurangan dari individu tertentu, yang artinya hasil dari kerja yang dilakukan oleh kelompok akan lebih efektif dan efisien.

### 2.2.2.1 Ciri-Ciri Kerja Tim Efektif

Darmanto *dalam* Rahman (2018) mengungkapkan beberapa ciri tim yang efektif adalah sebagai berikut:

1. Tujuan yang sama

Setiap tim yang bekerja diharapkan untuk memiliki tujuan yang selaras antara satu sama lain dan mengerti dengan tujuan awal ketika mendapatkan pekerjaan.

2. Antusiasme yang tinggi

Setiap karyawan yang bekerja secara tim harus memiliki sifat antusias yang tinggi untuk mengatakan kendala-kendala pekerjaan, karyawan juga diberi kesempatan untuk menunjukkan keahlian dan kemampuan terbaiknya.

3. Peran dan tanggung jawab yang jelas

Peran tim dianjurkan untuk memiliki sikap yang tegas pada pekerjaan yang dilakukan dan mampu memiliki perilaku yang bertanggung jawab atas pekerjaannya dan setiap tim memiliki sikap untuk saling berkontribusi dalam menjalankan tugas secara bersama-sama.

4. Komunikasi yang efektif

Setiap karyawan diharapkan memiliki komunikasi yang mudah dipahami oleh seluruh tim, agar ketika menyampaikan ide tentang tujuan pekerjaan lebih mudah dipahami.

5. Resolusi konflik

Setiap anggota tim ketika terjadi konflik saat bekerja, maka mampu meredam konflik yang terjadi secara tiba-tiba dan semua tim mampu menyelesaikan konflik dengan baik dan terarah.

6. *Shared Power*

Pada kesempatan tertentu disetiap tim yang bekerja untuk diberikan kesempatan untuk menjadi seorang pemimpin, tujuannya untuk melihat tanggung jawab serta peran para anggota ketika memimpin pekerjaan yang telah diberikan kepadanya.

### **2.2.2.2 Tahap-Tahap Kerja Tim**

Menurut Schermerhorn *dalam* Sri (2014) terdapat lima tahapan dalam pengembangan kerja tim yaitu:

1. Tahap pembentukan, peran anggota tim yang tergabung dan berfikir tentang kemungkinan terciptanya pertemanan dan orientasi tugas yang dipengaruhi oleh harapan dan keinginan.
2. Tahap konflik, pada tahap ini ditandai dengan timbulnya konflik dan ketidaksepakatan, akan terjadi ketegangan diantara anggota karena anggota tim bersaing satu sama lain.
3. Tahap pembentukan norma, pada tahap ini konflik dapat diselesaikan dengan adanya keselarasan dan kesatuan tim akan muncul, mereka tidak lagi fokus pada tujuan individual tapi lebih fokus dalam pengembangan cara bekerja sama.
4. Tahap penunjukan kinerja, sebagai tahap integrasi total yang ditandai dengan tim yang terlihat lebih baik, terorganisir, menekankan pada pemecahan masalah dan pencapaian tugas.
5. Tahap pembubaran, merupakan tahap akhir yang tidak berkaitan dengan pelaksanaan tugas tetapi terkait akhir dari rangkaian kegiatan.

### **2.2.2.3 Indikator Kerja Tim**

Berdasarkan kajian sejumlah konsep teori acuan diatas, maka dapat disimpulkan kerja tim adalah sejumlah orang yang bergabung untuk berinteraksi dan saling saling mempengaruhi serta bertanggung jawab dalam melakukan tugas untuk mencapai tujuan organisasi (Pranitasari, 2019). Indikator yang digunakan meliputi:

1. Kerja sama  
Merupakan suatu usaha bersama antara orang perorangan atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu.
2. Interaksi  
Hubungan antara sesama karyawan atau pegawai dan memiliki komunikasi yang baik agar dapat mencapai tujuan bersama.
3. Saling membantu

Memiliki empati yang tinggi terhadap sesama karyawan yang sedang mengalami kesulitan agar dapat membantunya keluar dari suatu permasalahan.

### **2.2.3. Pengembangan Karier**

Menurut Greenhaus *dalam* Marwansyah (2009: 208) karier adalah pola aktivitas dan pengalaman yang terkait dengan pekerjaan (misalnya, posisi jabatan, tugas-tugas dalam jabatan, keputusan dan penafsiran subyektif tentang peristiwa-peristiwa yang terkait dengan pekerjaan) sepanjang kehidupan pekerjaan seseorang.

Davis & Werther *dalam* Marwansyah (2010: 156) menyatakan bahwa pengembangan karier (*Career Development*) adalah kegiatan-kegiatan pengembangan diri yang ditempuh oleh seseorang untuk mewujudkan rencana karier pribadinya.

Hady *dalam* Purnamasari (2017) menyatakan bahwa pengembangan karier dapat dikatakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam organisasi dalam jalur karier yang ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.

Pengembangan karier merupakan upaya atau langkah-langkah yang dilaksanakan oleh seorang pegawai atau oleh pimpinan sumber daya manusia dalam rangka pengembangan potensi pegawai untuk dapat menduduki jabatan yang lebih tinggi dalam suatu usaha mencapai tujuan perusahaan (Bahri, 2016).

Berdasarkan beberapa definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier adalah suatu kondisi dalam pengembangan potensi karyawan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi demi mewujudkan rencana karier dimasa yang akan datang.

#### **2.2.3.1 Faktor-Faktor Pengembangan Karier**

Kesuksesan proses pengembangan karier tidak hanya penting bagi organisasi secara keseluruhan. Beberapa faktor yang mempengaruhi pengembangan karier menurut Hasto dan Meilan *dalam* Sunyoto (2013: 43) meliputi: hubungan pegawai dan organisasi, personalitas karyawan, faktor-faktor eksternal, politik dalam organisasi, sistem penghargaan, jumlah karyawan, ukuran organisasi, kultur organisasi, dan tipe manajemen.

### 1. Hubungan Pegawai dan Organisasi

Pada situasi ideal karyawan dan organisasi berada dalam hubungan yang saling menguntungkan. Keadaan ideal akan mampu menciptakan kondisi yang harmonis antara karyawan dan organisasi sehingga menghasilkan produktivitas kerja yang tinggi. Sebaliknya, jika keadaan ideal ini gagal dicapai, maka yang terjadi adalah karyawan dan organisasi cepat atau lambat akan mempengaruhi proses pengembangan karier.

### 2. Personalitas Karyawan

Personalitas karyawan yang menyimpang akan menyebabkan terganggunya manajemen karier karyawan seperti: terlalu emosional, apatis dan ambisius. Karyawan yang apatis akan sulit dibina karena karyawan tidak peduli dengan kariernya sendiri. Karyawan yang cenderung ambisius yaitu dengan memaksakan kehendak untuk mencapai tujuan karier yang terdapat dalam manajemen karier.

### 3. Faktor-faktor Eksternal

Aturan dalam manajemen karier di suatu organisasi menjadi kacau karena ada intervensi dari pihak luar. Karyawan yang mempromosikan untuk jabatan yang lebih tinggi, akan dibatalkan karena ada orang yang di drop dari luar organisasi. Dengan demikian masalah ini dapat mengacaukan manajemen karier yang telah dirancang oleh organisasi.

### 4. Politiking dalam Organisasi

Faktor-faktor seperti cara-cara, intrik-intrik tertentu, hubungan antar teman dan nepotisme yang lebih dominan dapat mempengaruhi karier seseorang.

### 5. Sistem Penghargaan

Sistem manajemen sangat mempengaruhi banyak hal termasuk manajemen karier karyawan. Organisasi yang tidak mempunyai sistem penghargaan yang jelas akan cenderung memperlakukan karyawannya secara subyektif.

### 6. Jumlah Karyawan

Jumlah karyawan yang dimiliki sebuah organisasi sangat mempengaruhi manajemen karier yang ada. Jika jumlah karyawan sedikit, maka manajemen karier akan sederhana dan mudah dikelola.

### 7. Ukuran Organisasi

Ukuran organisasi dalam konteks ini berhubungan dengan jumlah jabatan yang ada dalam organisasi tersebut, termasuk jumlah jenis pekerjaan dan jumlah karyawan yang diperlukan untuk mengisi berbagai jabatan dan pekerjaan tersebut. Biasanya semakin besar organisasi, semakin kompleks urusan manajemen karier karyawan. Namun kesempatan untuk promosi dan rotasi karyawan juga lebih banyak.

### 8. Kultur Organisasi

Organisasi juga mempunyai kultur dan kebiasaan-kebiasaan. Ada organisasi yang cenderung berkultur profesional, obyektif, rasional dan demokratis. Ada juga organisasi yang cenderung feodalistik, rasional dan demokratis, tetapi ada juga organisasi yang cenderung menghargai prestasi kerja dan mementingkan senioritas karyawan.

### 9. Tipe Manajemen

Jika manajemen cenderung tertutup maka keterlibatan karyawan dalam hal pembinaan kariernya cenderung minimal. Sebaliknya jika cenderung terbuka, demokratis maka keterlibatan karyawan dalam pembinaan karier cenderung besar.

#### **2.2.3.2 Tujuan Pengembangan Karier**

Menurut Handoko *dalam* Shaputra & Hendriani (2015) pengembangan karier seperti promosi sangat diharapkan oleh setiap karyawan, karena dengan adanya pengembangan ini akan mendapatkan hak-hak yang lebih baik dari apa yang diperoleh sebelumnya, baik material maupun non-material. Tujuan dari pengembangan karier adalah untuk :

- a. Mengembangkan para karyawan agar dapat dipromosikan.
- b. Mengungkapkan potensi pegawai.
- c. Mendorong pertumbuhan.
- d. Mengurangi penimbunan.
- e. Memuaskan kebutuhan karyawan.
- f. Meningkatkan Karier.

### 2.2.3.3 Indikator Pengembangan Karier

Menurut Siagian (2012: 207), berbagai indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karier adalah sebagai berikut :

- a. Perlakuan yang adil dalam berkarier.

Perlakuan yang adil hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara luas dikalangan karyawan.

- b. Kepedulian para atasan langsung.

Para karyawan pada umumnya mendambakan keterlibatan atasan langsung mereka dalam perencanaan karier masing-masing. Salah satu bentuk kepedulian adalah memberikan umpan balik atau *feed back* kepada para karyawan tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para karyawan tersebut mengetahui potensi yang perlu diatasi. Pada gilirannya umpan balik tersebut merupakan bahan penting bagi para karyawan mengenai langkah awal apa yang perlu diambilnya agar kemungkinan untuk dipromosikan menjadi lebih besar.

- c. Informasi tentang berbagai peluang promosi.

Para karyawan pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia dapat di isi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif. Jika akses demikian tidak ada atau sangat terbatas para karyawan akan beranggapan bahwa prinsip keadilan, kesamaan dan kesempatan tidak dijunjung tinggi.

- d. Adanya minat untuk dipromosikan.

Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para karyawan untuk melakukan pengembangan karier adalah pendekatan yang fleksibel dan proaktif. Artinya, minat untuk mengembangkan karier sangat individualistic sifatnya. Seorang karyawan memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang, pendidikan dan pelatihan yang ditempuh, jumlah tanggungan dan berbagai faktor lainnya. Berbagai faktor tersebut dapat berakibat pada besarnya minat seseorang untuk mengembangkan kariernya.

- e. Tingkat kepuasan

Meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karier. Ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda, perbedaan tersebut merupakan akibat tingkat kepuasan dan dalam konteks terakhir tidak selalu berarti keberhasilan mencapai posisi yang tinggi dalam organisasi, melainkan pula berarti bersedia menerima kenyataan bahwa karena berbagai faktor pembatasan yang dihadapi oleh seseorang. Karyawan merasa puas apabila dapat mencapai tingkat tertentu dalam kariernya meskipun tidak banyak anak tangga karier yang berhasil dinaikinya. Dengan kata lain, seseorang bisa merasa puas karena mengetahui bahwa apa yang dicapainya itu sudah merupakan hasil yang maksimal dan berusaha agar mencapai anak tangga yang lebih tinggi merupakan usaha yang sia-sia karena mustahil untuk dicapai.

#### **2.2.3.4 Fase Pengembangan Karier**

Fase dalam program pengembangan karier ada tiga (Komang, 2012: 122-123) yaitu :

1. Fase Perencanaan.

Didalam fase perencanaan ini aktivitas menyelaraskan rancangan karyawan dan rancangan perusahaan tentang karier yang ada di lingkungan perusahaan. Tujuan fase ini adalah untuk mengidentifikasi kelebihan serta kekurangan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang dihadapinya.

2. Fase Pengarahan.

Fase pengarahan ini untuk membantu karyawan agar mampu mewujudkan perencanaannya menjadi terwujud, yaitu dengan memantapkan karier yang diinginkannya dan mengatur langkah-langkah yang harus dijalani untuk mewujudkannya. Sehingga dari pernyataan diatas dapat disimpulkan ada tiga cara pendekatan, yaitu :

- a. Pengarahan dengan menyelenggarakan konseling karier.
- b. Pendekatan dengan menyelenggarakan pelayanan informasi karier.
- c. Pemberian pendidikan karier kepada karyawan untuk mengembangkan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan tersebut.

3. Fase Pengembangan.

Fase pengembangan ini tentag waktu yang dipergunakan karyawan untuk memenuhi persyaratan yang melakukan perpindahan dari suatu posisi ke posisi lain yang diinginkannya. Selama fase ini, karyawan dapat melakukan kegiatan untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sesuai dengan posisi yang diinginkan. Sehingga karyawan harus berusaha mewujudkan kreativitas dan inisiatifnya yang mendukung untuk memasuki posisi atau jabatan pada masa yang akan datang. Kegiatan-kegiatan yang dapat dilakukan antara lain sebagai berikut :

1. Penyelenggaraan sistem mentor.

Cara pengembangan karier dengan menyelenggarakan hubungan diantara karyawan senior dan junior sebagai teman kerja atau rekan kerja. Karyawan senior bertindak sebagai mentor (pembimbing) yang bertugas memberikan dukungan, nasihat, keteladanan dan membantu karyawan junior untuk mendapatkan informasi dari atasannya.

2. Pelatihan.

Pelatihan dalam rangka pengembangan karier dapat dilakukan dengan menyelenggarakan pelatihan dan melaksanakan pekerjaan sehari-hari atau melakukan diskusi secara spontan tanpa perencanaan dengan atasan.

3. Rotasi Jabatan.

Rotasi jabatan dilakukan dengan cara menugaskan karyawan untuk berbagai jabatan melalui proses pemindahan secara horizontal. Pemindahan untuk suatu jabatan ke jabatan lain hanya bisa dilakukan apabila karyawan memiliki dasar keterampilan untuk melaksanakan tugasnya pada jabatan yang baru. Dengan demikian rotasi jabatan dapat digunakan untuk pengembangan karier karena akan memperluas pengalaman para karyawan. Perluasan pengalaman itu akan membuat pekerjaan lebih fleksibel dalam memilih jalur kariernya. Karyawan yang tidak pernah mengalami rotasi jabatan akan sangat terikat pada satu-satunya jalur pengembangan kariernya sehingga peluangnya menjadi sangat terbatas.

4. Program Beasiswa.

Perusahaan dalam menghadapi lingkungan bisnis yang dapat berubah secara cepat dan semakin kompetitif, setiap saat dan juga dimasa mendatang memerlukan sejumlah karyawan yang mampu mengantisipasinya. Kebutuhan ini dapat diatasi dengan menyediakan beasiswa bagi para karyawan sebagai pendukung usahanya untuk meningkatkan pendidikan di luar perusahaan.

#### **2.2.4. Pengembangan Diri**

Pengembangan diri meliputi segala kegiatan yang meningkatkan kesadaran dan identitas diri, mengembangkan bakat dan potensi, membangun sumber daya manusia dan memfasilitasi kinerja, meningkatkan kualitas hidup dan memberikan kontribusi dalam mewujudkan impian dan cita-cita. Tidak ada batasan terhadap pengembangan diri, konsepnya adalah melibatkan kegiatan formal maupun non-formal untuk mengembangkan orang lain dalam berbagai peran. Ketika pengembangan diri melibatkan institusi berarti merujuk pada metode, program, teknik, sarana, dan *system assessment* yang mendukung pembangunan manusia pada tingkat individu dalam sebuah organisasi (Bob Aubrey, 2010).

##### **2.2.4.1 Indikator Pengembangan Diri**

Pengembangan diri adalah tindakan yang dilakukan seseorang untuk meningkatkan kemampuan serta keterampilannya dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dan diikuti dengan peningkatan perilaku dalam lingkungan kerja saat ini maupun yang akan datang (Pranitasari, 2019).

Indikator yang digunakan meliputi :

1. Penilaian diri.

Mengenai keterampilan, kemampuan, kekuatan atau kelebihan dan kelemahan yang dimiliki.

2. Kegiatan merefleksi diri.

Kemampuan manusia untuk melakukan introspeksi dan kemauan untuk belajar lebih dalam mengenai sifat dasar manusia, tujuan dan esensi hidup.

3. Tindakan pengembangan diri.

Melakukan kegiatan-kegiatan yang dapat mengembangkan potensi diri seperti membaca, mengikuti pelatihan-pelatihan tertentu yang akan mengasah kemampuan.

#### **2.2.4.2 Tahap-Tahap Pengembangan Diri**

Menurut Ueda (2012) pengembangan diri merupakan tindakan individu untuk memperluas keterampilan kerja yang relevan dan pengetahuan. Pengembangan diri dikaitkan dengan kontribusi individu untuk organisasi melalui peningkatan keterampilan dan pengetahuan yang berhubungan dengan pekerjaan. Pengembangan diri efektif dalam meningkatkan kinerja tugas karyawan dan efektivitas organisasi.

Tahapan dalam pengembangan diri meliputi :

1. Penilaian Diri.

Mengenai keterampilan, kemampuan, kekuatan atau kelebihan dan kelemahan yang dimiliki.

2. *Self Awareness*

Umpan balik dari pimpinan atau rekan kerja dan mengambil keputusan untuk mencapai tujuan.

3. *Ability*

Meningkatkan kemampuan dan keterampilan melalui pendidikan dan pelatihan, mengembangkan informasi, belajar mandiri, mempelajari pengalaman orang lain, terlibat dalam kegiatan profesi dan penerapan pengetahuan baru.

4. Motivasi.

Konsisten dalam upaya melakukan pengembangan diri.

5. Dukungan Organisasi.

Mencari dukungan dari rekan kerja, pimpinan serta sarana dan prasarana lingkungan kerja.

### **2.3. Keterkaitan Antar Variabel Penelitian**

#### **2.3.1. Pengaruh Kerja Tim Terhadap Pengembangan Diri**

Pekerjaan yang dilakukan dalam bentuk tim, akan lebih memotivasi karyawan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilannya. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Manzoor, Ullah, Hussain dan Ahmad (2011) bahwa kerja tim memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan dukungan dan dorongan rekan sekerja yang akan meningkatkan keinginan karyawan untuk selalu melakukan pengembangan diri. Ardana, Mujiati dan Utama (2012) menjelaskan bahwa dengan kerja tim, semua anggota memiliki inisiatif untuk meningkatkan mutu melalui diskusi dan gugus kendali mutu, serta adanya persaingan dan perlombaan yang bersifat saling mendorong agar berprestasi. Hal tersebut mengindikasikan antar anggota tim terdapat kecenderungan untuk saling mendorong melakukan pengembangan diri. Ketika pengambilan keputusan tim, memainkan peran penting karena anggota tim harus berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini memberikan preferensi kepada anggota terampil dan kesempatan bagi karyawan untuk mengoptimalkan kemampuan mereka dan menghasilkan keputusan yang efektif (Sharma, Kansal & Paliwal, 2012). Akhirnya, dapat diduga bahwa kerja tim berpengaruh langsung positif terhadap pengembangan diri.

#### **2.3.2. Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Pengembangan Diri**

Davis & Werther *dalam* Marwansyah (2010: 156) menyatakan pendapat bahwa pengembangan karier (*career development*) adalahn kegiatan pengembangan diri yang ditempuh oleh seseorang untuk mewujudkan rencana karier pribadinya. Winarti dan Susilo (2011), pengembangan karier berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja akan meningkat jika pengembangan karier yang ditingkatkan. hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan pengembangan karier yang meningkat akan mendorong karyawan untuk pengembangan diri. Berdasarkan teori tersebut, maka dapat diduga pengembangan karier berpengaruh langsung terhadap pengembangan diri.

### **2.3.3. Pengaruh Kerja Tim Terhadap Keterlibatan Kerja**

Kerja tim didefinisikan sebagai kemampuan untuk berkolaborasi dan bekerja dengan orang lain untuk mencapai tujuan bersama dalam konteks kelompok atau antar tim (Anderson-Butcher, 2014). Dengan adanya kerja tim didalam perusahaan, para karyawan dapat bekerja secara efektif dalam meningkatkan kinerjanya.

Kerja tim menghasilkan sinergi positif melalui usaha yang terkoordinasi. Menurut Taroreh (2014), bahwa kinerja yang dicapai oleh sebuah tim akan menghasilkan kinerja yang lebih baik daripada kinerja perindividu di suatu organisasi ataupun suatu perusahaannya dan penelitiannya menunjukkan bahwa kerjasama tim memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini didorong dengan seiring meningkatnya kinerja perusahaan, didalamnya terdapat keterlibatan kerja yang tinggi, berarti secara langsung kerja tim berpengaruh langsung positif terhadap keterlibatan kerja.

### **2.3.4. Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Keterlibatan Kerja**

Menurut Hady (2013) bahwa pengembangan karier dapat dikatakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam organisasi dalam jalur karier yang ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Adapun salah satu faktor yang harus di tingkatkan adalah keterlibatan dalam suatu pekerjaan serta kedisiplinan dalam bekerja.

Setiap karyawan memiliki tuntutan tersendiri di perusahaan untuk mengembangkan kariernya. Ketika sikap terhadap pengembangan karier karyawan tersebut cenderung positif, seperti memiliki prestasi yang baik, memiliki keterlibatan kerja yang tinggi, bekerja dengan profesional, dikenal oleh pihak lain dan setia terhadap organisasi (Rizka, 2013). Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan karier memiliki pengaruh langsung positif terhadap keterlibatan kerja.

### **2.3.5. Pengaruh Pengembangan Diri Terhadap Keterlibatan Kerja**

Menurut Robbins dan Judge (2013), keterlibatan kerja adalah tingkat sejauh mana seseorang memihak pekerjaannya, berpartisipasi secara aktif didalamnya dan

menganggap pekerjaan tersebut penting bagi harga dirinya. Adanya keterlibatan kerja yang tinggi pada diri karyawan akan menyebabkan karyawan tersebut menjadi bersikap lebih positif dan mengurangi pikiran-pikiran negatif dalam diri karyawan (Caesens dan Stinglhamber, 2014). Sejalan dengan hal tersebut, Nilesen dan Munir (2009) menyatakan bahwa *self-efficacy* memberikan pikiran yang positif kepada karyawan. *Self-efficacy* merupakan suatu pengembangan diri individu yaitu keyakinan seseorang mengenai kemampuannya untuk mengatur dan memutuskan tindakan tertentu yang dibutuhkan untuk memperoleh hasil tertentu (Bandura dalam Dina, 2017). Dengan demikian, dapat diduga bahwa pengembangan diri berpengaruh langsung terhadap keterlibatan kerja.

#### **2.4. Pengembangan Hipotesis**

Berdasarkan teori dan telaah hasil penelitian sebelumnya maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H1: Diduga terdapat pengaruh kerja tim terhadap pengembangan diri.

H2: Diduga terdapat pengaruh pengembangan karier terhadap pengembangan diri.

H3: Diduga terdapat pengaruh kerja tim terhadap keterlibatan kerja.

H4: Diduga terdapat pengaruh pengembangan karier terhadap keterlibatan kerja.

H5: Diduga terdapat pengaruh pengembangan diri terhadap keterlibatan kerja.

H6: Diduga terdapat pengaruh kerja tim yang dimediasi oleh pengembangan diri terhadap keterlibatan kerja.

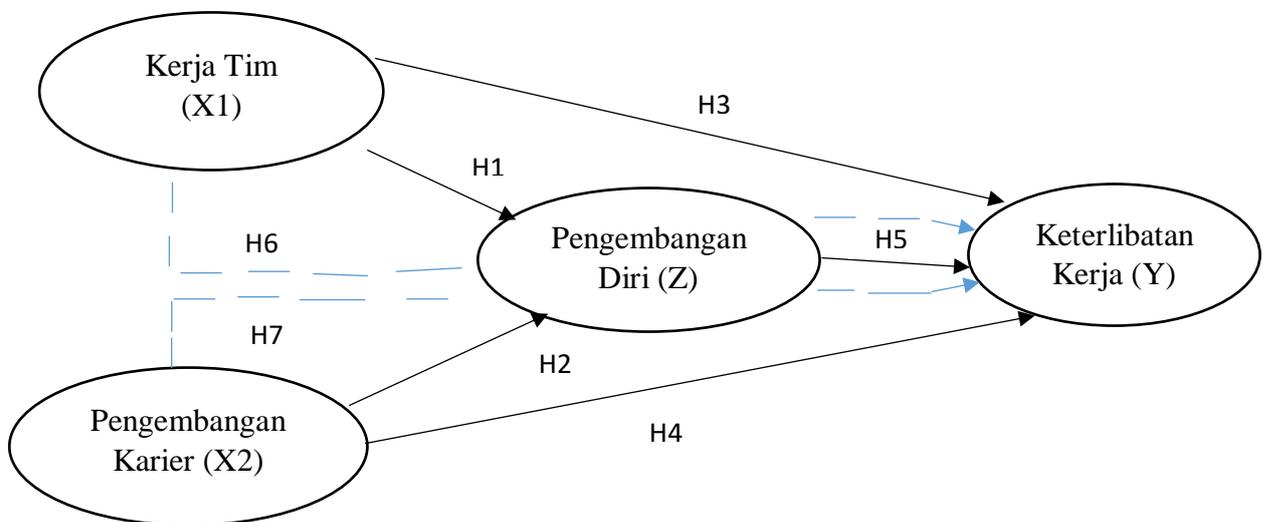
H7: Diduga terdapat pengaruh pengembangan karier yang dimediasi oleh pengembangan diri terhadap keterlibatan kerja.

#### **2.5. Kerangka Konseptual Penelitian**

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variabel tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya.

1. Variabel eksogen adalah variabel yang menyebabkan atau mempengaruhi, yaitu faktor-faktor yang diukur, dimanipulasi atau dipilih oleh peneliti untuk menentukan hubungan antara fenomena yang diobservasi atau diamati. Variabel eksogen dalam penelitian ini adalah :

- a. Kerja Tim (X1)
  - b. Pengembangan Karier (X2)
2. Variabel endogen adalah variabel faktor-faktor yang diobservasi dan diukur menentukan adanya pengaruh variabel bebas, yaitu faktor yang muncul atau tidak muncul, dan yang berubah sesuai dengan yang diperkenalkan oleh peneliti. Variabel endogen dalam penelitian ini adalah
- a. Keterlibatan Kerja (Y).
  - b. Pengembangan diri (Z)



**Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran**