

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Review Hasil-hasil Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu adalah penelitian yang pernah dilakukan pihak lain, yaitu tentang penelitian yang serupa yang memiliki tujuan yang sama dinyatakan dalam judul penelitian. Dalam penelitian ini, penelitian yang relevan diambil sesuai dengan variabel penelitian. Maka dalam kajian pustaka ini peneliti mencantumkan hasil – hasil penelitian terdahulu yang relevan mengenai Kepemimpinan, Kompensasi, Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja, terhadap Keterikatan Kerja, dengan uraian berikut:

Penelitian pertama dari jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah Universitas Internasional Batam Vol. 2 No.1, tahun 2019 E-ISSN : 2599-3410 | P-ISSN : 4321-1234, yang ditulis oleh Antony S (2019) dalam penelitiannya yang berjudul **“Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, Kompensasi dan Pelatihan Kerja pada Keterikatan Karyawan Hotel Berbintang Empat di Batam”**. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja, kepemimpinan, kompensasi dan variabel pelatihan kerja terhadap variabel keterikatan karyawan di hotel-hotel berbintang di Batam. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode survei melalui kuesioner kepada 380 responden, yaitu karyawan dari hotel berbintang empat di Batam. Kemudian data regresi diuji oleh penulis menggunakan program SPSS, teknik pengujian data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji outlier dengan z-score, uji validitas dengan analisis faktor, uji reliabilitas dengan *Alpha Cronbach*. Dari hasil pengolahan data dengan SPSS diketahui bahwa ada hubungan pada semua variabel yang diteliti. Hasil analisis menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Keterikatan Karyawan, Kepemimpinan berpengaruh terhadap Keterikatan Karyawan, Kompensasi berpengaruh terhadap Keterikatan Karyawan, Pelatihan Kerja berpengaruh terhadap Keterikatan Karyawan. Berdasarkan hasil penelitian diharapkan manajemen hotel dapat memberikan perhatian yang lebih besar terhadap variabel yang diteliti dan dikelola.

Bila dibandingkan dengan penelitian penulis perbedaannya adalah penelitian tersebut menggunakan variabel bebas Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, Kompensasi dan Pelatihan Kerja dengan variabel terikat Keterikatan Karyawan. sedangkan penulis menggunakan variabel bebas Kepemimpinan, Pengembangan Karir, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja dengan variabel terikat Keterikatan Karyawan.

Penelitian kedua dari Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis Universitas Pendidikan Indonesia Vol.8 tahun 2017 ISSN (online) : 2503-3522 | ISSN (print) :2337-411X, yang ditulis oleh Ine Nurwulandari, dan Suwatno (2017) dalam penelitiannya yang berjudul **“Pengaruh Komunikasi Internal, Pengembangan Karir, dan Penghargaan intrinsik terhadap Keterikatan Karyawan Pada Hotel Berbintang di Kota Subang”**. Masalah yang dikaji dalam penelitian ini adalah mengenai rendahnya keterikatan karyawan. Rendahnya keterikatan karyawan menjadi salah satu perhatian yang perlu dicarikan solusinya. Salah satu yang membuat rendahnya keterikatan karyawan adalah iklim kerja kurang kondusif. Iklim kerja yang kurang kondusif tersebut disebabkan oleh adanya ketidaksesuaian antara apa yang dicari oleh karyawan dengan tawaran perusahaan. Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui pengaruh komunikasi internal, pengembangan karir, penghargaan intrinsik terhadap keterikatan karyawan pada hotel berbintang di Kota Subang. Dalam penelitian ini digunakan metode Explanatory Survey Method, dengan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner skala ordinal. Jumlah populasi berukuran 74 orang, yang menjadi subjek penelitian adalah karyawan pada level non managerial. Teknik analisis data menggunakan regresi linear berganda. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh hasil penelitian sebagai berikut: 1) terdapat pengaruh antara komunikasi internal, pengembangan karir, dan penghargaan intrinsik terhadap keterikatan karyawan; 2) terdapat pengaruh antara komunikasi internal terhadap keterikatan karyawan; 3) terdapat pengaruh antara pengembangan karir terhadap keterikatan karyawan dan; 4) terdapat pengaruh antara penghargaan intrinsik terhadap keterikatan karyawan. Atas dasar hasil penelitian di atas, rekomendasi yang diajukan harus ditingkatkan peran komunikasi internal, pengembangan karir, dan penghargaan intrinsik di dalam aktivitas organisasi.

Bila dibandingkan dengan penelitian penulis perbedaannya adalah penelitian tersebut menggunakan variabel Komunikasi Internal, Pengembangan Karir, dan Penghargaan intrinsik dengan variabel terikat Keterikatan Karyawan. sedangkan penulis menggunakan variabel bebas Kepemimpinan, Pengembangan Karir, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja dengan variabel terikat Keterikatan Karyawan.

Penelitian ketiga dari jurnal hospitality dan manajemen jasa Universitas Kristen Petra Surabaya Vol. 4, tahun 2016 ISSN:7021:5642, yang ditulis oleh Fredi Susanto, Gabrielle Suryamarchia, Deborah C. Widjaya (2016) dalam penelitiannya yang berjudul **“Faktor-faktor yang Memperbarui *Employee engagement* di hotel Ibis Style Surabaya”**. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi *Employee engagement* di Hotel Ibis Style Surabaya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif kausal untuk mencapai tujuan penelitian, metode pengumpulan data yang digunakan adalah non-probability sampling, dan metode pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala likert yang menggunakan 5 tingkat penilaian. Teknik analisa yang digunakan adalah regresi linier berganda diuji oleh penulis menggunakan program SPSS, teknik pengujian data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji validitas dengan analisis faktor, uji reliabilitas dengan *Alpha Cronbach*. Dari hasil pengolahan data dengan SPSS dapat disimpulkan bahwa dari hipotesis kedua yaitu kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi, pelatihan dan teamwork berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap *Employee engagement* hanya teamwork yang berpengaruh secara parsial ke *Employee engagement* di Hotel Ibis Surabaya.

Bila dibandingkan dengan penelitian penulis perbedaannya adalah penelitian tersebut menggunakan variabel bebas Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, Kompensasi dan Pelatihan Kerja dengan variabel terikat Keterikatan Karyawan. sedangkan penulis menggunakan variabel bebas Kepemimpinan, Pengembangan Karir, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja dengan variabel terikat Keterikatan Karyawan.

Penelitian keempat dari jurnal *hospitality dan manajemen jasa Universitas Kristen Petra Surabaya* Vol. 6, No. 2 tahun 2018 ISSN 2303-1174, yang ditulis oleh Elsa Vania, Khanti Devi, Sienny Thio (2018) dalam penelitiannya yang berjudul **“Pengaruh Insentif terhadap *Employee engagement* di Hotel X Surabaya”**. Penelitian ini dilakukan untuk menganalisa pengaruh insentif terhadap *employee engagement* di hotel X Surabaya. *Employee engagement* penting untuk meningkatkan kinerja karyawan demi keberhasilan organisasi. Insentif moneter merupakan imbalan bagi karyawan sebagai penghargaan dari kinerja kerja karyawan yang baik dalam berupa uang. Insentif non-moneter merupakan sistem kompensasi tidak langsung yang diberikan pada karyawan atas prestasi kerja berupa non-material. Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan di hotel X Surabaya. Teknik analisa yang digunakan adalah kuantitatif kausal, teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan skala Likert. Penarikan sampel menggunakan metode non-probabilitas purposive sampling, Data diolah dengan menggunakan program SPSS. Hasil analisa regresi menunjukkan bahwa insentif moneter dan insentif non-moneter berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Insentif moneter tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement*. Sementara itu insentif non-moneter berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* dihotel X Surabaya. Setelah dilakukannya pilot test, uji validitas, dan uji reliabilitas, semua indikator dalam penelitian ini valid dan reliabel.

Bila dibandingkan dengan penelitian penulis perbedaannya adalah penelitian tersebut menggunakan variabel bebas Insentif dengan variabel terikat Keterikatan Karyawan. sedangkan penulis menggunakan variabel bebas Kepemimpinan, Pengembangan Karir, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja dengan variabel terikat Keterikatan Karyawan.

Penelitian kelima dari jurnal *hospitality dan manajemen jasa Universitas Kristen Petra Surabaya* Vol. 4 No. 1 tahun 2016 ISSN:4255:3042, yang ditulis oleh Deborah C. Widjaja, S. S. , M. S. M. , Mellisa Cicilia B. , Laurensia Wibawati (2016) dalam penelitiannya yang berjudul **“Analisis Pengaruh Transformational Leadership Terhadap *Employee engagement* dengan Kepuasan Karyawan Sebagai Variabel Intervening di Artotel Hotel**

**Surabaya**". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh transformational leadership terhadap *Employee engagement* dengan kepuasan karyawan sebagai variabel intervening di Artotel Hotel Surabaya. Penelitian ini melibatkan 30 karyawan Artotel Surabaya. Dalam penelitian peneliti memilih 30 karyawan Artotel Hotel Surabaya yang telah bekerja minimal 1 tahun dan merupakan karyawan tetap sebagai sampel dalam penelitian ini. Penelitian ini menggunakan teknik nonprobability sampling, pengambilan sampling dilakukan dengan teknik purposive sampling. Data diolah menggunakan program PLS, yang kekuatan analisisnya didasarkan pada porsi dari model yang memiliki jumlah prediktor terbesar. Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformational leadership berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan karyawan dan positif tidak signifikan terhadap *Employee engagement*, begitu juga dengan kepuasan karyawan yang berpengaruh positif tidak signifikan terhadap *Employee engagement*, dan kepuasan karyawan tidak dapat berfungsi sebagai variabel intervening.

Bila dibandingkan dengan penelitian penulis perbedaannya adalah penelitian tersebut menggunakan variabel bebas Transformasional Leadership dengan variabel terikat Keterikatan Karyawan dan menggunakan variabel intervening Kepuasan Karyawan. Sedangkan penulis menggunakan variabel bebas Kepemimpinan, Pengembangan Karir, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja dengan variabel terikat Keterikatan Karyawan.

Penelitian keenam dari IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) Taylor' University Of Malaysia Vol. 9 tahun 2013 E-ISSN: 2278-487X | P-ISSN: 2319-76668, yang ditulis oleh Yiran Wang (2013) dalam penelitiannya yang berjudul "**Antecedents and Cosequences of *Employee engagement* : A Case Study of Five-Star Hotels, Malaysia**". Penelitian ini bertujuan untuk menguji model anteseden dan konsekuensi karyawan keterlibatan dan mengidentifikasi hubungan antar variabel berdasarkan teori sosial. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode survei melalui kuesioner kepada 611 responden, yaitu karyawan dari hotel berbintang Lima di Malaysia dengan memiliki tingkat respon 95%. Dalam penelitian ini metode judgmental sampling

yang digunakan merupakan bentuk nonprobability sampling, teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan skala Likert 7 poin dan 6 demografis pertanyaan. Penelitian ini menggunakan paket statistik perangkat lunak ilmu sosial digunakan untuk menganalisis data. Data kuantitatif diuji dengan analisis reliabilitas untuk mengkonfirmasi reliabilitas dan validitas dari konstruksi penelitian. Kemudian, regresi linier berganda (MLR) dan Linear Sederhana Metode regresi (SLR) digunakan untuk menguji hipotesis penelitian ini. Hasil menunjukkan bahwa kehidupan kerja, kepemimpinan manajemen komunikasi dan sikap untuk bekerja secara positif mempengaruhi keterikatan karyawan dan advokasi karyawan ke hotel. Sikap untuk bekerja dan kepemimpinan manajemen dan komunikasi memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja. Keterikatan karyawan memprediksi kepuasan kerja dan advokasi.

Bila dibandingkan dengan penelitian penulis perbedaannya adalah penelitian tersebut menggunakan variabel bebas Kepuasan Kerja, Kehidupan Kerja, Kepemimpinan, dan Komunikasi Manajemen dengan variabel terikat Keterikatan Karyawan. sedangkan penulis menggunakan variabel bebas Kepemimpinan, Pengembangan Karir, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja dengan variabel terikat Keterikatan Karyawan.

Penelitian ketujuh dari *Global Journal of Finance and Management Aligarh Muslim University Uttar Pradesh India Vol. 6 No. 4 tahun 2014, ISSN: 0975-6477*, yang ditulis oleh Mohd. Sadiq (2014) dalam penelitiannya yang berjudul ***“Employee engagement Hospitality Industry in India : An Overview”***. Studi ini meneliti Industri perhotelan di India saat ini sedang berkembang sangat pesat dan menghasilkan lapangan pekerjaan bagi orang-orang lokal dalam skala besar. Tujuan utama dari jurnal ini adalah untuk mendefinisikan keterikatan karyawan dalam konteks industri perhotelan India dan seberapa efektifnya, dalam lingkungan yang kompetitif saat ini. Didorong oleh lonjakan kedatangan pelancong bisnis dan minat yang melonjak di India sebagai tujuan wisata beberapa tahun terakhir. Informasi tentang karyawan keterlibatan dikumpulkan dari majalah, jurnal, surat kabar, dan situs web yang relevan. Di sisi lain, informasi tentang industri perhotelan India sedang dikumpulkan dari laporan kementerian pariwisata dan juga dari laporan keberlanjutan perusahaan utama grup rantai hotel

sektor perhotelan India. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode survei melalui kuesioner kepada responden, yaitu karyawan dalam konteks industri perhotelan di India. Dalam penelitian ini menggunakan nonprobability sampling, teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan skala Likert. Metodologi Penelitian ini didasarkan pada data sekunder untuk menganalisis data. Data kuantitatif diuji dengan analisis reliabilitas untuk mengkonfirmasi reliabilitas dan validitas dari konstruksi penelitian. Kemudian regresi linier bergandadigunakan untuk menguji hipotesis penelitian ini. Hasil menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja, bekerja secara positif mempengaruhi keterikatan karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keterikatan karyawan sangat penting bagi kelangsungan industri perhotelan India dan tanpa keterikatan, keramahan yang lebih baik tidak dapat diberikan dengan biaya apa pun.

Bila dibandingkan dengan penelitian penulis perbedaannya adalah penelitian tersebut menggunakan variabel bebas Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, Kompensasi dan Pelatihan Kerja dengan variabel terikat Keterikatan Karyawan. sedangkan penulis menggunakan variabel bebas Kepemimpinan, Pengembangan Karir, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja dengan variabel terikat Keterikatan Karyawan.

Penelitian kedelapan dari International Journal of Productivity and Performance Management Vol. 63 No. 3, tahun 2014 Emerald Group Publishing limited ISSN:1741-0401, yang ditulis oleh Anitha J. (2014) dalam penelitiannya yang berjudul **“Determinants of Employee engagement and Their Impact on Employee Performance”**. Tujuan dari jurnal ini adalah untuk mengidentifikasi penentu keterikatan karyawan dan prediktabilitas konsep mereka. Desain penelitian kausal dilakukan untuk mempelajari dampak hubungan. Kuesioner survei dikembangkan dan divalidasi menggunakan data pilot ( $\frac{1}{4}$  0,975). Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode survei melalui kuesioner kepada 700 responden, yaitu karyawan yang terdaftar di Asosiasi Industri Kecil Distrik Coimbatore dengan memiliki tingkat respon 55%. Dalam penelitian ini berfokus pada hubungan sebab dan akibat antara kinerja karyawan dan keterlibatan karyawan menggunakan regresi, metode sampling yang digunakan merupakan bentuk simple random sampling, instrumen divalidasi menggunakan data pilot

dari 60 responden. Analisis data dilakukan dengan menggunakan teknik regresi untuk mengidentifikasi tingkat prediksi yang dibuat oleh berbagai faktor keterikatan karyawan. Regresi juga digunakan untuk mengidentifikasi tingkat dampak yang dibuat oleh keterikatan karyawan pada kinerja karyawan. Dua model terpisah ini kemudian diwakili dalam diagram jalur dan diperkirakan menggunakan persamaan structural pemodelan (SEM) teknik. Dapat disimpulkan bahwa variabel independen teridentifikasi berpengaruh signifikan dalam menentukan tingkat keterikatan karyawan.

Bila dibandingkan dengan penelitian penulis perbedaannya adalah penelitian tersebut menggunakan variabel bebas Lingkungan Kerja, Pelatihan dan Pengembangan Karir, Kinerja Karyawan, dan Kompensasi dengan variabel terikat Keterikatan Karyawan. sedangkan penulis menggunakan variabel bebas Kepemimpinan, Pengembangan Karir, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja dengan variabel terikat Keterikatan Karyawan.

## **2.2. Landasan Teori**

Pada bab ini peneliti akan menampilkan teori-teori dan hasil penelitian sebelumnya yang relevan terkait dengan variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian. Materi yang akan dikemukakan untuk pemecahan masalah yaitu mengenai Kepemimpinan, Kompensasi, Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja, terhadap Keterikatan Kerja. Konsep dan teori tersebut dapat dijadikan sebagai perumusan hipotesis penelitian dan sebagai dasar dalam membahas hasil penelitian.

### **2.2.1. Keterikatan Karyawan**

#### **2.2.1.1 Pengertian Keterikatan karyawan**

*Employee engagement* merupakan suatu istilah yang relatif baru dalam ilmu sumber daya manusia, dimana kata tersebut sering digunakan oleh lembaga konsultan yang khusus bergerak dalam bidang sumber daya manusia. Gallup Organization menyatakan bahwa karyawan yang mempunyai nilai keterikatan merupakan pekerja yang memiliki keterlibatan secara penuh serta antusias terhadap pekerjaan mereka. Keterikatan karyawan berperan penting bagi perusahaan karena



dengan karyawan merasa terikat terhadap perusahaan ia akan bekerja dengan giat dan bersungguh-sungguh agar tercapainya tujuan perusahaan.

Keterikatan karyawan merupakan rasa terikat yang dimiliki oleh seorang karyawan dengan perusahaan dimana ia bekerja. Jika seorang karyawan memiliki rasa keterikatan yang tinggi kepada perusahaan maka ia akan cenderung memiliki loyalitas yang lebih tinggi dan memberikan kontribusi yang lebih bagi perusahaannya. Keterikatan pada karyawan adalah sebuah hubungan yang kuat secara emosional dan intelektual yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya, organisasi, manajer atau rekan kerja, yang pada gilirannya akan mempengaruhi dia untuk memberikan upaya lebih pada pekerjaannya (Conference Board dalam Vibrayani 2012:10).

Keterikatan Karyawan sebagai keterlibatan, rasa antusias dan berkomitmen terhadap pekerjaan dan tempat ia kerja (Gallup Consulting 2017). Engagement Keterikatan sebagai hal yang positif, suatu yang berhubungan dengan pekerjaan yang memiliki karakteristik vigor, dedication, dan absorption absorption (Schaufeli dan Bakker 2010:312). Keterikatan karyawan sebagai keterikatan anggota organisasi dengan organisasi itu sendiri bukan hanya sekedar fisik, kognitif tetapi bahkan secara emosional dalam hal kinerjanya (Kahn dalam Ayat Hidayat, 2014).

Seseorang pekerja yang *engaged* akan berkomitmen terhadap tujuan, menggunakan segenap kemampuannya untuk menyelesaikan tugas, menjaga perilakunya saat bekerja, memastikan bahwa dia telah menyelesaikan tugas dengan baik sesuai dengan tujuan dan bersedia mengambil langkah perbaikan atau evaluasi jika memang diperlukan (Marciano 2010:42). Karyawan yang memiliki keterikatan (Engagement) melebihi karyawan yang puas atau sekedar berkomitmen kepada suatu organisasi atau seseorang (Schiemann 2011:11).

Berdasarkan pendapat para ahli yang telah dipaparkan diatas dapat disimpulkan bahwa keterikatan karyawan adalah keterikatan atau keterlibatan dan rasa antusias terhadap pekerjaan dan tempat ia bekerja. Dengan keterikatan yang tinggi karyawan akan memiliki rasa loyalitas yang lebih tinggi dan memberikan kontribusi yang lebih banyak bagi perusahaan.

#### 2.2.1.2. Tujuan Keterikatan Karyawan

Terdapat beberapa tujuan dari keterikatan karyawan menurut Scheimann (2011:224) tujuan dari keterikatan karyawan adalah sebagai berikut :

1. Pertumbuhan dan pengembangan, perusahaan harus memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk tumbuh dan berkembang sehingga dapat menciptakan perbedaan besar dalam hal menjaga talenta-talenta terbaiknya.
2. Pengakuan, pengakuan terhadap eksistensi seorang karyawan dapat meningkatkan semangatnya dalam bekerja. Sangat penting untuk menghargai karyawan yang telah mencapai tujuan-tujuan penting.
3. Keterlibatan, karyawan akan merasa terikat kepada perusahaan tempatnya bekerja jika mereka terlibat didalamnya. Bentuk keterlibatan ini bisa berasal dari peran yang diberikan kepada setiap individunya.
4. Supervisor, supervisor atau pemimpin berperan penting dalam keterikatan karyawan. Supervisor atau pemimpin dapat menentukan tingkatan keterikatan dalam sebuah tim atau bahkan menghancurkannya. Supervisor dapat menjadi inspirasi yang kuat bagi karyawannya dapat memberikan semangat kepada karyawannya.
5. Pengalaman sukses, pengalaman sukses ini akan menumbuhkan kepercayaan dari karyawan terhadap perusahaan tempatnya bekerja.

#### 2.2.1.3. Tipe Karyawan Berdasarkan Tingkat Employee Engagement

Menurut Robison dalam Arumi dan Gustomo (2012:484) terdapat tiga pengemlompokan engagement berdasarkan tingkat employee engagement terhadap karyawan, yaitu :

1. Engaged, karyawan yang engaged adalah seorang pembangun (builder). Mereka selalu menunjukkan kinerja dengan level yang tinggi. Karyawan ini akan bersedia menggunakan bakat dan kekuatan mereka dalam bekerja setiap hari serta selalu bekerja dengan gairah dan selalu mengembangkan inovasi agar perusahaan berkembang.
2. Not engaged, karyawan dalam tipe ini cenderung fokus terhadap tugas dibandingkan untuk mencapai tujuan dari pekerjaan itu. Mereka selalu menunggu perintah dan cenderung merasa kontribusi mereka diabaikan.

3. Actively disengaged, karyawan tipe ini secara konsisten menunjukkan perlawanan pada semua aspek. Mereka hanya melihat sisi negatif pada berbagai kesempatan dan setiap harinya, tipe actively disengaged ini melemahkan apa yang dilakukan oleh pekerja yang engaged.

#### 2.2.1.4. Karakteristik Keterikatan Karyawan

Dalam mengukur keterikatan karyawan, diperlukan alat ukur atau indikator yang menjadi ukuran untuk seberapa besar karyawan tersebut memiliki rasa keterikatan. Menurut (Choo, 2009; Dawwas, 2010; Hesham, 2010; Rini, 2010; Al Yamani, 2011; Rosmawati, 2011; Jamia, 2011) indikator dalam keterikatan karyawan, yaitu :

- 1) Pernyataan keterlibatan kognitif, sebagai berikut:
  - a. Waktu cepat berlalu saat sedang melakukan pekerjaan.
  - b. Sering memikirkan hal lain ketika melakukan pekerjaan.
  - c. Jarang terganggu ketika melakukan pekerjaan.
  - d. Fokus dengan satu pekerjaan tanpa menghiraukan yang lain.
- 2) Pernyataan keterlibatan emosional, sebagai berikut:
  - a. Dipengaruhi perasaan oleh hal seberapa baik dalam melakukan pekerjaan.
  - b. Memiliki rasa benar-benar menempatkan hati pada pekerjaan.
  - c. Adanya perasaan senang ketika mampu bekerja dengan baik.
  - d. Terkadang seringkali merasa terpisah secara emosional dari pekerjaan.
- 3) Pernyataan keterlibatan fisik, sebagai berikut:
  - a. Menuntaskan pekerjaan sampai selesai.
  - b. Memiliki jiwa totalitas dalam menyelesaikan pekerjaan.
  - c. Meneruskan pekerjaan yang belum tuntas di rumah.
  - d. Bekerja secara optimal agar menghindari lembur.
  - e. Tidak memforsir tenaga dalam bekerja.

## 2.2.2. Kepemimpinan

### 2.2.2.1. Pengertian kepemimpinan

Kepemimpinan berarti kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, dan mengarahkan orang atau kelompok agar menerima pengaruh tersebut dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu tercapainya suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Pada dasarnya kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi atau instansi, memotivasi perilaku bawahan untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk perbaikan kelompok. Hal tersebut dapat dilihat dari keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan.

Dalam suatu instansi, kepemimpinan merupakan suatu faktor yang menentukan tercapai atau tidaknya tujuan suatu instansi, dengan kepemimpinan yang baik, proses manajemen akan berjalan lancar dan pegawai bergairah melaksanakan tugas-tugasnya. Gairah kerja, produktivitas kerja, dan proses manajemen suatu instansi akan baik, jika tipe, cara, atau gaya kepemimpinan yang di terapkan pemimpinnya baik. Tegas baik atau buruknya tercapai atau tidaknya suatu instansi sebagian besar ditentukan oleh kecakapan pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya untuk mengarahkan para bawahannya, karena kecakapan dan kewibawaan seorang pemimpin melaksanakan kepemimpinannya akan mendorong gairah kerja, kreativitas, partisipasi, dan loyalitas, para bawahannya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya. Definisi kepemimpinan yang dikemukakan beberapa ahli yaitu sebagai berikut :

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain dengan cara memancing tumbuhnya perasaan yang positif dalam diri orang-orang yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Veitzhal Rivai, 2012:53). Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok (George R, 2011:57). Kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok (Miftah Thoha, 2011:9).

Berdasarkan definisi-definisi di atas maka, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu kegiatan untuk mempengaruhi orang lain dan merubah perilaku untuk mencapai tujuan bersama.

#### 2.2.2.2. Teori kepemimpinan

Teori kepemimpinan yang dikemukakan oleh Veitshal Rivai, Deddy Mulyadi (2012:7) mengemukakan bahwa teori yang berusaha untuk mengidentifikasi karakteristik khas (fisik, mental, kepribadian) yang dikaitkan dengan keberhasilan kepemimpinan. Teori mengenai kepemimpinan dapat digolongkan kedalam tiga pendekatan utama, yaitu :

##### 1) Pendekatan Sifat

Pendekatan ini menekankan pada kualitas pribadi dari para pemimpin. Pendekatan ini didasarkan pada asumsi bahwa beberapa orang merupakan pemimpin alamiah dan dianugrahi beberapa ciri yang tidak dimiliki orang lain seperti energi yang tidak berkurang, intuisi yang mendalam, pandangan masa depan yang luar biasa, dan kekuatan persuasif yang tidak tertahankan.

##### 2) Pendekatan Kepribadian Perilaku

Telaah kepemimpinan yang dilakukan pada pusat riset Universitas Michigan, dengan sasaran melokasikan karakteristik perilaku kepemimpinan yang tampaknya dikaitkan dengan ukuran keefektifan kinerja, mengidentifikasi terdapat dua gaya kepemimpinan yang berbeda yaitu :

- a. Pemimpin yang berorientasi pada tugas menerapkan pengawasan ketat sehingga bawahan melakukan tugasnya dengan menggunakan prosedur yang telah ditentukan.
- b. Pemimpin yang berorientasi pada bawahan mendelegasikan pengambilan keputusan bawahan dan membantu pengikutnya dalam memuaskan kebutuhannya dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang suportif. Pemimpin yang berpusat pada pegawai memiliki perhatian terhadap kemajuan, pertumbuhan dan prestasi pribadi pengikutnya. Tindakan-tindakan ini diasumsikan dapat memajukan pembentukan dan perkembangan kelompok.

### 3) Pendekatan Kepemimpinan Situasional

Suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan satu gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan ini mensyaratkan pemimpin untuk memiliki keterampilan diagnostik dalam perilaku manusia.

#### 2.2.2.3. Fungsi kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau instansi masing-masing, yang mensyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Secara operasional ada lima fungsi pokok kepemimpinan yang dikemukakan oleh Veitzhil Rivai (2012:34), yaitu :

##### 1. Fungsi Instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

##### 2. Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, yang mengharuskan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang memperoleh masukan berupa umpan balik (feedback) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan.

##### 3. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukannya secara terkendali dan terarah

berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain serta ke ikut sertaan pemimpin.

#### 4. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

#### 5. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

#### 2.2.2.4. Tipe kepemimpinan

Kepimpinan di dalam melaksanakan fungsi-fungsinya, maka akan berlangsung aktivitas kepemimpinan. Apabila aktivitas dapat dicapai dan sesuai dengan rencana maka akan terlihat gaya kepemimpinan dengan polanya masing-masing (Veitzhal, 2012:42):

1. Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan pelaksanaan tugas
2. Gaya kepemimpinan yang berpola pada pelaksanaan hubungan kerja sama.
3. Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan hasil yang dicapai.

Berdasarkan ketiga pola dasar tersebut terbentuk perilaku kepemimpinan yang terdiri dari tiga pokok kepemimpinan, yaitu:

##### a. Tipe Kepemimpinan Otoriter

Tipe kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan di tangan satu orang. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Kedudukan dan tugas anak buah semata-mata hanya sebagai pelaksana keputusan, perintah, dan bahkan kehendak pimpinan. Pimpinan dirinya lebih dalam segala hal, dibandingkan

dengan bawahannya. Kemampuan bawahan selalu dipandang rendah sehingga dianggap tidak mampu berbuat sesuatu tanpa diperintah.

b. Tipe Kepemimpinan Kendali Bebas

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otoriter. Pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perorangan maupun kelompok-kelompok kecil. Pemimpin hanya memfungsikan dirinya sebagai penasihat.

c. Tipe Kepemimpinan Demokratis

Tipe kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok atau organisasi. Pemimpin memandang dan menempatkan orang-orang yang dipimpinnya sebagai subjek yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspeknya. Kemauan, kehendak, kemampuan, buah pikiran, pendapat, kreatifitas, inisiatif yang berbeda-beda dan dihargai disalurkan secara wajar. Tipe kepemimpinan ini selalu berusaha untuk memanfaatkan setiap orang yang dipimpin. Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kepemimpinan tipe ini dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah, yang diwujudkan pada setiap jenjang dan di dalam unit masing-masing.

#### 2.2.2.5. Indikator Kepemimpinan

Veitshal Rivai (2012:53) mengemukakan bahwa seorang pemimpin dalam mengimplementasikan kepemimpinannya harus mampu secara dewasa melaksanakan kedewasaan terhadap instansi atau organisasinya, yaitu:

1. Kemampuan untuk membina kerjasama dan hubungan yang baik
  - a. Membina kerjasama dan hubungan baik dengan bawahan dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab masing-masing.
  - b. Kemampuan seorang pemimpin dalam memotivasi bawahannya
2. Kemampuan yang efektifitas
  - a. Mampu menyelesaikan tugas diluar kemampuan
  - b. Menyelesaikan tugas tepat waktu



- c. Hadir tepat waktu dan tidak terlambat.
3. Kepemimpinan yang partisipatif
  - a. Pengambilan keputusan secara musyawarah
  - b. Dapat menyelesaikan masalah secara tepat
  - c. Mampu dalam meneliti masalah yang terjadi pada pekerjaan
4. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu
  - a. Bersedia untuk membawa kepentingan pribadi dan organisasi kepada kepentingan yang lebih luas, yaitu kepentingan organisasi menggunakan waktu sisa untuk keperluan pribadi
  - b. Mampu dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan target
5. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau wewenang
  - a. Tanggung jawab seorang pemimpin dalam menyelesaikan tugas mana yang harus ditangani sendiri dan mana yang harus ditangani secara kelompok.
  - b. Memberikan bimbingan dan pelatihan dalam pengambilan keputusan

### **2.2.3. Pengembangan Karir**

#### **2.2.3.1. Pengertian Pengembangan Karir**

Pengembangan karir sangat penting bagi suatu organisasi, karena karir merupakan kebutuhan yang harus terus dikembangkan dalam diri seorang pegawai sehingga mampu memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Pengembangan karir meliputi setiap aktivitas untuk mempersiapkan seseorang untuk menempuh jalur karir tertentu. Suatu rencana karir yang telah dibuat oleh seseorang pekerja harus disertai oleh suatu tujuan karir yang realistis. Karena perdefinisi perencanaan, termasuk perencanaan karir, perencanaan karir adalah proses yang dilalui oleh individu karyawan untuk mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuannya (Sunyoto, 2012;164).

Dengan demikian seorang pegawai perlu mengambil langkah-langkah tertentu guna mewujudkan rencana tersebut. Berbagai langkah yang perlu

ditempuh itu dapat diambil atas prakarsa pekerja sendiri, tetapi dapat pula berupa kegiatan yang disponsori oleh organisasi, atau gabungan dari keduanya. Hal ini merupakan salah satu prinsip pengembangan karir yang sangat fundamental sifatnya.

Menurut Hani Handoko dalam Sunyoto (2012:165) pengertian karir ada tiga yakni:

1. Karir sebagai suatu urutan promosi atau pemindahan (transfer) lateral ke jabatan –jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab atau lokasilokasi yang lebih baik dalam atau menyilang hierarki hubungan kerja selama kehidupan kerjaa seseorang;
2. Karir sebagai penunjuk pekerjaan-pekerjaan yang membentuk suatu pola kemajuan sistematis yang jelas karirnya;
3. Karir sebagai sejarah pekerjaan seseorang atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja.

Karir dapat dipandang dari dua perspektif yang berbeda, antara lain dari perspektif yang obyektif dan subyektif. Dipandang dari perspektif yang obyektif, karir merupakan urutan posisi yang diduduki oleh seseorang selama hidupnya, sedangkan dari perspektif yang subyektif, karir merupakan perubahan-perubahan nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi karena seseorang menjadi semakin tua (Marwansyah, 2012:207).

Kedua perspektif tersebut terfokus pada individu dan menganggap bahwa setiap individu memiliki beberapa tingkatan pengendalian terhadap nasibnya sendiri sehingga individu tersebut dapat memanipulasi peluang untuk memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan yang berasal dari karirnya. Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat dikatakan bahwa karir adalah merupakan serangkaian perubahan sikap, nilai dan perilaku serta motivasi yang terjadi pada setiap individu selama rentang waktu kehidupannya untuk menemukan secara jelas keahlian, tujuan karir dan kebutuhan untuk pengembangan, merencanakan tujuan karir, dan secara kontinyu mengevaluasi, merevisi dan meningkatkan rancangannya. Karir juga merupakan suatu proses

kemitraan interaksi dalam tahapan dan kerja sama antara organisasi/perusahaan atau manajemen, atasan langsung dan individu itu sendiri.

Sarana pengembangan karir meliputi keterampilan, pendidikan dan pengalaman serta teknik-teknik modifikasi dan perbaikan perilaku, yang memberikan nilai tambah sehingga memungkinkan seseorang untuk bekerja lebih baik (Marwansyah, 2012:224). Metode yang lazim digunakan misalnya : penyuluhan karir, penyediaan informasi tentang perusahaan atau organisasi, sistem penilaian kinerja dan lokakarya. Pengembangan karir yang digunakan instansi/lembaga tidak terlepas dari perencanaan karir. Setiap karyawan atau karyawan dalam organisasi sebelum mengembangkan karirnya harus mempunyai perencanaan karir yang matang terlebih dahulu. Selain itu, juga harus mengetahui hal-hal yang mempengaruhi pengembangan karir.

Pengembangan karir adalah kegiatan- kegiatan pengembangan diri yang ditempuh oleh seseorang untuk mewujudkan rencana karir pribadinya (Marwansyah 2012:208). Pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir (Sunyoto, 2012:164). Dari beberapa pendapat ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa fokus pengembangan karir adalah peningkatan kemampuan mental yang terjadi yang terjadi seiring penamabahan usia karyawan. Perkembangan kemampuan mental karyawan telah berlangsung selama seseorang menjadi pekerja pada sebuah organisasi yang terwujud melalui pelaksanaan pekerjaan yang menjadi tugas pokok dan fungsinya.

Manajemen karir adalah proses pengelolaan karir karyawan yang meliputi tahapan perencanaan karir , pengembangan dan konseling karir serta pengambilan keputusan karir (Hastho dalam Sunyoto, 2012:175). Manajemen karir adalah proses berkelanjutan dari penyiapan , penerapan dan pemantauan rencana karir yang dilakukan oleh individu itu sendiri atau seiring dengan sistem karir organisasi (Henry dalam Sunyoto, 2012:175).

#### 2.2.3.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Menurut Rivai (2013:278) faktor- faktor yang mempengaruhi pengembangan karir adalah sebagai berikut :

1. Prestasi kerja Prestasi kerja (Job Performance) merupakan komponen yang paling penting untuk pengembangan karir yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan. Kemajuan karir sebagian besar tergantung atas prestasi kerja yang baik dan etis. Dengan mengetahui hasil atas kinerjanya maka karyawan dapat mengukur kesempatannya terhadap pengembangan karir. Asumsi terhadap kinerja yang baik akan melandasi seluruh aktivitas pengembangan karir. Ketika kinerja di bawah standar maka dengan mengabaikan upaya-upaya ke arah pengembangan karir pun biasanya tujuan karir yang paling sederhana pun tidak dapat dicapai. Kemajuan karir umumnya terletak pada kinerja dan prestasi
2. Eksposur Manajer atau atasan memperoleh pengenalan ini terutama melalui kinerja, dan prestasi karyawan, laporan tertulis, presentasi lisan, pekerjaan komite dan jam-jam yang dihabiskan.
3. Jaringan kerja Jaringan kerja berarti perolehan exposure di luar perusahaan. Mencakup kontak pribadi dan profesional. Jaringan tersebut akan sangat bermanfaat bagi karyawan terutama dalam pengembangan karirnya.
4. Kesetiaan terhadap organisasi Level loyalitas yang rendah merupakan hal yang umum terjadi di kalangan lulusan perguruan tinggi terkini yang disebabkan ekspektasi terlalu tinggi pada perusahaan tempatnya bekerja pertama kali sehingga seringkali menimbulkan kekecewaan. Hal yang sama juga terjadi pada kelompok profesional dimana loyalitas pertamanya diperuntukkan bagi profesi. Untuk mengatasi hal ini sekaligus mengurangi tingkat keluarnya karyawan (turn over) biasanya perusahaan “membeli” loyalitas karyawan dengan gaji, tunjangan yang tinggi, melakukan praktek-praktek SDM yang efektif seperti perencanaan dan pengembangan karir.
5. Pembimbing dan sponsor Adanya pembimbing dan sponsor akan membantu karyawan dalam mengembangkan karirnya. Pembimbing akan memberikan nasehat- nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya pengembangan karirnya, pembimbing berasal dari

internal perusahaan. Mentor adalah seseorang di dalam perusahaan yang menciptakan kesempatan untuk pengembangan karirnya.

6. Peluang untuk tumbuh Karyawan hendaknya diberikan kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya, misalnya melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan melanjutkan pendidikannya. Hal ini akan memberikan karyawan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan rencana karirnya.

Penelitian ini menggunakan Faktor-Faktor yang mempengaruhi pengembangan karir milik Rivai (2013:65) dimana pernyataan-pernyataan disusun untuk mengukur apakah perusahaan telah menciptakan kondisi yang menunjang upaya-upaya individu untuk mewujudkan perencanaan karirnya, di mana di dalamnya juga mencakup upaya organisasi dalam menciptakan kesadaran karyawan akan pentingnya mengetahui sasaran karir, serta langkah-langkah yang perlu diketahui oleh individu karyawan untuk mencapai sasaran karir tersebut.

Namun komponen bawahan yang mempunyai peran kunci (key subordinate) tidak dipergunakan, karena hubungan antara atasan dan bawahan sudah terwakili oleh aspek loyalitas organisasi serta aspek pembimbing dan sponsor. Namun komponen bawahan pengunduran diri dan pengalaman internasional tidak dipergunakan, karena hubungan antara atasan dan bawahan sudah terwakili oleh aspek eksposur dan aspek peluang untuk tumbuh.

#### 2.2.3.3. Tujuan Pengembangan Karir

Tujuan pengembangan karir yang dikemukakan oleh Andrew J. Dubrin dalam Mangkunegara (2001:77) adalah sebagai berikut :

1. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan  
Pengembangan karir membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu.
2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai Perusahaan merencanakan karir pegawai dengan meningkatkan kesejahteraan pegawai agar pegawai lebih tinggi loyalitasnya.

3. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka Pengembangan karir membantu menyadarkan pegawainya akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.
4. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaann Pengembangan karirakan memperkuat hubyungan dan sikap pegawainya terhadap perusahaannya.
5. Membuktikan tanggung jawab sosial Pengembangan karir suatu cara menciptakan iklim-iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadi lebih bermental sehat.
6. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan Pengembangan karir membantu program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.
7. Mengurangi turnover dan biaya kepegawaian Pengembangan karir dapat menjadikan turnover rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.
8. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial Pengembangan karir dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.
9. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai Perencanaan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.
10. Menggiatkan suatu pemikiran jkarak waktu yang panjang Pengembangan karir berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

Pengembangan karir pegawai bukan merupakan tanggung jawab pegawai saja tetapi merupakan bagian dari tanggung jawab organisasi dimana pegawai itu bekerja. Untuk melakukan pengembangan karir pegawai di sebuah instansi selain membuat perencanaan karir pegawai, manajemen karir juga harus di perhatikan oleh organisasi dimana pegawai tersebut bekerja. Keterlibatan suatu organisasi dalam pengembangan karir pegawai adalah suatu organisasi adalah suatu keharusan (Ike Kusdya, 2008:136). Dukungan tersebut dapat berupa :

1. Pendidikan Karir Karyawan harus menyadari dan memahami bahwa pendidikan merupakan hal yang penting yang dapat memacu karir. Bentuk pendidikan dapat berupa seminar, workshop, lokakarya, pelatihan, dan lain sebagainya.
2. Data Informasi Tentang Jenjang Karir Pada Organisasi Data informasi yang digunakan seperti uraian jabatan, persyaratan jabatan dan standar kerja sehingga karyawan dapat merumuskan rencana karir yang dijalankan melalui jalur karir dalam organisasi.
3. Bimbingan Karir Upaya bimbingan karir menentukan karir yang paling tepat bagi karyawan melalui penyadaran minat dan kemampuan untuk memilih jalur karir yang tepat.

Sementara para karyawan atau pegawai itu sendililiki tindakan atau sikap yang dapat mendorong kepentingan perencanaan dan pengembangan karirnya sendiri disamping batuan dari pihak lain, beberapa sikap yang menjadi upaya pengembangan karir adalah:

1. Meningkatkan unjuk kerja. Pengambilan keputusan dipakai sebagai dasar menduduki sebuah jabatan. Sementara unjuk kerja yang buruk dapat mempersempit peluang karyawan dalam menapaki jalur karirnya.
2. Kemampuan individu Menunjukkan kemampuan potensi diri kepada manajemen sehingga karyawan berhak dan layak melakukan yang ditugaskan.
3. Mengundurkan diri Mengundurkan diri dari organisasi bisa menjadi pilihan bagi karyawan apabila karyawan menganggap bahwa jalur karirnya macet dan tidak bisa berkembang. Barangkali dengan pindah ketempat lain, karyawan akan mendapat pengalaman yang lebih untuk mengembangkan karir pribadinya.
4. Mencari konsultan atau mentor Karyawan dapat mencari bimbingan karir secara informal dengan tenaga konsultan atau mentor untuk mebantuui karyawan dalam mengembangkan karir seperti promosi, transfer, mutasi, pendidikan dan pelatihan.
5. Meningkatkan keterampilan pribadi karyawan harus berupaya meningkatkan keterampilan pribadi dengan mencari kesempatan atau

mencari peluang mengikuti program pelatihan dan pengembangan , kursus, pendidikan lanjutan yang dapat membantu pengembangan karir.

6. Mengembangkan jaringan dan informasi Karyawan dapat menjalin kerjasama dan mencari informasi baru tentang jalur karir yang sama atau lebih tinggi sehingga karyawan memiliki data informasi dan jaringan yang luas dan dapat berkomunikasi dengan pihak lain.
7. Memiliki semangat kompetisi Karyawan harus mempunyai semangat kompetisi yang positif dengan rekan kerja sehingga dapat dijadikan dasar untuk selalu dapat mengembangkan diri lewat keterampilan baru yang terus diasah.
8. Menjaga hubungan dengan organisasi Dengan memahami seluruh aktivitas, struktur, bagian, misi, tujuan dan sasaran organisasi, diharapkan tumbuh kecintaan pada organisasi sehingga loyalitas karyawan dapat tumbuh, dengan demikian karyawan akan berusaha menyelaraskan tujuan pribadi dan tujuan organisasi sehingga keduanya dapat membina hubungan dengan lebih baik.

#### 2.2.3.4. Bentuk Pengembangan Karir

Bentuk pengembangan karir pada dasarnya bergantung pada jalur karir menurut tiap-tiap organisasi yang ada, dan sesuai dengan kebutuhan. “Jalur karir adalah serangkaian posisi yang digunakan oleh organisasi untuk memindahkan seorang pegawai” (Ivancevich, 2007). Bentuk pengembangan karir yang dapat dilaksanakan menurut Hady (2013) yaitu:

1. Pembinaan dari pimpinan Pimpinan adalah orang yang mempunyai tugas mengarahkan dan membimbing bawahan dan mampu memperoleh dukungan bawahan sehingga dapat menggerakkan mereka mencapai tujuan perusahaan.
2. Pendidikan dan pelatihan Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia.
3. Promosi Promosi dalam manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai kemajuan seorang pegawai pada suatu tugas yang lebih baik, dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau



status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik dan terutama tambahan pembayaran upah atau gaji.

4. Mutasi Mutasi atau pemindahan adalah kegiatan untuk memindahkan pegawai dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sejajar.

#### 2.2.3.5. Indikator Pengembangan Karir

Menurut Siagian (2011), berbagai indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karir adalah sebagai berikut:

1. Perlakuan yang adil dalam berkarir
  - a. Pemenuhan kriteria yang didasari pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara luas dikalangan pegawai.
2. Keperdulian para atasan langsung
  - a. Pegawai diberikan arahan mengenai langkah awal apa yang perlu diambilnya agar kemungkinannya untuk dipromosikan menjadi lebih besar.
  - b. Memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para pegawai tersebut mengetahui potensi yang perlu di atasi.
3. Informasi tentang berbagai peluang promosi
  - a. Akses informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan.
  - b. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif.
  - c. Diberlakukan prinsip keadilan, kesamaan dan kesempatan untuk dipertimbangkan dalam tahap melakukan promosi.
4. Adanya minat untuk dipromosikan
  - a. Menumbuhkan minat seorang pegawai agar dapat mengembangkan karirnya.

#### 2.2.4. Kompensasi

##### 2.2.4.1. Pengertian Kompensasi

Masalah kompensasi sensitif karena menjadi pendorong seseorang untuk bekerja juga berpengaruh terhadap moral dan disiplin tenaga kerja. Oleh karena itu, setiap perusahaan / organisasi manapun seharusnya dapat memberikan kompensasi yang seimbang dengan beban kerja yang dipikul tenaga kerja. Berikut ini akan dikemukakan beberapa definisi dari kompensasi.

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Malayu S.P Hasibuan, 2012:118). Kompensasi merupakan sesuatu yang karyawan dapatkan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan (Veithzal Rivai, 2011:357). Kompensasi adalah setiap bentuk penghargaan yang diberikan karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi (Mutiara Pangabean, 2012:176). Kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari diperkerjanya karyawan itu (Garry Dessler, 2012:175).

Sistem imbalan bisa mencakup gaji, penghasilan, uang pensiun, uang liburan, promosi ke posisi yang lebih tinggi. Juga berupa asuransi keselamatan kerja, transfer secara horizontal untuk mendapat posisi yang lebih menantang atau ke posisi utama untuk pertumbuhan dan pengembangan berikutnya, serta berbagai macam bentuk pelayanan. Jadi berdasarkan beberapa pengertian di atas secara umum dapat dikatakan bahwa kompensasi itu merupakan balas jasa yang diterima oleh karyawan sehubungan dengan pengorbanan yang telah diberikan kepada perusahaan. Pemberian kompensasi ini bisa diberikan langsung berupa uang maupun tidak langsung berupa uang dari perusahaan ke karyawannya.

#### 2.2.4.2. Penggolongan kompensasi

Menurut Hasibuan (2012:118), secara umum kompensasi finansial dapat dibagi menjadi dua yaitu:

1. Direct compensation Merupakan kompensasi yang diterima oleh karyawan yang mempunyai hubungan langsung dengan pekerjaan yaitu, dalam bentuk gaji, upah, dan upah insentif.

2. Indirect compensation Merupakan kompensasi yang diterima oleh karyawan yang tidak mempunyai hubungan secara langsung dengan pekerjaannya antara lain, asuransi kesehatan, bantuan pendidikan, pembayaran selama cuti atau sakit. Berikut ini beberapa pendapat yang diungkapkan oleh para ahli mengenai gaji.

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima pegawai sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang pegawai yang memberikan sumbangan dalam kedudukannya di sebuah di sebuah organisasi (Hariandja, 2012:316-317). Dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah organisasi. Gaji adalah sebuah bentuk pembayaran atau sebuah hak yang diberikan oleh sebuah perusahaan atau instansi kepada pegawai (Mardi, 2011:107). Gaji merupakan bayaran pokok yang diterima oleh seseorang (Amstrong dan Murlis, 2012:324).

Dari beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa gaji merupakan balas jasa yang diberikan kepada karyawan yang bekerja secara berkala dengan kurun waktu tertentu yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan sifatnya tetap.

#### 2.2.4.3. Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi

Dalam pemberian kompensasi finansial harus diperhatikan bahwa kompensasi finansial dapat mempunyai nilai yang berbeda bagi masing-masing individu yang menerimanya. Hal ini disebabkan karena masing-masing individu memiliki kebutuhan, keinginan dan pandangan yang berbeda satu sama lainnya. Oleh karena itu dalam menetapkan suatu kebijakan pemberian imbalan terdapat faktor-faktor yang harus dipertimbangkan selain faktor jumlahnya.

Menurut Hasibuan (2012:127) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi adalah sebagai berikut :

1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja. Jika pencarian kerja (penawaran) lebih banyak dari pada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit dari pada lowongan pekerjaan maka kompensasi relatif semakin besar.
2. Kemampuan dan Kesiediaan Perusahaan. Bila kemampuan dan kesiediaan perusahaan untuk membayar semakin baik, maka tingkat kompensasi akan

- semakin besar, tetapi sebaliknya jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.
3. Serikat Buruh / Organisasi karyawan. Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh, maka tingkat kompensasi semakin besar, sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh, maka tingkat kompensasi relatif kecil.
  4. Produktivitas Kerja Karyawan. Jika produktivitas kerja karyawan baik dan tinggi, maka kompensasi akan semakin besar, sebaliknya apabila produktivitas kerjanya buruk serta rendah kompensasinya kecil.
  5. Pemerintah dengan Undang-Undang dan Kepres. Pemerintah dengan Undang-undang Kepres besarnya batas upah / balas jasa minimum. Penetapan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha jangan sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan karena pemerintah berkewajiban untuk melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.
  6. Biaya Hidup / Cost of Living. Bila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi / upah semakin tinggi. Tetapi sebaliknya karyawan yang biaya hidup di daerah itu rendah, maka tingkat kompensasi / upah relatif kecil.
  7. Posisi Jabatan Karyawan. Karyawan yang mempunyai jabatan tinggi maka akan menerima gaji / kompensasi yang lebih besar. Sebaliknya karyawan yang jabatannya lebih rendah akan memperoleh gaji / kompensasi yang lebih kecil. Hal ini sangatlah wajar karena seseorang yang mendapatkan kewenangan dan tanggung jawab lebih besar harus mendapatkan gaji / kompensasi yang lebih besar pula.
  8. Pendidikan dan Pengalaman Kerja. Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji / balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan dan keterampilannya lebih baik. Sebaliknya karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji / kompensasinya lebih kecil.
  9. Kondisi Perekonomian Nasional. Bila kondisi perekonomian sedang maju maka tingkat upah / kompensasi akan semakin besar, karena akan

mendekati full employment. Sebaliknya jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah, karena terdapat pengangguran (Disquieted unemployment).

10. Jenis dan Sifat Pekerjaan. Jika jenis dan sifat pekerjaan termasuk sulit / sukar dan mempunyai resiko (finansial, keselamatannya) besar, maka tingkat upah / balas jasanya semakin besar, karena meminta kecakapan serta keahlian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaan relatif mudah dan resikonya (finansial, kecelakannya) kecil, maka tingkat upah / balas jasanya relatif rendah.

#### 2.2.4.4. Tujuan kompensasi

Menurut Hasibuan (2012:121) Tujuan Kompensasi Finansial antara lain adalah:

1. Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi terjalin ikatan kerja sama formal antara majikan dan karyawan, dimana karyawan harus mengerjakan tugas dengan baik, sedangkan pengusaha/wajib membayar kompensasi sesuai perjanjian yang disepakati.

2. Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan fisik, status sosial dan egoistik sehingga ia memperoleh kepuasan kerja dari jabatan.

3. Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, maka pengadaan karyawan yang berkualitas untuk perusahaan itu akan lebih mudah.

4. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

5. Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turnover relatif kecil.

#### 6. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan yang berlaku.

#### 7. Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

#### 8. Pengaruh Pemerintah

Jika sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan. Tujuan pemberian balas jasa ini hendaknya memberikan kepuasan kepada semua pihak, karyawan dapat memenuhi kebutuhannya, pengusaha mendapat laba, peraturan pemerintah harus ditaati dan konsumen mendapat barang yang baik, harga yang pantas.

#### 2.2.4.5. Sistem pemberian kompensasi

Menurut Hasibuan (2011:124) ada beberapa patokan umum yang diharapkan dijadikan pedoman dalam praktek sistem kompensasi, yaitu :

1. Sistem Waktu Dalam sistem waktu, kompensasi itu besarnya ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, hari, waktu, bulan. Sistem waktu ini administrasi pengupahannya relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun kepada pekerja harian.
2. Sistem Hasil Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja seperti perpotong, meter, liter, kilogram. Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakannya. Sistem hasil ini tidak bisa diterapkan pada karyawan tetap dan jenis pekerjaannya yang tidak mempunyai standar fisik seperti bagi karyawan administrasi.
3. Sistem Borongan. Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem

borongan ini cukup rumit, lama mengerjakannya serta berapa banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya.

#### 2.2.4.6. Indikator kompensasi

Dimensi dan indikator kompensasi sesuai dengan yang ada di peraturan dan dalam bentuk gaji, bonus, upah, hal tersebut dalam kompensasi finansial. namun dalam non finansialnya asuransi, tunjangan-tunjangan dan sebagainya. Setiap perusahaan memiliki indikator yang berbeda-beda dalam proses pemberian kompensasi untuk karyawan. Terdapat 2 (dua) dimensi yang dikemukakan oleh Veithzal Rivai (2011:357), yaitu:

1) Kompensasi finansial langsung, yang terdiri dari :

a. Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.

b. Bonus

Bonus adalah pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja atau uang yang dibayar sebagai balas jasa atas hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan apabila melebihi target. Bonus juga merupakan kompensasi tambahan yang diberikan kepada seorang karyawan yang nilainya di atas gaji normalnya. Bonus juga bisa digunakan sebagai penghargaan terhadap pencapaian tujuan-tujuan spesifik yang ditetapkan oleh perusahaan, atau untuk dedikasinya kepada perusahaan.

c. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung di luar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (pay for performance plan). Insentif adalah variabel penghargaan yang diberikan kepada individu dalam suatu kelompok, yang diketahui

berdasarkan perbedaan dalam mencapai hasil kerja. Ini di rancang untuk memberikan motivasi karyawan berusaha meningkatkan produktivitas kerjanya.

## 2) Kompensasi tidak langsung (fringe benefit)

Kompensasi tidak langsung (Fringe benefit) merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Contohnya berupa fasilitas-fasilitas, seperti : asuransi-asuransi, tunjangan-tunjangan, uang pensiun, dan lain-lain.

Dengan kompensasi organisasi bisa memperoleh / menciptakan, memelihara, dan mempertahankan produktivitas. Tanpa kompensasi yang memadai karyawan yang ada sekarang cenderung untuk keluar dari organisasi, tingkat absensi yang tinggi atau kedisiplinan yang rendah dan keluhan-keluhan lainnya yang bisa timbul.

### **2.2.5. Lingkungan Kerja**

#### 2.2.5.1. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah lingkungan yang berada disekitar pegawai karena mereka bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Masalah lingkungan kerja perlu diperhatikan karena akan berdampak, dalam proses produktivitas. Lingkungan kerja adalah tempat dimana pegawai melakukan aktivitas setiap harinya. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan pegawai bekerja dengan optimal. Jika pegawai menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka pegawai tersebut merasa nyaman di tempat kerjanya dan melakukan aktivitas sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif. Berikut ini dikemukakan pengertian lingkungan kerja dari beberapa pakar, yaitu :

Lingkungan kerja didefinisikan oleh ruang, tata letak fisik, kebisingan, alat-alat, bahan-bahan, dan hubungan rekan sekerja serta kualitas dari semuanya ini mempunyai dampak positif yang penting pada kualitas kerja yang dihasilkan (Tyssen, 2011: 58). Lingkungan kerja adalah segala suatu hal atau unsur-unsur yang dapat mempengaruhi secara langsung maupun tidak langsung terhadap



organisasi atau perusahaan yang akan memberikan dampak baik ataupun buruk terhadap kinerja karyawan (Budi W. Soetjipto, 2010:87). Selain itu, menurut kondisi, keadaan, situasi dan pengaruh-pengaruh yang mengelilingi dan mempengaruhi perkembangan organisasi (Aditya, 2012:25).

Berdasarkan definisi-definisi di atas maka, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar pegawai baik fisik maupun non fisik yang mempengaruhi pegawai pada saat bekerja seperti suasana kerja, hubungan yang harmonis baik itu antara sesama rekan kerja maupun atasan.

#### 2.2.5.2. Jenis Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2011:26) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terjadi menjadi 2 (dua), yaitu :

1. Lingkungan Kerja Fisik Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yakni :
  - a. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan pegawai (seperti : Komputer, meja, kursi, lemari dan sebagainya).
  - b. Lingkungan Perantara atau lingkungan umum (seperti : Rumah, kantor, pabrik, sekolah, kota, sistem jalan raya dan lain-lain). Lingkungan perantara dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya : temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.
2. Lingkungan Kerja Non Fisik Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan sesama rekan kerja.

#### 2.2.5.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Manusia akan mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik, sehingga dicapai suatu hasil yang optimal, apabila diantaranya ditunjang oleh suatu kondisi lingkungan yang sesuai. Kondisi lingkungan dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman, dan

nyaman. Ketidaksesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Banyak faktor yang mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja seperti yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2010:46), yaitu :

1) Penerangan

Berjalannya suatu perusahaan tak luput dari adanya faktor penerangan, begitu pula untuk menunjang kondisi kerja penerangan memberikan arti yang sangat penting. Salah satu faktor yang penting dari lingkungan kerja yang dapat memberikan semangat dalam bekerja adalah penerangan yang baik. Dalam hal penerangan di sini tidak hanya terbatas pada penerangan listrik tetapi juga penerangan matahari. Penerangan yang baik dapat memberikan kepuasan dalam bekerja dan tentunya akan meningkatkan produktivitas, selanjutnya penerangan yang tidak baik dapat memberikan ketidak puasan dalam bekerja dan menurunkan produktivitas. Hal ini disebabkan karena penerangan yang baik tentunya akan memudahkan para karyawan dalam melakukan aktivitas. Ciri-ciri penerangan yang baik adalah sebagai berikut :

- a. Sinar cahaya yang cukup
- b. Sinarnya yang tidak berkilau dan menyilaukan
- c. Tidak terdapat kontras yang tajam
- d. Cahaya yang terang
- e. Distribusi cahaya yang merata
- f. Warna yang sesuai

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi pegawai guna mendapat keselamatan dan kelancaran bekerja, oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang terang mengakibatkan penglihatan yang kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan. Pada dasarnya cahaya dapat dibedakan menjadi dua, yaitu cahaya alam yang berasal dari sinar matahari dan sinar cahaya dari lampu.

## 2) Suhu udara

Lingkungan kerja dapat dirasakan nyaman manakala ditunjang oleh beberapa faktor, salah satu faktor yang memberikan andil adalah suhu udara. Suhu udara dalam ruangan kerja merupakan salah satu faktor yang harus diperhatikan oleh manajemen perusahaan agar karyawan dapat bekerja dengan menggunakan seluruh kemampuan sehinggalah menciptakan hasil yang optimal. Berbicara tentang kondisi udara maka ada tiga hal yang menjadi fokus perhatian yaitu kelembaban, suhu udara dan sirkulasi udara. Ketiga hal tersebut sangat berpengaruh terhadap aktivitas para pegawai. Bagaimana seorang staf administrasi dapat bekerja secara optimal bila keadaan udaranya sangat gerah. Hal tersebut akhirnya dapat menurunkan semangat kerja karena dipengaruhi oleh turunnya konsentrasi dan tingkat stress pegawai.

## 3) Suara bising

Meningkatkan produktivitas kerja suara yang mengganggu perlu dikurangi. Bunyi bising dapat mengganggu konsentrasi dalam bekerja, untuk itu suara-suara ribut harus diusahakan berkurang. Turunya konsentrasi karena ditimbulkan oleh suara bising dapat berdampak pada meningkatnya stres pegawai.

## 4) Penggunaan Warna

Warna ruangan mempunyai pengaruh terhadap gairah kerja dan semangat para pegawai. Warna ini berpengaruh terhadap kemampuan mata melihat objek dan memberi efek psikologis kepada para pegawai karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan seseorang. Sifat dan pengaruh warna kadangkala menimbulkan rasa senang, ceria atau sumpek dan lain-lain. Berdasarkan hal yang dikemukakan di atas maka perusahaan harus memperhatikan penggunaan warna agar dapat mempengaruhi semangat dan gairah kerja para karyawannya. Untuk ruang kerja hendaknya dipilih warna-warna yang dingin atau lembut, misalnya coklat, krem, putih, hijau muda dan sebagainya. Sebagai contoh adalah warna putih, warna putih dapat memberikan kesan ruangan yang sempit menjadi tampak leluasa dan bersih. Sebenarnya bukan warna saja yang harus diperhatikan tapi komposisinya juga harus diperhatikan. Hal ini disebabkan komposisi warna yang salah dapat

mengganggu pematangan sehingga menimbulkan rasa kurang menyenangkan atau bosan bagi yang melihat. Rasa menyenangkan atau bosan dapat mempengaruhi semangat kerja pegawai.

#### 5) Ruang gerak yang diperlukan

Tata ruang kerja yang baik adalah tata ruang kerja yang dapat mencegah timbulnya gangguan keamanan dan keselamatan kerja bagi semua pegawai yang bekerja di dalamnya. Barang-barang yang diperlukan dalam ruang kerja harus ditempatkan sedemikian rupa sehingga tidak menimbulkan gangguan terhadap para karyawan. Jalan-jalan yang dipergunakan untuk lalu-lalang para karyawan hendaknya tidak dipergunakan untuk meletakkan barang-barang yang tidak pada tempatnya. Dalam ruangan kerja hendaknya ditempatkan tempat sampah sehingga kebersihan lingkungan kerja tetap terjaga. Ruang kerja hendaknya di desain sedemikian rupa sehingga memberikan kesan nyaman bagi para pegawai. Ruangan kerja harus ditata mengacu kepada aliran kerja sehingga meningkatkan efisiensi dan memudahkan koordinasi antar para pegawai. Perusahaan yang baik akan selalu menyediakan berbagai sarana.

#### 6) Keamanan kerja

Keamanan yang diciptakan suatu perusahaan akan mewujudkan pemeliharaan karyawan dengan baik, namun keamanan bekerja ini tidak bisa diciptakan oleh pimpinan perusahaan. Keamanan bekerja akan tercipta bila semua elemen yang ada di perusahaan secara bahu-membahu menciptakan kondisi keamanan yang stabil. Keamanan kerja untuk sebuah kantor memang harus diperhatikan baik itu untuk keamanan terhadap peralatan yang digunakan dan keamanan lingkungan kerja. Lingkungan kerja harus memenuhi syarat-syarat keamanan dari orang-orang yang berniat jahat dan ruangan kerja yang aman dari aktivitas tamu dan pergerakan umum. Tentang keselamatan kerja ini sudah ada peraturannya, yang harus dipatuhi oleh setiap perusahaan. Artinya setiap perusahaan menyediakan alat keselamatan kerja dan melatih penggunaannya. Hal ini dimaksudkan agar pegawai dapat bekerja dengan tenang dan nyaman.

Pendapat mengenai keamanan bekerja di atas menggambarkan bahwa perusahaan bertanggung jawab akan kondisi karyawannya. Dorongan

psikologis para karyawan dalam berkerja yang berupa rasa aman dan nyaman sangat mempengaruhi konsentrasi dalam bekerja. Konsentrasi yang tidak mendukung akan mengakibatkan semangat dan gairah menurun sehingga mengurangi produktivitas kerja. Syarat-syarat untuk dapat bekerja dengan perasaan tenang, aman dan nyaman mengandung dua faktor utama yaitu faktor fisik dan non fisik.

#### 2.2.5.4. Indikator Lingkungan Kerja

Berdasarkan uraian di atas indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi dari teori dan pendapat para ahli seperti yang dikemukakan oleh Budi W. Soetjipto (2010:87), diantaranya :

1. Lingkungan kerja fisik Lingkungan kerja fisik diukur dengan menggunakan lima indikator, yaitu :

- a. Pencahayaan

Pencahayaan yang cukup tetapi tidak menyilaukan akan membantu menciptakan kinerja pegawainya.

- b. Sirkulasi udara

Sirkulasi udara yang baik akan menyehatkan badan. Sirkulasi udara yang cukup diperlukan apabila ruangan tersebut penuh dengan pegawai.

- c. Kebersihan

Kebersihan dapat berpengaruh pada aktivitas karena dengan kondisi lingkungan kerja yang sudah bersih dan rapih akan merasa lebih nyaman untuk melaksanakan setiap aktivitas.

- d. Keamanan dan kenyamanan

Rasa aman dan nyaman akan menimbulkan ketenangan dan mendorong semangat kerja bagi para pegawainya.

- e. Fasilitas

Fasilitas yang sudah mendukung akan mempengaruhi semangat pegawai dalam bekerja sehingga fasilitas yang dibutuhkan pegawai sudah lengkap.

## 2. Lingkungan kerja non fisik

Lingkungan kerja non fisik diukur dengan menggunakan tiga indikator, yaitu :

### a. Hubungan yang harmonis

Hubungan yang harmonis merupakan bentuk hubungan dari suatu pribadi ke pribadi yang lain dalam suatu organisasi.

### b. Kesempatan untuk maju

Kesempatan untuk maju merupakan suatu peluang yang dimiliki oleh seorang pegawai berprestasi dalam menjalankan pekerjaannya agar mendapatkan hasil yang lebih.

### c. Keadilan dalam bekerja

Keadilan dapat dimasukkan kedalam lingkungan kerja. Dalam hal ini terutama perlakuan yang adil sesama rekan kerja.

## **2.3. Hubungan antar Variabel Penelitian**

### **2.3.1. Hubungan Kepemimpinan terhadap Keterikatan Karyawan**

Kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap keterikatan karyawan yaitu ditunjukkan dengan orientasi kinerja dan integritas sebagai pimpinan perusahaan. Seorang pemimpin dalam mengimplementasikan kepemimpinannya harus mampu melaksanakan kewajiban serta wewenang yang dimiliki untuk memimpin suatu perusahaan. Penelitian ini didukung oleh Antony S (2019) dengan judul Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, Kompensasi dan Pelatihan Kerja pada Keterikatan Karyawan Hotel Berbintang Empat di Batam yang diperoleh hasil Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, Kompensasi, Pelatihan Kerja berpengaruh terhadap Keterikatan Karyawan.

Seorang pemimpin dipastikan memiliki kemampuan untuk membina kerjasama dan hubungan yang baik, kemampuan dalam memotivasi bawahannya, kemampuan yang efektif dalam menyelesaikan masalah secara tepat disertai pengambilan keputusan secara musyawarah, serta kemampuan dalam memberikan bimbingan dan pelatihan dalam pengambilan keputusan. Menurut Yulk (2013) Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi,

dan membuat orang lain memberikan kontribusinya demi keefektifan dan keberhasilan organisasi. Pengaruh tersebut salah satunya adalah terhadap keterikatan karyawan yaitu menyangkut sejauh mana individu berkarya penuh terhadap penggunaan sumber daya kognitif, emosional, dan fisik untuk melakukan pekerjaan yang berhubungan dengan perannya.

### **2.3.2. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Keterikatan Karyawan**

Pengembangan karir memberikan pengaruh terhadap keterikatan karyawan, hal ini ditunjukkan dengan seberapa penting jenjang karir yang dimiliki oleh tiap karyawan karena dinilai dapat meningkatkan kualitas kerja bagi individu maupun bagi karyawan. Penelitian didukung oleh Ine Nurwulandari, dan Suwatno (2017) dengan judul Pengaruh Komunikasi Internal, Pengembangan Karir, dan Penghargaan intrinsik terhadap Keterikatan Karyawan Pada Hotel Berbintang di Kota Subang yang diperoleh hasil yang menunjukkan Komunikasi Internal, Pengembangan Karir, dan Penghargaan Intrinsik berpengaruh positif terhadap Keterikatan Karyawan.

Pengembangan karir yang meliputi bagaimana individu merencanakan dan mengimplementasikan tujuan karirnya serta bagaimana peran perusahaan dan manajemen dalam merancang dan mengimplementasikan program pengembangan karir mereka. Menurut Bernardine dalam Hadian (2014) Pengembangan karir adalah upaya yang dilaksanakan dalam rangka pengembangan potensi pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi dalam usaha mencapai tujuan perusahaan. Tentunya pentingnya pengembangan karir ini erat hubungannya dengan keterikatan karyawan. Pelaksanaan pengembangan karir dalam suatu instansi akan meningkatkan kinerja kerja seorang karyawan karena karyawan merasa puas, meningkatnya semangat kerja, loyalitas, dan kreativitas sehingga menimbulkan rasa keterikatan oleh karyawan pada perusahaan tersebut.

### **2.3.3. Pengaruh Kompensasi terhadap Keterikatan Karyawan**

Kompensasi memberikan pengaruh terhadap keterikatan karyawan. Kompensasi yang sesuai dapat membuat karyawan memiliki motivasi dan semangat dalam melakukan pekerjaan. Hal tersebut menunjukkan bahwa begitu penting kompensasi bagi suatu perusahaan. Penelitian ini didukung oleh Elsa

Vania, Khanti Devi, Sienny Thio (2018) dengan judul Pengaruh Insentif terhadap *Employee engagement* di Hotel X Surabaya diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa linsentif berpengaruh positif terhadap Keterikatan Karyawan.

Karena adanya kompensasi dapat memberikan motivasi pada karyawan. Dengan pemberian kompensasi yang sesuai atas hasil kerja yang dihasilkan. Dengan pemberian kompensasi yang tepat dan adil, dapat membuat karyawan berkontribusi secara maksimal dan terus meningkatkan kinerjanya, maka akan membawa pengaruh terhadap keterikatan karyawan dalam bekerja. Menurut Murty dan Hundiwinarsih (2012) seorang karyawan yang termotivasi akan bersifat energik dan bersemangat dalam bekerja, sebaliknya jika seorang karyawan dengan motivasi yang rendah akan sering menampilkan rasa tidak nyaman dan tidak senang terhadap pekerjaannya yang mengakibatkan kinerja mereka menjadi buruk dan tujuan perusahaan tidak akan tercapai.

#### **2.3.4. Pengaruh lingkungan kerja terhadap keterikatan karyawan**

Lingkungan kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam mengerjakan tugas-tugas yang dibebankan juga memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan. Lingkungan kerja yang baik sangat diperlukan untuk membantu para pegawai dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik. Penelitian ini didukung oleh Fredi Susanto, Gabrielle Suryamarchia, Deborah C. Widjaya (2016) dengan judul Faktor-faktor yang Memperbarui *Employee engagement* di hotel Ibis Style Surabaya hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi, pelatihan dan teamwork berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterikatan Karyawan.

Kondisi lingkungan kerja memiliki peran penting bagi karyawan dalam meningkatkan semangat bekerja di perusahaan tempat ia bekerja. Lingkungan kerja yang kondusif diciptakan oleh karyawan akan mendorong suatu efektivitas kerja dalam perusahaan. Menurut May et al (2004) Lingkungan yang ditandai dengan keterbukaan dan dukungan, memungkinkan karyawan dalam mencoba hal-hal baru dan serta percaya terhadap kemampuan diri mereka.



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

Hipotesis merupakan jawaban sementara atas permasalahan yang akan diuji kebenarannya secara ilmiah Sugiyono (2013). Secara umum, hipotesis penelitian ialah Kepemimpinan ( $X_1$ ), Pengembangan Karir ( $X_2$ ), Kompensasi ( $X_3$ ), Lingkungan Kerja ( $X_4$ ), Keterikatan Karyawan ( $Y$ ). Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data, dengan hipotesis sebagai berikut :

H1 : Kepemimpinan berpengaruh terhadap Keterikatan Karyawan

H2 : Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Keterikatan Karyawan

H3 : Kompensasi berpengaruh terhadap Keterikatan Karyawan

H4 : Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Keterikatan Karyawan

H5 : Kepemimpinan, Pengembangan Karir, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Keterikatan Karyawan

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

Jika seorang karyawan memiliki rasa keterikatan kepada perusahaan maka ia akan cenderung memiliki loyalitas yang lebih tinggi dan memberikan kontribusi yang lebih bagi perusahaannya. Karyawan yang memiliki keterikatan dalam bekerja menghasilkan kinerja melebihi karyawan yang tidak memiliki rasa terikat dengan pekerjaannya (Schiemann, 2011).

Pada dasarnya kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang dalam memimpin suatu perusahaan yang memiliki kewajiban untuk mempengaruhi orang lain dengan cara memancing tumbuhnya perasaan yang positif dalam diri orang-orang yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan (Veitzhal Rivai, 2012).

Pengembangan karir sangat penting bagi suatu organisasi, karena karir merupakan kebutuhan yang harus terus dikembangkan dalam diri seorang karyawan sehingga mampu memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Perencanaan karir adalah proses yang dilalui oleh individu karyawan

untuk mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan karirnya (Sunyoto, 2012).

Kompensasi atau pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan banyaknya sesuai dengan tingkatan-tingkatan yang telah ditentukan oleh kebijakan perusahaan (Malayu S.P, 2012). Masalah kompensasi dinilai sensitif karena menjadi pendorong seseorang untuk bekerja juga berpengaruh terhadap moral dan disiplin tenaga kerja.

Masalah lingkungan kerja perlu diperhatikan karena akan berdampak, dalam proses produktivitas. Lingkungan kerja adalah segala suatu hal atau unsur-unsur yang dapat mempengaruhi secara langsung maupun tidak langsung terhadap organisasi atau perusahaan yang akan memberikan dampak baik ataupun buruk terhadap kinerja karyawan (Budi W, 2010).

**Gambar 2.1.** Kerangka Konseptual penelitian

