

## BAB II

### LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

#### 2.1. Landasan Teori

##### 2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

###### 1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia



Menurut Mukminin, *et al.* (2019:6) manajemen sumber daya manusia adalah perwujudan ilmu dan seni berkenaan dengan serangkaian kegiatan dalam mengelola manusia pada suatu organisasi, lembaga maupun perusahaan agar tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Serangkaian kegiatan yang dimaksud meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, monitoring, seleksi, perekrutan, pelatihan dan pengembangan, manajemen komunikasi sampai pada manajemen resiko..

Menurut Nawawi (2017:42) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses pendayagunaan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi agar potensi fisik dan psikis yang dimiliki berfungsi maksimal bagi tercapainya tujuan perusahaan.

Menurut Bukit *et al.* (2017:11) manajemen sumber daya manusia merupakan suatu kegiatan atau sistem manajemen yang mengadakan dan mengelola sumber daya manusia yang siap,

bersedia, dan mampu memberikan kontribusi yang baik agar dapat bekerjasama secara efektif untuk mencapai tujuan baik secara individu ataupun organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli diatas, dapat disimpulkan manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan secara efektif dan efisien agar dapat membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

## 2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sutrisno (2017:9) menjelaskan bahwa fungsi sumber daya manusia meliputi :

### a. Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan.

### b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.

c. Pengarahan dan pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan untuk memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

d. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.

e. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

f. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.

g. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta hubungan yang serasi dan saling menguntungkan.



h. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

i. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma-norma sosial.

j. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu perusahaan.

Dari definisi diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa fungsi-fungsi dari manajemen sumber daya manusia adalah menerapkan dan mengelola sumber daya manusia secara tepat untuk organisasi/perusahaan agar dapat berjalan efektif, guna mencapai tujuan perusahaan, serta dapat dipelihara dan dikembangkan agar fungsi perusahaan dapat berjalan seimbang dan efisien.

## 2.1.2. Pengembangan Karir

### 1. Pengertian Pengembangan Karir

Setiap pegawai harus diberi kesempatan untuk mengembangkan karirnya, yakni sebagai alat untuk memotivasi mereka agar dapat berprestasi lebih baik. Karir merupakan keseluruhan jabatan atau posisi yang mungkin diduduki seseorang

dalam organisasi dalam kehidupan kerjanya, dan tujuan karir merupakan jabatan tertinggi yang akan diduduki seseorang dalam suatu organisasi. Berikut merupakan pengertian pengembangan karir dari beberapa ahli :

Menurut Sutrisno (2017:165) pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan untuk mencapai suatu rencana karir. Pengembangan karir berarti organisasi/perusahaan/pimpinan telah menyusun perencanaan sebelumnya tentang cara yang perlu dilakukan untuk mengembangkan karir pegawai selama bekerja.

Menurut Masram dan Mu'ah (2017:180) pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.

Menurut Dubrin dalam Ramli & Yudhistira (2018:812) pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan suatu proses dalam peningkatan dan penambahan kemampuan seorang karyawan untuk mencapai sasaran dan tujuan karirnya di perusahaan.

Pengembangan karir merupakan tanggung jawab suatu organisasi yang menyiapkan karyawannya dengan kualifikasi dan pengalaman tertentu, agar pada waktu yang dibutuhkan perusahaan sudah memiliki karyawan dengan kualifikasi tertentu.

## 2. Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Seseorang yang berkarir akan menemukan banyak faktor yang akan mempengaruhinya untuk melakukan pengembangan. Siagian dalam Muhlis *et al.* (2019:152) mengungkapkan terdapat beberapa faktor yang berpengaruh terhadap pengembangan karir karyawan yaitu :

### a. Prestasi kerja

Faktor paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan adalah pada prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasannya agar di pertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi dimasa depan

### b. Kesetiaan pada organisasi

Merupakan dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu lama.

c. Mentors dan sponsors

Mentors adalah orang yang memberikan nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seorang didalam perusahaan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.

d. Dukungan para bawahan

Merupakan dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan.

e. Kesempatan untuk bertumbuh

Merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya.

### 3. Tujuan Pengembangan Karir

Sutrisno (2017:166) menjelaskan pengembangan karir bertujuan untuk :

- a. Memberikan kepastian arah karir karyawan dalam kiprahnya di lingkup organisasi.
- b. Meningkatkan daya tarik organisasi atau institusi bagi para pegawai yang berkualitas.
- c. Memudahkan manajemen dalam menyelenggarakan program-program pengembangan sumber daya manusia, khususnya dalam

rangka mengambil keputusan di bidang karir serta perencanaan sumber daya manusia organisasi atau perusahaan yang selaras dengan rencana pengembangan organisasi.

- d. Memudahkan administrasi kepegawaian, khususnya dalam melakukan administrasi pergerakan karyawan dalam hal karir promosi, rotasi ataupun demosi jabatan.

#### **4. Tahap Pengembangan Karir**

Tahapan pengembangan karir menurut Masram dan Mu'ah (2017:447) yaitu :

- a. Fase awal, menekankan perhatian untuk memperoleh jaminan terpenuhinya kebutuhan dalam tahun-tahun awal pekerjaan.
- b. Fase lanjutan, di mana pertimbangan jaminan keamanan sudah mulai berkurang, namun lebih menitikberatkan pada pencapaian, harga diri dan kebebasan.
- c. Fase mempertahankan, pada fase ini individu mempertahankan pencapaian keuntungan atau manfaat yang telah diraihinya sebagai hasil pekerjaan di masa lalu. Individu telah merasa terpuaskan, baik secara psikologis maupun financial.
- d. Fase pensiun, individu telah menyelesaikan satu karier, dan akan berpindah ke karier lain, dan individu memiliki kesempatan mengekspresikan aktualisasi diri.

## 5. Bentuk-bentuk Pengembangan Karir

Bentuk-bentuk pengembangan karir menurut Sugiharjo dan Rustinah (2017:447) dapat dibagi menjadi tiga, yaitu :

### a. Pendidikan dan pelatihan

Suatu kegiatan perusahaan yang dimaksudkan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan, dan pengetahuan para pegawai sesuai keinginan dari perusahaan yang bersangkutan

### b. Promosi

Suatu perubahan posisi atau jabatan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi, perubahan ini biasanya akan diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, hak, serta status sosial seseorang.

### c. Mutasi

Bagian dari proses kegiatan yang dapat mengembangkan posisi atau status seseorang dalam suatu organisasi. Atau suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) di dalam suatu organisasi.

## 6. Dimensi dan Indikator Pengembangan Karir

Adapun dimensi pengembangan karir menurut Gomez, *et al.* dalam Tamalika (2017:163), yaitu :

a. Perencanaan karir (*career planning*), adalah proses yang dilalui oleh individu karyawan yang didukung oleh departemen SDM untuk mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan karir. Indikator perencanaan karir meliputi :

- 1) Kesesuaian minat dengan pekerjaan
- 2) Peluang pengembangan karir di dalam perusahaan
- 3) Kejelasan rencana karir jangka panjang dan jangka pendek

b. Manajemen karir (*career management*), adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengintegrasikan sumber daya manusia yakni memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para karyawan guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang yang kompeten untuk memenuhi kebutuhan di masa depan. Indikator manajemen karir meliputi :

- a) Mengintegrasikan dengan perencanaan sumber daya manusia
- b) Menyebarakan informasi karir
- c) Publikasi lowongan pekerjaan
- d) Pengalaman kerja
- e) Pendidikan dan pelatihan

### 2.1.3. Kepemimpinan

#### 1. Pengertian Kepemimpinan

Seorang pemimpin adalah orang yang membimbing orang lain menuju tujuan bersama dan menciptakan suatu lingkungan dimana

para anggota organisasi merasa terlibat secara aktif dalam proses organisasi. Berikut ini merupakan pengertian kepemimpinan dari beberapa para ahli, antara lain :

Menurut Bukit, *et al.* (2017:42) kepemimpinan adalah kegiatan yang dilakukan oleh seseorang untuk mencapai tujuan melalui aktivitas mempengaruhi orang lain agar dapat bekerja sama dan saling membantu dalam melaksanakan pekerjaan-pekerjaan organisasi.

Menurut Farida dan Hartono (2017:49) kepemimpinan adalah serangkaian upaya dari pemimpin dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya sedemikian rupa sehingga para bawahannya dapat bekerja dengan baik, bersemangat tinggi, dan mempunyai disiplin serta tanggung jawab yang tinggi pula terhadap atasan.

Menurut Sutrisno (2017:218) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok.

Dari beberapa pendapat menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu upaya dari pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya untuk dapat bekerja sama dan saling membantu guna melaksanakan pekerjaan-pekerjaan dalam organisasi/perusahaan.

## 2. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan merupakan faktor terpenting dalam kemajuan dan perkembangan suatu perusahaan. Kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau motivasi kerja, mengarahkan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang baik, memberikan pengawasan yang efisien, serta membawa karyawannya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan. Apabila dalam suatu perusahaan tidak melaksanakan fungsi kepemimpinan, maka perusahaan tersebut tidak dapat berkembang. Menurut Kosali (2016:117) fungsi kepemimpinan adalah sebagai berikut :

### a. Fungsi perencanaan

Seorang pemimpin perlu membuat perencanaan yang menyeluruh bagi perusahaan, karyawan, dan bagi diri sendiri selaku penanggung jawab tercapainya tujuan perusahaan. Sebaiknya, perencanaan itu harus dibuat sesuai dengan situasi pekerjaan, tujuan, dan target yang ingin dicapai. Apabila perencanaan itu sudah terlaksana dengan baik, maka tujuan perusahaan dapat tercapai.

### b. Fungsi pengembangan loyalitas

Pengembangan kesetiaan ini tidak saja diantara karyawan, tetapi juga untuk para pemimpin tingkat rendah dan menengah dalam organisasi. Untuk mencapai kesetiaan ini, seseorang pemimpin

sendiri harus memberi teladan baik dalam pemikiran, kata-kata, maupun tingkah laku sehari-hari yang menunjukkan kepada karyawannya, pemimpin sendiri tidak pernah mengingkari dan menyeleweng dari loyalitas segala sesuatu tidak akan dapat berjalan sebagaimana mestinya.

c. Fungsi pengawasan

Fungsi pengawasan merupakan fungsi pemimpin untuk senantiasa meneliti kemampuan pelaksanaan rencana. Dengan adanya pengawasan maka hambatan-hambatan dapat segera diketemukan, untuk dipecahkan sehingga semua kegiatan kembali berlangsung menurut acuan yang telah ditetapkan dalam rencana.

d. Fungsi pengambilan keputusan

Pengambilan keputusan merupakan fungsi kepemimpinan yang tidak mudah dilakukan. Oleh sebab itu banyak pemimpin yang menunda untuk melakukan pengambilan keputusan. Bahkan ada pemimpin yang kurang berani mengambil keputusan. Metode pengambilan keputusan dapat dilakukan secara individu, kelompok tim atau panitia, dewan, komisi, referendum, mengajukan usul tertulis dan lain sebagainya.

e. Fungsi memberikan motivasi

Seorang pemimpin perlu selalu bersikap penuh perhatian terhadap anak buahnya. Pemimpin harus dapat memberi

semangat, membesarkan hati, mempengaruhi anak buahnya agar rajin bekerja dan menunjukkan prestasi yang baik terhadap organisasi yang dipimpinnya. Pemberian anugerah yang berupa ganjaran, hadiah, pujian atau ucapan terima kasih sangat diperlukan oleh anak buah sebab mereka merasa bahwa hasil jerih payahnya diperhatikan dan dihargai oleh pemimpinnya.

### 3. Syarat-syarat Kepemimpinan

Menurut Kartono (2015:36) konsepsi mengenai persyaratan kepemimpinan harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting, yaitu :

- a. Kekuasaan ialah kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan berbuat sesuatu.
- b. Kewibawaan ialah kelebihan, keunggulan, keutamaan sehingga orang mampu mengatur orang lain, sehingga orang tersebut patuh pada pemimpin dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.
- c. Kemampuan ialah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan atau keterampilan teknis maupun sosial, yang dianggap melebihi kemampuan anggota biasa.

Menurut Kartono (2015:37) kemampuan kepemimpinan dan syarat yang harus dimiliki, adalah :

- 1) Kemandirian, berhasrat memajukan diri sendiri

- 2) Besar rasa ingin tau dan cepat tertarik pada manusia dan benda-benda.
- 3) Multi terampil atau memiliki kepandaian beraneka ragam.
- 4) Memiliki rasa humor, antusiasme tinggi, suka berkawan.
- 5) Perfeksionis, selalu ingin mendapatkan yang sempurna
- 6) Mudah menyesuaikan diri adaptasinya tinggi.
- 7) Sabar namun ulet, serta tidak “mandek” berhenti.
- 8) Waspada, peka, jujur, optimis, berani, gigih, ulet, realistis.
- 9) Komunikatif, serta pandai berbicara atau berpidato.
- 10) Berjiwa wiraswasta.
- 11) Sehat jasmaninya dinamis, sanggup dan suka menerima tugas berat, serta berani mengambil resiko.
- 12) Tajam firasatnya dan adil pertimbangannya.
- 13) Berpengetahuan luas dan haus akan ilmu pengetahuannya.
- 14) Memiliki motivasi yang tinggi dan menyadari target atau tujuan hidupnya yang ingin dicapai, dibimbing oleh idealisme yang tinggi.
- 15) Punya imajinasi yang tinggi, daya kombinasi dan daya inovasi.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pemimpin yang ideal adalah pemimpin yang berpengetahuan luas, adil, jujur, optimis, gigih, dan ulet, mampu memotivasi diri sendiri, memiliki

hubungan baik dengan bawahan, dimana semua ini didapat dari pengembangan kepribadianya.

#### 4. Jenis Gaya Kepemimpinan

Menurut Terry dalam Priansa (2016:156) jenis gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut :

a. Kepemimpinan pribadi (*personal leadership*)

Dalam jenis ini pemimpin mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga timbul hubungan pribadi yang intim.

b. Kepemimpinan non pribadi (*non personal leadership*)

Dalam jenis ini pimpinan tidak mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga atasan dan bawahan tidak timbul kontak pribadi. Hubungan antara pimpinan dengan bawahannya melalui perencanaan dan instruksi-instruksi tertulis.

c. Kepemimpinan otoriter (*authoritarian leadership*)

Dalam jenis ini pimpinan memperlakukan bawahannya secara sewenang-wenang. Karena menganggap diri orang paling berkuasa. Bawahannya di gerakan dengan jalan paksa, sehingga para pekerja dalam melakukan pekerjaannya bukan karena ikhlas melakukan pekerjaannya, melainkan karena takut.

d. Kepemimpinan kepaternal (*paternal leadership*)

Dalam jenis ini pimpinan memperlakukan bawahannya seperti anak sendiri, sehingga para bawahannya tidak berani mengambil keputusan, segala sesuatu yang pelik diserahkan kepada pimpinan

untuk menyelesaikanya. Dengan demikian pimpinan sangat banyak pekerjaanya yang menjadi tanggung jawab anak buahnya.

e. Kepemimpinan demokratis (*democratic leadership*)

Dalam jenis ini pimpinan selalu mengadakan musyawarah dengan para bawahanya untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaanya yang sukar, sehingga bawahan merasa dihargai pikiran-pikiranya dan pendapat-pendapatnya serta mempunyai pengalaman yang baik didalam menghadapi segala persoalan yang rumit. Dengan demikian para bawahan bergeraknya itu bukan karena rasa paksaan, tetapi karena rasa tanggung jawab yang timbul karena kesadaran tugas-tugasnya.

f. Kepemimpinan bakat (*indigenous leadership*)

Dalam jenis ini pimpinan dapat menggerakkan bawahanya karena mempunyai bakat untuk itu, sehingga para bawahanya senang mengikutinya, jadi tipe ini karena pembawaanya sejak lahir seolah-olah ditakdirkan memimpin dan diikuti oleh orang lain. Dalam tipe ini pimpinan tidak akan susah menggerakkan bawahanya, karena para bawahanya akan selalu menurut akan kehendaknya.

## 5. Teori Kepemimpinan

Menurut Sedarmayanti (2016:274) mengutarakan tentang berbagai teori kepemimpinan yang dibagi menjadi 3 bagian, yaitu :

a. Teori genetis, kepemimpinan dibawa sejak manusia lahir ke dunia.

- b. Teori sosial, seorang pemimpin akan dapat menjadi pemimpin karena diciptakan oleh masyarakat.
- c. Teori ekologis, calon pemimpin sedikit banyak telah membawa bakat sejak lahir tetapi bakat saja belum cukup dijadikan modal memimpin, karena itu bakat harus dilengkapi dengan pendidikan dan pengalaman hidup.

### 6. Dimensi dan Indikator Kepemimpinan

Menurut Edison *et al.* (2016: 109) dimensi dan indikator kepemimpinan sebagai berikut:

- a. Memiliki strategi yang jelas dan dikomunikasikan dengan baik.
  - 1) Memiliki strategi bisnis yang jelas dan realistis
  - 2) Strategi bisnis dikomunikasikan dengan baik kepada anggota
  - 3) Anggota percaya terhadap pemimpin dalam melakukan perubahan ke arah yang lebih baik.
- b. Kepedulian terhadap anggota
  - 1) Memberikan perhatian dan memotivasi kerja anggota
  - 2) Perduli terhadap setiap permasalahan yang dihadapi para anggota
  - 3) Memperhatikan lingkungan dan kenyamanan bekerja
- c. Merangsang anggota
  - 1) Merangsang anggota untuk membekali diri dengan pengetahuan dan keahlian dalam meningkatkan kompetensi.

- 2) Merangsang anggota untuk memiliki tekad dalam menyelesaikan tugas dengan tuntas.
  - 3) Mengajak seluruh anggota untuk berorientasi pada kualitas.
- d. Menjaga kekompakan tim
- 1) Mengajak anggota untuk bekerja dalam tim yang solid dan harmonis.
  - 2) Menyelesaikan setiap konflik antar anggota dengan baik
- e. Menghargai perbedaan dan keyakinan
- 1) Menghargai setiap perbedaan pendapat untuk tujuan yang lebih baik.
  - 2) Mengajak seluruh anggotanya untuk menghormati perbedaan dan keyakinan.

#### **2.1.4. Lingkungan Kerja**

##### **1. Pengertian Lingkungan Kerja**

Menurut Enny (2019:56) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja/karyawan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga akan diperoleh hasil kerja yang maksimal, dimana dalam lingkungan kerja tersebut terdapat fasilitas kerja yang mendukung karyawan dalam penyelesaian tugas yang dibebankan kepada karyawan guna meningkatkan kerja karyawan.

Menurut Ahyari dalam Enny (2019:56) lingkungan kerja

merupakan suatu lingkungan di mana para karyawan tersebut bekerja yang di dalamnya terdapat unsur kondisi di mana karyawan tersebut bekerja.

Menurut Farida dan Hartono (2017:10) lingkungan kerja adalah keadaan di mana tempat kerja yang baik meliputi fisik dan nonfisik yang dapat memberikan kesan menyenangkan, aman, tentram, perasaan betah/kerasan, dan lain sebagainya.

Dari beberapa pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik maupun non fisik, yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas dan pekerjaan sehari-hari.

## **2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja**

Menurut Enny (2019:58) faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja adalah :

- a. Faktor personal/individu, meliputi : pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi : kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan dari manajer.
- c. Faktor tim, meliputi : kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap

sesama tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.

- d. Faktor sistem, meliputi : sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
- e. Faktor kontekstual (situasional), meliputi : tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

### **3. Manfaat Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja yang baik dapat memicu produktifitas dan kepuasan kerja karyawan. Enny (2019:57), mengemukakan bahwa manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas dan prestasi kerja meningkat. Selain itu, lingkungan kerja juga dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja muncul sebagai akibat dari situasi kerja yang ada di dalam perusahaan. Kepuasan kerja tersebut mencerminkan perasaan karyawan mengenai senang atau tidak senang, nyaman atau tak nyaman atas lingkungan kerja perusahaan di mana dia bekerja.

### **4. Dimensi Lingkungan Kerja**

Menurut Enny (2019:58) Lingkungan kerja di perusahaan terbagi ke dalam dua dimensi yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik.

- a. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja dan dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yakni :

- 1) Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan, seperti bangunan tempat kerja, peralatan kerja, fasilitas perusahaan, tersedianya sarana transportasi.
- 2) Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, seperti temperatur, sirkulasi udara, pencahayaan, getaran mekanis, bau tidak sedap, kebisingan, dan sebagainya.

b. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan.

### ***2.1.5. Employee Engagement***

#### **1. Pengertian *Employee Engagement***

Istilah keterikatan pegawai atau *employee engagement* menurut Kartono (2017:19) berasal dari penelitian akademik dan masalah konsultasi praktis sejak tahun 1990 dan merupakan pengembangan

teori peran (*role theory*). Menurut Schaufeli dalam Kartono (2017:19) mendefinisikan keterikatan sebagai “keadaan fikiran positif yang ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*) dan keterikatan (*absorptions*)”.

Menurut Robinson dalam Kartono (2017:20) juga mendefinisikan keterikatan pegawai sebagai sikap positif yang ditampilkan seorang pegawai terhadap organisasi dan nilai-nilainya, di mana pegawai memiliki kesadaran akan konteks bisnis dan bekerja untuk meningkatkan pekerjaan dan efektivitas organisasi.

Menurut Kahn dalam Restuhadi dan Sembiring (2017:2533) mendefinisikan *engagement* sebagai ungkapan atau ekspresi seorang pegawai secara fisik, kognitif, dan emosional dalam menjalankan perannya bekerja di organisasi. Selanjutnya menurut Kahn dalam Restuhadi dan Sembiring (2017:2533) mengungkapkan pegawai yang memiliki level *engaged* tinggi cenderung akan memiliki sifat aktif, menikmati pekerjaan, dan efektif dalam menyelesaikan pekerjaan serta memiliki kecenderungan loyalitas yang lebih tinggi sehingga mengurangi keinginan untuk meninggalkan perusahaan.

Dari beberapa pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* adalah suatu keadaan karyawan yang terlibat secara fisik, kognitif, dan emosional dalam pekerjaannya yang dikarakteristikan oleh semangat, dedikasi, dan keterikatan.

## 2. Faktor-faktor *Employee Engagement*

Menurut Anitha (2015:311) terdapat tujuh faktor kunci penentu *employee engagement*, yaitu :

### 1. Lingkungan Kerja

Lingkungan tempat kerja yang berarti akan membantu karyawan untuk fokus pada pekerjaan dan kerukunan antarpribadi sehingga dianggap sebagai penentu utama *employee engagement*

### 2. Kepemimpinan

*Employee engagement* terjadi secara alami saat para pemimpin memberi inspirasi. Pemimpin bertanggung jawab untuk mengkomunikasikan bahwa usaha karyawan memainkan peran utama dalam kesuksesan bisnis secara keseluruhan.

### 3. Hubungan intim dan rekan kerja

Lingkungan kerja yang terbuka dan mendukung sangat penting bagi karyawan untuk merasa aman di tempat kerja dan terlibat sepenuhnya dengan tanggung jawab mereka. Jadi jika karyawan tersebut memiliki hubungan baik dengan rekan kerjanya, diharapkan memiliki tingkat *employee engagement* yang tinggi.

### 4. Pelatihan dan pengembangan karir

Pelatihan akan meningkatkan kemampuan dan pengetahuan karyawan sehingga akan berdampak pada kinerja karyawan dan *employee engagement*. Pengembangan karir merupakan sebuah alat penting dimana manajemen dapat meningkatkan

produktivitas karyawan, memperbaiki sikap karyawan dalam pekerjaan, dan mengembangkan kepuasan karyawan yang semakin besar sehingga meningkatkan tingkat *employee engagement*.

5. Kompensasi dan remunerasi

Kompensasi dan remunerasi adalah atribut yang sangat diperlukan untuk *employee engagement* yang bisa memotivasi karyawan untuk mencapai lebih kemudian akan lebih terfokus pada pekerjaan dan pengembangan pribadi mereka.

6. Kebijakan, prosedur, struktur dan sistem organisasi

Kebijakan, prosedur, struktur dan sistem organisasi menentukan sejauh mana karyawan terlibat dalam sebuah organisasi. Kebijakan dan prosedur organisasi yang baik sangat penting untuk *employee engagement* dan pencapaian tujuan bisnis. Kebijakan dan prosedur mencakup rekrutmen dan seleksi yang adil, waktu luang, bantuan dalam menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan, serta kebijakan promosi yang adil.

7. Kesejahteraan di tempat kerja

Kesejahteraan di tempat kerja merupakan tindakan holistik yang meningkatkan *employee engagement*. Pendorong *employee engagement* yang paling penting adalah ketertarikan manajemen terhadap kesejahteraan karyawan. *Perceived Organization Support* tercakup dalam variabel ini.

### 3. Jenis-jenis *Employee Engagement*

Gallup Organization dalam Lewiuci dan Mustamu (2016:102) mengelompokkan tiga jenis karyawan berdasarkan tingkat *engagement*, yaitu :

a. Karyawan yang *engaged*

Karyawan yang *engaged* (terikat) adalah seorang pembangun di dalam organisasi. Mereka cenderung akan selalu menunjukkan kinerja yang tinggi dan maksimal dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan kepadanya. Karyawan jenis ini akan bersedia menggunakan bakat dan kekuatan mereka dalam bekerja setiap hari serta selalu bekerja dengan gairah dan selalu mengembangkan inovasi agar perusahaan berkembang.

b. Karyawan yang *passively engaged*

Karyawan dalam tipe ini cenderung fokus terhadap tugas dibandingkan pencapaian tujuan dari pekerjaan itu. Mereka hanya akan mengerjakan tugas sesuai dengan porsi mereka dan sesuai apa yang organisasi bayar kepada mereka. Dalam bekerja, mereka selalu menunggu perintah dari atasan dan cenderung merasa tidak memiliki energi ketika bekerja.

c. Karyawan yang *actively disengaged*

Karyawan tipe ini adalah karyawan yang tidak terikat. Mereka akan secara terbuka menunjukkan perasaan tidak bahagia dan ketidakpuasan mereka terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Mereka juga akan secara konsisten menunjukkan perlawanan dan hanya melihat sisi negatif pada berbagai kesempatan yang ada.

#### 4. Dampak *Employee Engagement*

Menurut Langford dalam Kaswan (2016:128) terdapat pengaruh *engagement* pegawai terhadap hasil personal pegawai yaitu:

##### a. Sikap pegawai

Dalam sikap pegawai terdapat tiga aspek dan indikator yaitu meliputi :

- 1) Kepuasan kerja, yaitu perasaan berprestasi secara personal, menyukai pekerjaannya, dan puas dengan pekerjaannya.
- 2) Komitmen organisasi, yaitu perasaan loyal & komitmen terhadap organisasi, bangga terhadap organisasi tempatnya bekerja, dan terkait secara emosional terhadap organisasi.
- 3) Tekad bertahan, yaitu cenderung tetap bekerja dalam organisasi dua tahun yang akan datang, ingin bekerja dalam organisasi dalam lima tahun ke depan, dan melihat masa depannya dalam organisasi.

##### b. Perilaku pegawai

Dalam perilaku pegawai terdapat tiga aspek dan indikator meliputi:

- 1) Usaha, yaitu bekerja secara optimal, bekerja secara ekstra jika diperlukan, dan bekerja lebih keras daripada yang lain.

- 2) Profisiensi, yaitu melakukan inti pekerjaan dengan baik, menangani perubahan cara melakukan tugas, dan menyelesaikan pekerjaan sesuai SOP.
- 3) Proaktivitas, yaitu berinisiatif melakukan tugas dengan lebih baik, mengajukan ide untuk meningkatkan cara kerja, dan membuat perubahan terhadap cara kerja.

### 5. Dimensi *Employee Engagement*

Menurut Scaufeli *et al.* dalam Kartono (2019:37) terdapat tiga

konsep dimensi *employee engagement* antara lain :

- a. *Vigor* atau semangat, menunjukkan tingkat energi dan mental yang tinggi ketika bekerja. Keinginan untuk menunjukkan usaha yang sungguh-sungguh pada suatu pekerjaan dan bertahan dalam menghadapi kesulitan.
- b. *Dedication* atau kemauan untuk bekerja, karakter pegawai yang memiliki keterkaitan yang kuat dengan pekerjaannya, antusias, menginspirasi, memiliki kebanggaan dan kesetiaan serta menyukai tantangan dalam bekerja.
- c. *Absorption* atau keterikatan, merupakan karakter pegawai yang menikmati pekerjaannya, berkonsentrasi penuh dalam bekerja dan tidak terpisahkan dengan pekerjaannya, serta merasa waktu cepat berlalu saat bekerja.

## 2.2. Penelitian Terdahulu

Dalam penulisan penelitian ini, penulis mencari berbagai sumber informasi baik dari buku maupun jurnal. Penulis mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian penulis. Berikut merupakan penelitian terdahulu berupa jurnal yang terkait dengan penelitian penulis :

**Tabel 2.1**  
**Penelitian terdahulu**

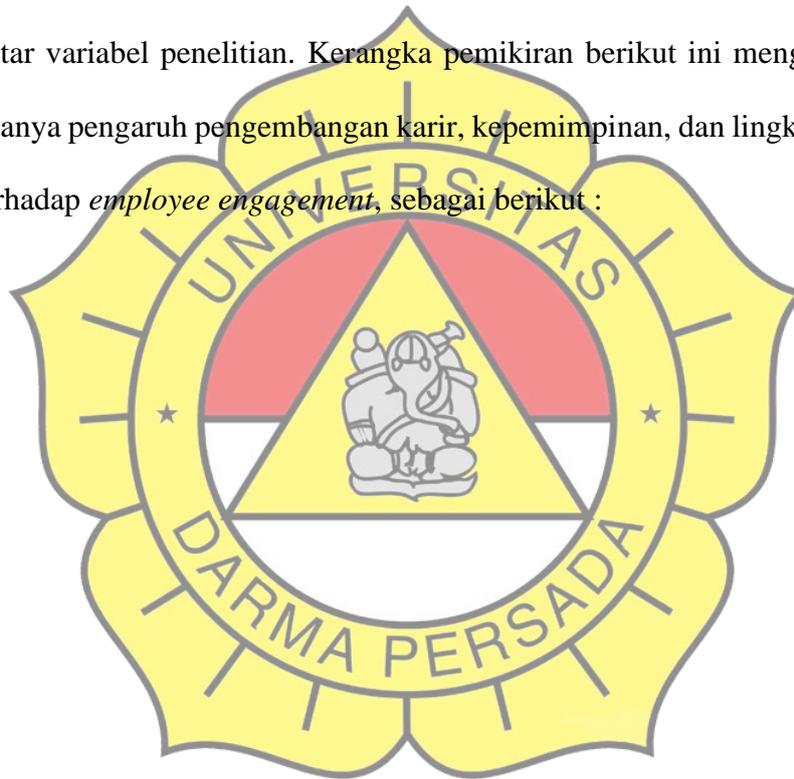
No	Nama Peneliti dan Judul Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
1	Antony S (2019) Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, dan Pengembangan Karir Pada Keterikatan Karyawan Hotel Berbintang 4 di Batam	Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, Pengembangan Karir dan Keterikatan Karyawan		Terdapat pengaruh antara Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, dan Pengembangan Karir terhadap Keterikatan Karyawan.
2	Yelli Eka Sumadhinata dan Meilinda Murtisari (2017) Pengaruh	Pengembangan Karir dan <i>Employee Engagement</i>		Terdapat pengaruh Pengembangan Karir terhadap

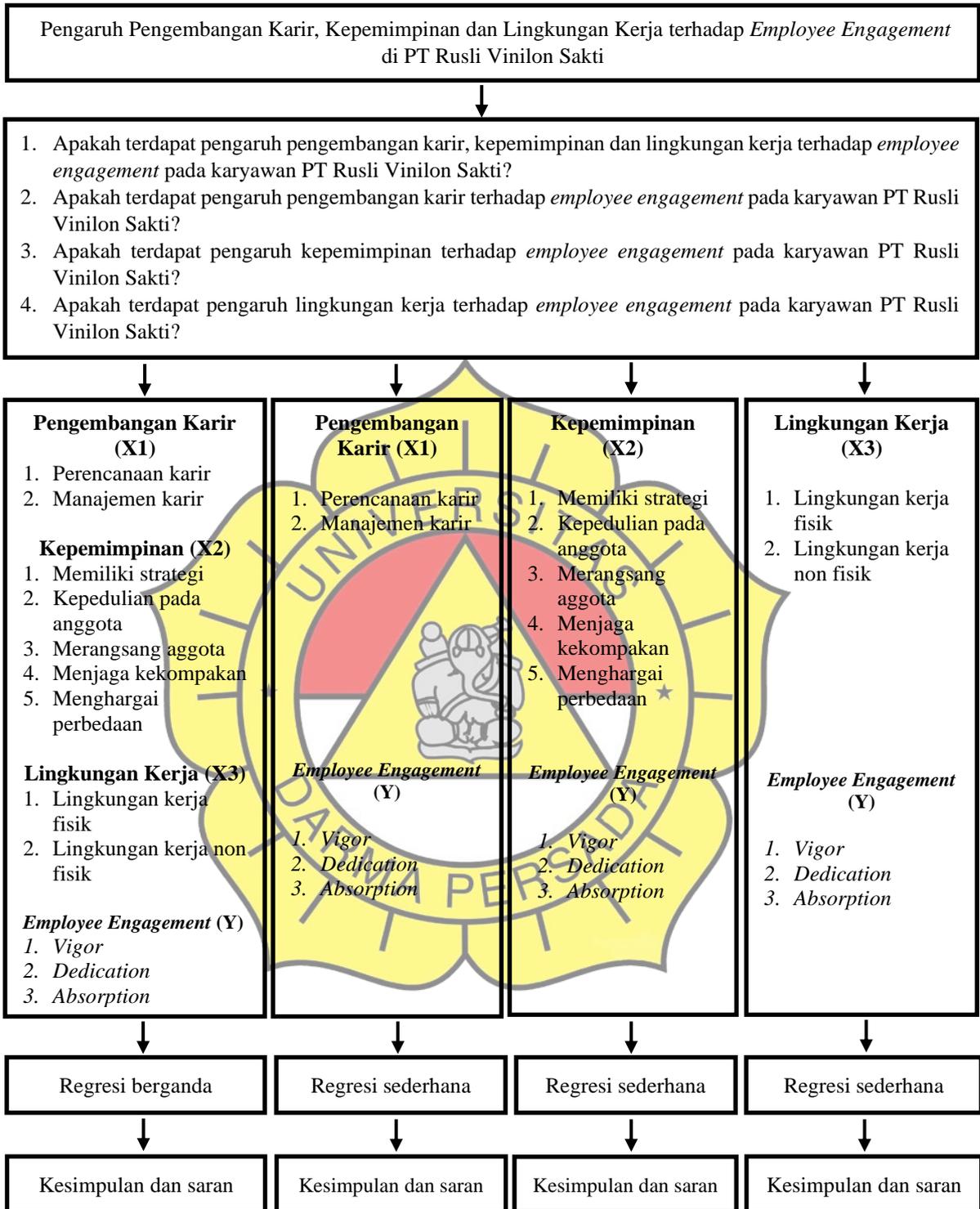
	Pengembangan Karir Terhadap <i>Employee Engagement</i> Pada Karyawan Darat PT ASDP Indonesia Ferry			<i>Employee Engagement.</i>
3	Viqi Anggraena (2015) Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap <i>Employee Engagement</i> Pada Pegawai Negeri Sipil di Kantor Bupati Bagian Umum Setda Kabupaten Siak	Kepemimpinan dan <i>Employee Engagement</i>	Budaya Organisasi	Terdapat pengaruh positif Kepemimpinan terhadap <i>Employee Engagement.</i>
4	Hikmatul Aliyah (2017) Pengaruh Lingkungan Kerja, Status Kerja dan Beban Kerja Terhadap Keterikatan Karyawan Dosen Perguruan Tinggi	Lingkungan Kerja dan Keterikatan Karyawan	Status Kerja dan Beban Kerja	Terdapat pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Keterikatan Karyawan.

Swasta di Kecamatan Way Jepara Lampung Timur			
---	--	--	--

### 2.3. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran menjelaskan suatu hubungan dan keterikatan antar variabel penelitian. Kerangka pemikiran berikut ini menggambarkan adanya pengaruh pengembangan karir, kepemimpinan, dan lingkungan kerja terhadap *employee engagement*, sebagai berikut :



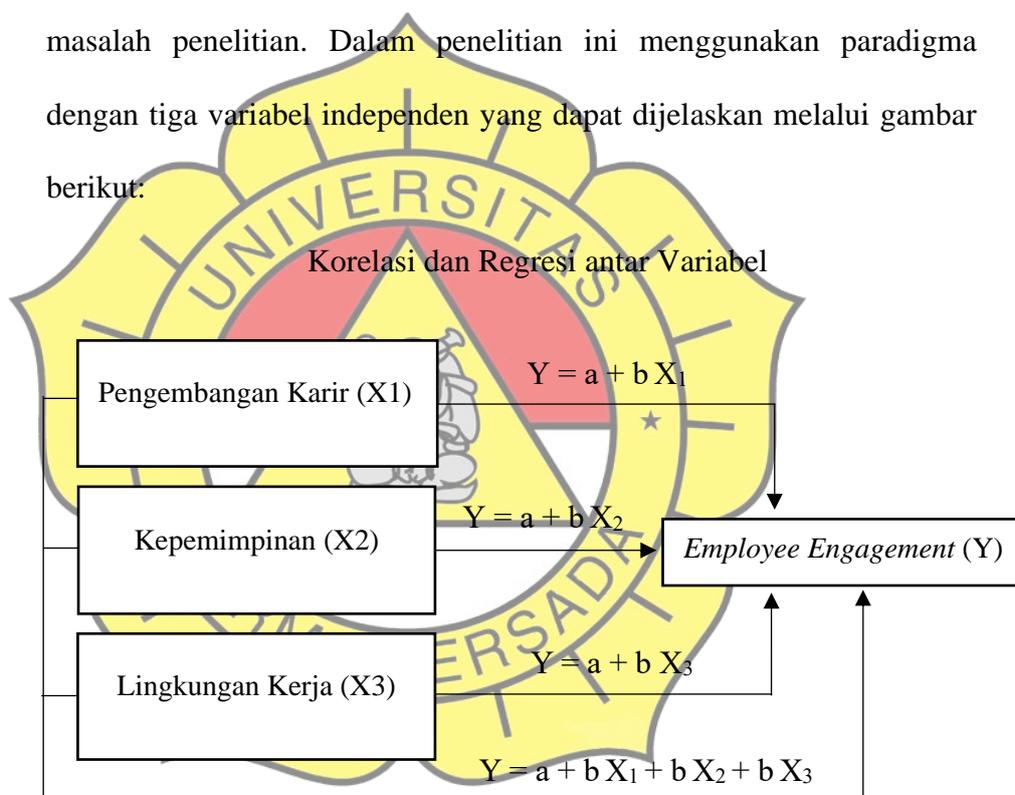


Sumber : Data Diolah oleh Penulis Tahun 2020

**Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran**

### 2.3.1. Paradigma Penelitian

Menurut Radjab dan Jam'an (2017:8) paradigma penelitian merupakan kerangka berpikir yang menjelaskan bagaimana cara pandang peneliti terhadap fakta dan perlakuan peneliti terhadap ilmu atau teori. Paradigma penelitian juga menjelaskan bagaimana peneliti memahami suatu masalah, kriteria pengujian sebagai landasan untuk menjawab masalah penelitian. Dalam penelitian ini menggunakan paradigma dengan tiga variabel independen yang dapat dijelaskan melalui gambar berikut:



Sumber : Data Diolah oleh Penulis Tahun 2020

**Gambar 2.2 Paradigma Penelitian**

Gambar di atas menjelaskan mengenai hubungan antar variabel, di mana terdapat tiga variabel independen yaitu pengembangan karir sebagai X1, kepemimpinan sebagai X2, lingkungan kerja sebagai X3, dan satu variabel dependen yaitu *employee engagement* sebagai Y.

Pengembangan karir (X1), kepemimpinan (X2), lingkungan kerja (X3) mempengaruhi *employee engagement* (Y) secara bersama-sama dengan rumus persamaan regresi  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$ . Berikutnya pengembangan karir (X1), kepemimpinan (X2), lingkungan kerja (X3) mempengaruhi *employee engagement* (Y) secara parsial atau individu dengan rumus persamaan regresi  $Y = a + bx$ .

#### 2.4. Hipotesis Penelitian

Menurut Priyono (2016:66) hipotesis merupakan proposisi yang akan diuji keberlakuannya, atau merupakan suatu jawaban sementara atas pertanyaan peneliti. Adapun hipotesis yang penulis kemukakan adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh pengembangan karir (X1), kepemimpinan (X2), dan lingkungan kerja (X3) terhadap *employee engagement* (Y)

Ha : Terdapat pengaruh antara pengembangan karir (X1), kepemimpinan (X2), dan lingkungan kerja (X3) terhadap *employee engagement* (Y).

H<sub>0</sub> : Tidak terdapat pengaruh antara pengembangan karir (X1), kepemimpinan (X2), dan lingkungan kerja (X3) terhadap *employee engagement* (Y).

2. Pengaruh pengembangan karir (X1) terhadap *employee engagement* (Y)

Ha : Terdapat pengaruh antara pengembangan karir (X1) terhadap *employee engagement* (Y).

$H_0$  : Tidak terdapat pengaruh antara pengembangan karir (X1) terhadap *employee engagement* (Y).

3. Pengaruh kepemimpinan (X2) terhadap *employee engagement* (Y)

$H_a$  : Terdapat pengaruh antara kepemimpinan (X2) terhadap *employee engagement* (Y).

$H_0$  : Tidak terdapat pengaruh antara kepemimpinan (X2) terhadap *employee engagement* (Y).

4. Pengaruh lingkungan kerja (X3) terhadap *employee engagement* (Y)

$H_a$  : Terdapat pengaruh antara lingkungan kerja (X3) terhadap *employee engagement* (Y).

$H_0$  : Tidak terdapat pengaruh antara lingkungan kerja (X3) terhadap *employee engagement* (Y).

