

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

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

Sumber daya manusia merupakan aset penting dan berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas instansi, sehingga harus dikelola dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Menurut I Gusti Ketut Purnaya (2016:2), Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat. Menurut Sutrisno (2016:6), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi dan menggunakan beberapa kegiatan-kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat. Sedangkan

menurut Bintoro dan Daryanto (2017:15), Manajemen Sumber Daya Manusia disingkat dengan MSDM adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal.

Dari beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu ilmu dalam penerapan fungsi-fungsi perencanaan, pengelolaan, pengarahan dan pengawasan sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan menjadi maksimal.

## **2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Widodo (2016:8-9) fungsi operasional manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

- a. Perencanaan (*Planning*) adalah proses penentuan langkah-langkah yang akan dilakukan dimasa datang.
- b. Pengadaan (*Procrutment*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

- c. Pengembangan (*Development*) adalah proses peningkatan ketrampilan teknis, teoristik, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
- d. Kompensasi (*Compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.
- e. Pengintegrasian (*Integration*) adalah kegiatan mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
- f. Pemeliharaan (*Maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka bekerja sama sampai pensiun.
- g. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.
- h. Pemberhentian (*Separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

### 3. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2016: 14-15) Manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut:

- a. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job recruitment*, dan *job evaluation*.
- b. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
- d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
- f. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijakan pemberian balas jasa perusahaan sejenis.
- g. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat pekerja.
- h. Melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan penilai kinerja karyawan.

- i. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
- j. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

#### 4. Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia

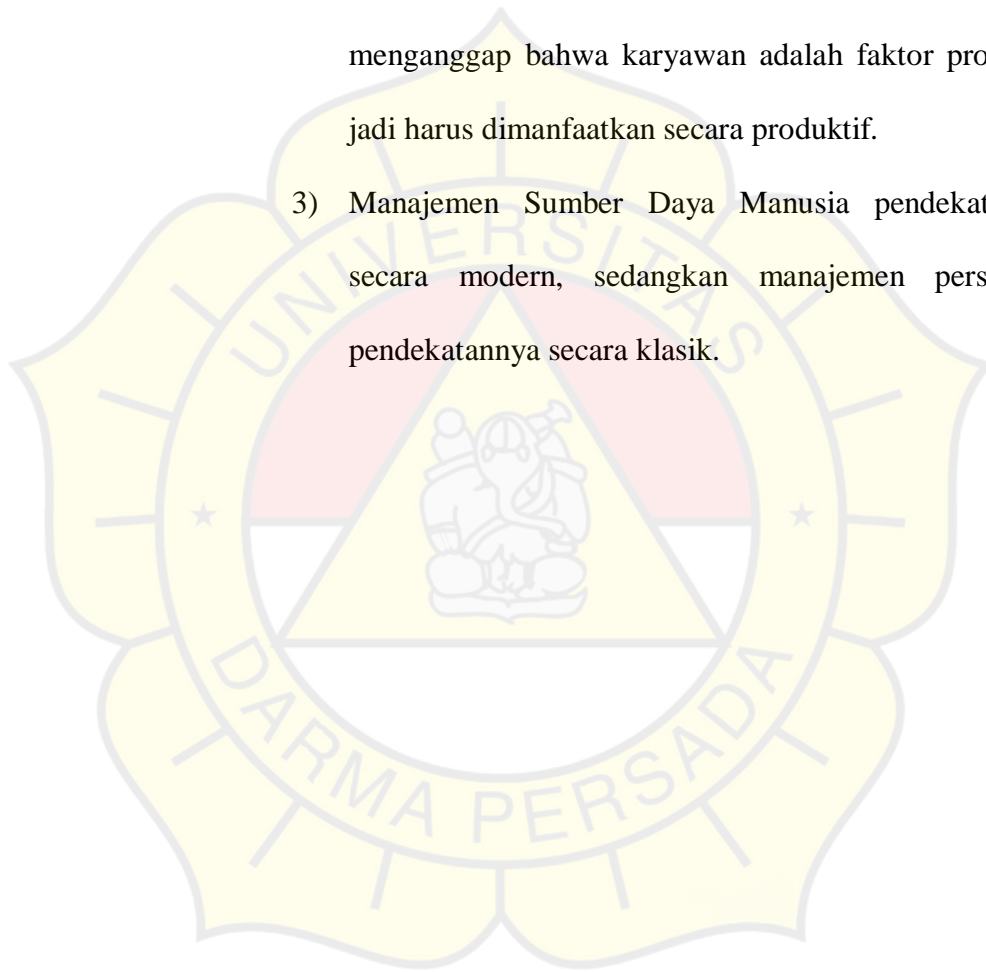
Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen ini terdiri dari enam unsur (6 M) yaitu: *men, money, methode, materials, machines, dan market.*

Unsur *men* (manusia) ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut manajemen sumber daya manusia atau disingkat MSDM yang merupakan terjemahan dari *man power management*. Manajemen yang mengatur unsur manusia ini ada yang menyebutnya manajemen kepegawaian atau manajemen personalia (*personnel management*).

Menurut Hasibuan (2016: 9-10) persamaan dan perbedaan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

- a. Persamaan Manajemen Sumber Daya Manusia dengan manajemen personalia adalah keduanya merupakan ilmu yang mengatur unsur manusia dalam suatu organisasi, agar mendukung terwujudnya tujuan.
- b. Perbedaan Manajemen Sumber Daya Manusia dengan manajemen personalia sebagai berikut:

- 1) Manajemen Sumber Daya Manusia dikaji secara makro, sedangkan manajemen personalia dikaji secara mikro.
- 2) Manajemen Sumber Daya Manusia menganggap bahwa karyawan adalah kekayaan (*asset*) utama organisasi, jadi harus dipelihara dengan baik. Manajemen personalia menganggap bahwa karyawan adalah faktor produksi, jadi harus dimanfaatkan secara produktif.
- 3) Manajemen Sumber Daya Manusia pendekatannya secara modern, sedangkan manajemen personalia pendekatannya secara klasik.



## 2.1.2 Pengembangan Karir

### 1. Pengertian Pengembangan Karir

Pengelolaan dan pengembangan karir akan meningkatkan efektivitas dan kreatifitas sumber daya manusia dalam upaya mendukung perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Menurut Busro (2018:275) mengatakan bahwa pengembangan karir merupakan proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Pengembangan karir dapat dilakukan oleh suatu organisasi seperti pemberian kesempatan Tugas Belajar dengan biaya yang sudah disediakan, mengadakan pendidikan dan pelatihan, mengadakan *workshop*, pelatihan kepemimpinan dan kegiatan lainnya yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi, kemampuan dan keterampilan. Menurut Ramli dan Yudhistira (2018:812) pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Pentingnya pengembangan karir dalam suatu perusahaan akan menyebabkan semakin meningkatkan kepuasan pegawai, loyalitas, kreativitas, dan menurunnya perputaran pegawai.

Menurut Setyadi dan Budiyo (2021: 16) Pengembangan karir (*career development*) adalah hal yang terus-menerus dan

upaya formal dari organisasi yang berfokus pada pengembangan dan pemerayaan sumber daya organisasi dalam memenuhi kebutuhan karyawan dan organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka dapat di simpulkan bahwa pengembangan karir adalah suatu aktivitas peningkatan kemampuan kerja individu untuk mencapai suatu rencana karir diinginkan dalam sebuah perusahaan agar perusahaan dan karyawan dapat mengembangkan dan memperkaya secara maksimum.

## **2. Manfaat Pengembangan Karir**

Menurut Elbadiansyah (2019:132) menyatakan bahwa manfaat pengembangan karier memberikan dampak positif bagi organisasi maupun karyawan. Bagi organisasi, pengembangan karier dapat :

- a. Menjamin ketersediaan bakat yang diperlukan.
- b. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan karyawan-karyawan yang berkualitas.
- c. Menjamin agar kelompok-kelompok minoritas dan wanita mempunyai kesempatan yang sama untuk meningkatkan karier.
- d. Mengurangi frustasi karyawan.
- e. Mendorong adanya keanekaragaman budaya dalam sebuah organisasi.



f. Meningkatkan nama baik organisasi.

Bagi karyawan, pengembangan karier akan membawa sebuah keberhasilan, karena pengembangan karir bermanfaat untuk dapat :

- a. Menggunakan potensi seseorang dengan sepenuhnya.
- b. Menambah tantangan dalam bekerja.
- c. Meningkatkan otonomi.
- d. Meningkatkan tanggung jawab.

### 3. Faktor – Faktor Pengembangan Karir

Menurut Busro (2018:278), karir seseorang sangat dipengaruhi oleh:

- a. Kegiatan pengembangan karir yang dilakukan oleh organisasi *profit* maupun *nonprofit*.
- b. Proses peningkatan kemampuan pegawai yang dilaksanakan untuk mewujudkan perencanaan karir yang telah dilakukan oleh organisasi. Jadi, keberhasilan karir seseorang dipengaruhi oleh:

- 1) Pendidikan formal. Semakin tinggi pendidikan formal, semakin tinggi pula peluang karir yang dapat ditempuh oleh orang tersebut.
- 2) Pendidikan nonformal yang sesuai dengan bidang kerja yang digeluti. Pendidikan nonformal, seperti sertifikat kompetensi, sertifikat kursus, dan berbagai sertifikat

keahlian yang sesuai dengan bidang kerjanya akan sangat bermanfaat dalam proses meniti karir.

- 3) Pengalaman kerja. Semakin lama pengalaman kerja seseorang yang berkaitan dengan pekerjaan, akan semakin memberikan peluang untuk meningkatkan karir seseorang.
- 4) Sikap atasan. Sikap atasan cocok dengan pola dan gaya kerja karyawan, akan memberikan kesempatan pada karyawan tersebut untuk menduduki suatu jabatan tertentu. Sebaliknya, ketika atasan sangat membenci dengan kinerja, watak, karakter, temparemen, dan gaya kepemimpinan yang disuguhkan karyawan, maka karyawan tersebut tidak akan mendapat karir yang bagus.
- 5) Prestasi kerja yang dicapai selama ini. Ketika prestasi kerja yang selama ini dicapai baik, maka individu tersebut akan mendapat kesempatan untuk menduduki karir yang lebih tinggi dan sebaliknya. Ketika dinilai secara objektif prestasi kerja seseorang kurang baik, maka peluang untuk mendapatkan karir yang baik akan semakin sulit
- 6) Bobot pekerjaan dalam mendukung pencapaian visi dan misi organisasi. Semakin besar bobot hasil pekerjaan dalam mendukung pencapaian visi dan misi organisasi,

semakin besar pula peluang orang tersebut untuk menduduki posisi karir yang strategis.

- 7) Lowongan jabatan. Ketika lowongan pekerjaan pada karir yang lebih tinggi terbuka lebar, maka kemungkinan seseorang dengan prestasi terbaik akan mampu menduduki lowongan jabatan tersebut, dalam arti karir yang dicapai akan meningkat.
- 8) Kemampuan manajerial. Kemampuan melakukan POAC (*planning, organizing, actuating, dan controlling*), akan sangat mempengaruhi peluang seseorang untuk menduduki puncak karir, tetapi jika kemampuan manajerialnya masih rendah, maka orang tersebut akan tersisih dalam proses perebutan karir tertinggi.
- 9) Integritas yang dimiliki. Integritas dan loyalitas terhadap organisasi merupakan syarat mutlak seseorang untuk menduduki jabatan tertinggi. Pemimpin dengan posisi karir yang tinggi mensyaratkan integritas dan loyalitas yang bagus. Loyalitas bukan kepada pimpinan di atasnya, akan tetapi lebih tertuju kepada organisasi/lembaga.
- 10) Kemampuan komunikasi lisan dan tulis. Kemampuan komunikasi yang baik akan mampu menyampaikan pesan kepada orang lain. Semakin baik komunikasi yang

dimiliki, semakin baik pula keberhasilan penyampaian pesan kepada bawahannya.

11) Produktivitas kerja. Produktivitas kerja yang tinggi merupakan idaman semua pegawai. Karir yang bagus hanya dapat dicapai oleh orang yang mempunyai produktivitas yang baik. Dengan demikian, individu yang mempunyai produktivitas yang rendah, kecil kemungkinan akan diberi amanah yang lebih besar lagi oleh pimpinan.

#### **4. Dimensi dan Indikator Pengembangan Karir**

Busro menyatakan bahwa “Definisi Operasional Pengembangan Karir adalah suatu upaya yang dilaksanakan setiap pegawai atau organisasi untuk memacu dirinya agar berbuat yang optimal dalam mengabdikan dan meningkatkan kemampuan/keterampilan pada pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi profit dan non profit serta seluruh pekerjaan”. Menurut Busro (2018:281) ada 3 dimensi pengembangan karir:

##### **a. Kejelasan Karir**

Penyediaan informasi perencanaan karir yang transparan serta pendidikan karir yang terstruktur kepada karyawan, kejelasan alur karir yang diberikan oleh sistem manajemen ini dapat membuat karyawan menentukan posisinya sekarang dan jenjang karir kedepannya. Kejelasan ini membuat

karyawan dapat lebih mempersiapkan diri untuk posisi yang lebih baik. Diukur dari indikator (1) kenaikan pangkat secara jelas, (2) kesempatan menduduki jabatan tertentu sesuai dengan struktur organisasi yang ada, (3) kesempatan menjadi kepala/pimpinan atau wakil kepala/pimpinan.

**b. Pengembangan Diri**

Pengembangan diri meliputi segala yang meningkatkan kesadaran dan identitas diri, mengembangkan bakat dan potensi, membangun sumber daya manusia dan memfasilitasi kinerja. Meningkatkan kualitas hidup dan memberikan kontribusi dalam mewujudkan impian dan cita-cita. Diukur dari indikator (1) kesempatan mengikuti berbagai pelatihan, (2) kesempatan melanjutkan pendidikan, (3) Kesempatan mengikuti berbagai seminar/ diskusi /workshop, (4) kesempatan mengikuti berbagai kursus kompetensi untuk mendapatkan sertifikat keahlian.

**c. Perbaikan Mutu Kinerja**

Perbaikan mutu kinerja adalah sebuah siklus proses terstruktur untuk memperbaiki sistem dan proses kerja dalam suatu organisasi atau kegiatan. Perbaikan mutu kinerja didasarkan pada pendekatan tim dan membutuhkan tim pengembangan yang terdiri dari staf dari bidang fungsional dan tingkatan yang berbeda dalam organisasi. Diukur dari

indikator (1) peningkatan disiplin diri, (2) kesetiaan, (3) peningkatan motivasi di kalangan karyawan.

### **2.1.3 Budaya Organisasi**

#### **1. Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi berawal dari kebiasaan saat ini, tradisi dan cara-cara umum untuk melaksanakan pekerjaan, dengan demikian budaya organisasi merupakan persepsi umum yang diyakini oleh para anggota organisasi.

Menurut Hari (2015:2) Budaya organisasi merupakan seperangkat keyakinan dan persetujuan yang dilakukan oleh setiap anggota yang membedakan organisasi satu dan organisasi lainnya. Budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang di anut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh suatu organisasi. Menurut Sudarmanto (2018:167) Budaya organisasi merupakan nilai, anggapan, asumsi, sikap dan norma perilaku yang telah melembaga kemudian mewujudkan dalam penampilan, sikap dan tindakan sehingga menjadi identitas dari organisasi. Dan menurut Chaerudin (2019:193) Budaya Organisasi diartikan nilai atau norma perilaku yang dipahami dan diterima bersama oleh

anggota organisasi sebagai aturan perilaku yang terdapat dalam organisasi.

Dari beberapa pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan budaya organisasi merupakan suatu sistem makna yang dianut bersama oleh setiap anggota organisasi, nilai-nilai dalam organisasi merupakan kepercayaan dasar untuk menjadi identitas organisasi, sehingga menjadi harapan bersama yang dirasakan karyawan.

## **2. Peran Budaya Organisasi**

Budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektivitas kinerja organisasi, khususnya kinerja pegawai baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Peran budaya organisasi adalah sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumber daya organisasional dan juga sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan organisasi.

## **3. Karakteristik Budaya Organisasi**

Karakteristik Budaya Organisasi Menurut Wibowo (2016:32) Akar dari suatu budaya organisasi adalah serangkaian karakteristik inti yang secara kolektif dihargai oleh semua anggota organisasi. Karakter budaya organisasi

menunjukkan ciri ciri, sifat –sifat, unsur-unsur atau elemen-elemen yang terdapat dalam suatu budaya organisasi. Menurut Wibowo (2016:32) Disebutkan bahwa terdapat tujuh elemen yang menunjukkan karakteristik budaya organisasi seperti :

a. *Innovation* (Inovasi)

Suatu tingkatan dimana orang diharapkan kreatif dan membangkitkan gagasan baru.

b. *Stability* (Stabilitas)

Bersifat menghargai lingkungan yang stabil, dapat diperkirakan dan berorientasi pada peraturan.

c. *Orientation Toward People* (Berorientasi Pada Orang)

Merupakan orientasi untuk menjadi jujur, mendukung dan menunjukkan penghargaan pada hak individual.

d. *Result Orientation* (Orientasi Pada Hasil)

Meletakkan kekuatannya pada kepeduliannya untuk mencapai hasil yang diharapkan.

e. *Easygoingness* (Bersifat Tenang)

Suatu keadaan dimana tercipta iklim kerja bersifat santai.

f. *Attention to Detail* (Perhatian Pada Detil)

Dimaksud dengan kepentingan untuk menjadi analitis dan seksama.



g. *Coolaborative Orientation* (Orientasi Pada Kolaborasi)

Merupakan orientasi yang menekankan pada bekerja dalam tim sebagai lawan dari bekerja secara individual.

#### 4. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Wibowo (2016:34) Fungsi budaya organisasi adalah :

- a. Memberi anggota identitas organisasional, menjadikan perusahaan diakui sebagai perusahaan yang inovatif dengan mengembangkan produk baru.
- b. Memfasilitasi komitmen kolektif, Perusahaan mampu membuat pekerjanya bangga menjadi bagian dari padanya.
- c. Meningkatkan stabilitas sistem sosial sehingga mencerminkan bahwa lingkungan kerja dirasa positif dan diperkuat, konflik dan perubahan dapat dikelola secara efektif.
- d. Membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari atas lingkungannya.

## 5. Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Untuk menunjang kinerja, sangat diperlukan budaya organisasi yang konstruktif atau kuat. Adapun dimensi dari budaya organisasi menurut Edison *et al* (2016:131) yaitu sebagai berikut:

### a. Kesadaran diri

Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, menaati aturan, serta menawarkan layanan yang tinggi. Diukur dari indikator :

- 1) Anggota mendapatkan kepuasan atas pekerjaannya.
- 2) Anggota berusaha untuk mengembangkan diri dan kemampuannya.
- 3) Anggota menaati peraturan-peraturan yang ada.

### b. Keagresifan

Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut serta mengejarnya dengan antusias. Diukur dari indikator :

- 1) Anggota penuh inisiatif dan tidak selalu tergantung pada petunjuk pimpinan.
- 2) Anggota menetapkan rencana dan berusaha untuk menyelesaikan dengan baik.

**c. Kepribadian**

Anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok. Diukur dari indikator :

- 1) Setiap anggota saling menghormati dan memberikan salam pada saat perjumpaan.
- 2) Anggota kelompok saling membantu.
- 3) Masing-masing anggota saling menghargai perbedaan pendapat.

**d. Performa**

Anggota organisasi memiliki nilai kreativitas, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisien. Diukur dari indikator :

- 1) Anggota selalu mengutamakan kualitas dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- 2) Anggota selalu berinovasi untuk menemukan hal-hal baru dan berguna.
- 3) Setiap anggota selalu berusaha untuk bekerja dengan efektif dan efisien

#### **e. Orientasi tim**

Anggota organisasi melakukan kerja sama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para anggota, yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen. Diukur dari indikator :

- 1) Setiap tugas-tugas tim dilakukan dengan diskusi dan disinergikan.
- 2) Setiap ada permasalahan dalam tim kerja selalu diselesaikan dengan baik.

### **2.1.4 Kepemimpinan Transformasional**

#### **1. Pengertian Kepemimpinan**

Pemimpin pada hakikatnya adalah seorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan merupakan kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakannya.

Kepemimpinan menurut Busro (2018:217) adalah proses untuk mempengaruhi orang lain, memahami, sekaligus setuju dengan apa yang perlu dilakukan termasuk bagaimana tugas itu dilakukan dengan baik. Menurut Sule dan Priansa (2018: 3)

menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan upaya untuk mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan dengan cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, atau tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis yang penting untuk memotivasi dan mengoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara pekerja agar tujuan organisasional dapat tercapai. Dan menurut Robbins dan Judge (2015: 410) Kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau serangkaian tujuan.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain dengan petunjuk dan perintah, sehingga karyawan dengan sukarela mau melaksanakan tugas dan kewajibannya dalam rangka mencapai tujuan bersama.

## **2. Fungsi – Fungsi Kepemimpinan**

Menurut Busro (2018: 232), fungsi kepemimpinan mencakup beberapa tugas kewajiban dan dalam rangka kepemimpinan menjalankan pemerintahan, yang diantaranya :

a. Pemimpin sebagai Penentu Arah

Pemimpin merupakan orang yang memberikan arahan, ke mana organisasi akan dibawa. Arah organisasi biasanya diwujudkan dalam bentuk visi, misi dan tujuan organisasi. Dalam hal ini pemimpin berusaha menentukan arah pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi melalui berbagai kegiatan organisasi.

b. Pemimpin sebagai Wakil dan Juru Bicara Organisasi

Pemimpin merupakan penjelmaan suatu organisasi. Melihat pimpinan suatu organisasi langsung dapat melihat organisasi yang dipimpinnya. Ia setiap berbicara akan selalu mewakili organisasi yang dipimpinnya. Setiap organisasi diundang oleh lembaga lain, siapa pun yang mendatangi undangan tersebut akan mengatasnamakan pimpinan organisasi itu.

c. Pemimpin sebagai Komunikator yang Efektif

Pimpinan suatu organisasi akan selalu menjadi juru bicara organisasi. Ia akan selalu melakukan persuasi kepada siapa pun. Ia juga akan selalu melakukan negosiasi setiap kali akan melakukan kerja sama dengan pemangku kepentingan. Dalam menggalang kerja sama, pemimpinlah yang akan berusaha melakukan komunikasi secara intensif, dan akan

selalu berusaha melakukan tindak lanjut atas kerja sama yang dirintis.

d. Pemimpin sebagai Mediator

Pemimpin merupakan mediator antara keinginan organisasi dengan keinginan karyawan. Fungsi pimpinan sebagai mediator difokuskan pada penyelesaian situasi konflik yang mungkin timbul dalam satu organisasi, tanpa mengurangi pentingnya situasi konflik yang mungkin timbul dalam hubungan keluar harus dihadapi dan di atasi oleh pimpinan

e. Pemimpin sebagai Selaku Integrator

Pemimpin berperan sebagai pengintegrasikan seluruh kegiatan yang akan dilaksanakan oleh suatu organisasi. Dengan adanya pimpinan yang mampu mengintegrasikan seluruh kegiatan, maka berapa pun banyaknya kegiatan yang dilakukan oleh seluruh bagian, seluruhnya akan tertuju pada satu tujuan, yaitu tercapainya visi organisasi.

### 3. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional terdiri dari dua suku kata, yaitu kepemimpinan (*leadership*) dan transformasional (*transformation*). Asal kata transformasional adalah *to transform*, artinya mentransformasi yaitu, mengubah sesuatu menjadi berbeda dengan yang sebelumnya. Pemimpin transformasional

sesungguhnya merupakan agen perubahan karena memang erat kaitannya dengan transformasi yang terjadi dalam suatu organisasi.

Kepemimpinan transformasional menurut Veliando dan Yanuar (2021: 408) merupakan pemimpin yang dapat menginspirasi para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi demi kebaikan di organisasi dan mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Sedangkan Kurniawati, *et all* (2019: 25) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional adalah perspektif kepemimpinan yang menciptakan, mengomunikasikan, membuat model visi untuk organisasi, dan memberikan inspirasi kepada bawahan untuk berusaha menampakkan kinerja lebih baik sehingga secara *global* akan mengubah kinerja tim atau organisasi untuk pencapaian visi tersebut. Menurut Hutahaeen (2021: 53), kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) merupakan gaya kepemimpinan yang melibatkan pengikut, memberikan inspirasi bagi para pengikutnya, serta berkomitmen untuk mewujudkan visi bersama dan tujuan bagi suatu organisasi, serta menantang para pengikutnya untuk menjadi pemecah masalah yang inovatif, dan mengembangkan kapasitas kepemimpinan melalui pelatihan, pendampingan, dengan berbagai tantangan dan dukungan.



Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang melibatkan pengikutnya, memiliki kemampuan untuk memberikan inspirasi dan motivasi bawahannya untuk meningkatkan dan mengembangkan bersama-sama melebihi kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi yang lebih tinggi.

#### **4. Prinsip – Prinsip Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional akan mampu untuk diimplementasikan jika berpedoman pada prinsip – prinsip kepemimpinan transformasional. Menurut Sule dan Priansa (2018: 78) yang meliputi :

##### **a. Simplifikasi**

Keberhasilan kepemimpinan diawali dengan sebuah visi yang akan menjadi cermin dan tujuan bersama. Kemampuan serta keterampilan dalam mengungkapkan visi secara jelas, praktis, dan transformasional.

##### **b. Motivasi**

Kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah dijelaskan adalah hal kedua yang perlu dilakukan. Pada saat pemimpin transformasional dapat menciptakan suatu sinergitas di dalam organisasi, seharusnya dia dapat mengoptimalkan, memotivasi,

dan memberi energi kepada setiap pengikutnya. Praktisnya dapat berupa tugas atau pekerjaan yang benar-benar menantang serta memberikan peluang bagi mereka untuk terlibat dalam suatu proses kreatif, baik dalam hal memberikan usulan maupun mengambil keputusan dalam penyelesaian masalah sehingga hal ini akan memberikan nilai tambah tersendiri bagi mereka.

**c. Memfasilitasi**

Merupakan kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi pembelajaran yang terjadi di dalam organisasi secara kelembagaan, kelompok ataupun individual.

**d. Inovasi**

Kemampuan yang secara berani dan bertanggung jawab melakukan suatu perubahan bilamana diperlukan dan menjadi suatu tuntutan dengan perubahan yang terjadi. Dalam suatu organisasi yang efektif dan efisien, setiap orang yang terlibat perlu mengantisipasi perubahan dan seharusnya mereka tidak takut akan perubahan tersebut.

**e. Mobilitas**

Pengalokasian semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap orang yang terlibat di dalamnya dalam mencapai visi dan tujuan. Pemimpin

transformasional akan selalu mengupayakan pengikut yang penuh dengan tanggung jawab.

**f. Kesiagaan**

Kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif.

**g. Komitmen**

Berkaitan dengan komitmen untuk selalu menyelesaikan masalah dengan baik dan tuntas. Oleh karena itu, diperlukan pengembangan disiplin, spiritualitas, emosi, dan fisik serta komitmen.

**5. Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional diuraikan dalam empat dimensi, yaitu: idealisasi pengaruh, motivasi inspirasional, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual (Pajian dan Rumaharbo, 2020: 311), sebagai berikut:

**a. *Idealized Influence***

Pemimpin harus menjadi contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh karyawannya, sehingga akan menghasilkan rasa hormat dan percaya kepada pemimpin tersebut. Diukur dari indikator : (1) rasa hormat dari karyawan, (2) kepercayaan, dan (3) dapat menjadi panutan bagi karyawan.

**b. *Inspirational Motivation***

Pemimpin mampu menimbulkan inspirasi atau motivasi pada karyawan, antara lain dengan menentukan standar-standar tinggi, memberikan keyakinan bahwa tujuan dapat dicapai. Diukur dari indikator : (1) motivator dan (2) menyelaraskan tujuan individu dan organisasi.

**c. *Intellectual Simulation***

Pemimpin harus mampu merangsang karyawannya untuk memunculkan ide-ide dan gagasan-gagasan baru, pemimpin juga harus membiarkan karyawannya menjadi *problem solver* dan memberikan inovasi-inovasi baru dibawah bimbingannya. Diukur dari indikator : (1) merangsang karyawan agar memiliki ide kreatif dan (2) *problem solver*.

**d. *Individualized Consideration***

Pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan, kebutuhan, keinginan masing-masing dan memberi pelatihan yang diperlukan. Seluruh dimensi tersebut jika dilaksanakan dengan baik maka akan membantu dalam memaksimalkan peran pemimpin dalam perusahaan. Diukur dari indikator : (1) memberikan pelatihan, (2) menciptakan lingkungan kerja yang baik, dan (3) hubungan baik dengan bawahan.

## 2.1.5 Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*)

### 1. Pengertian Keterikatan Karyawan

Keterikatan karyawan dipersepsi sebagai kondisi psikologis atau perasaan (contohnya komitmen, keterlibatan, kelekatan), konsep kinerja (contohnya unjuk kerja, upaya, perilaku yang tampak, perilaku kewargaan, *organizational citizenship behavior*) atau suatu sikap.

Menurut Pella (2020: 117) mendefinisikan keterikatan karyawan sebagai kondisi pikiran ketika karyawan amat menginginkan kesuksesan perusahaan dan bersedia untuk bekerja di luar tuntutan. Keterikatan karyawan dihasilkan oleh pengalaman karyawan terhadap organisasi, pemimpin, pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Keterikatan Karyawan menurut Kartono (2017: 26) merupakan bentuk dari keadaan fikiran positif dan komitmen untuk dapat memberikan kontribusinya bagi perusahaan baik secara kognitif maupun secara fisik, sehingga pegawai merasakan adanya kebermaknaan psikologis, rasa aman, dan adanya perasaan hadir secara positif dalam menjalankan aktivitas-aktivitas pekerjaan yang dapat diukur dari beberapa aspek keterikatan terhadap pekerjaan (*job engagement*) dan keterikatan terhadap organisasi (*organizational engagement*). Menurut Lantara dan Nusran (2019:67), Keterikatan Karyawan merupakan sikap yang positif seorang individu terhadap

pekerjaannya yang dapat ditimbulkan berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja sesuai dengan aspek pekerjaannya sehingga seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek dan tidak puas dengan aspek lainnya.

Jadi dapat disimpulkan bahwa keterikatan karyawan (*employee engagement*) adalah suatu kondisi positif seorang karyawan pada berbagai aspek atas pekerjaan yang telah dilakukan terhadap situasi pekerjaannya sehingga karyawan memberikan usaha terbaik mereka dalam menyelesaikan pekerjaan.

## **2. Faktor – Faktor Keterikatan Karyawan**

Menurut Pella (2020: 133) Faktor - faktor yang paling menyoroti pendorong utama terciptanya keterikatan karyawan :

### **a. Sifat pekerjaan**

Selaras dengan berbagai definisi keterikatan karyawan, sifat pekerjaan amat berpengaruh terhadap tingkat keterikatan karyawan. Pentingnya memiliki pekerjaan menantang dan bervariasi yang merangsang keterampilan lama dan baru. Pekerjaan harus kreatif dan menarik bagi karyawan. Para karyawan harus merasakan bahwa pekerjaan tersebut penting bagi diri mereka sendiri dan bagi orang lain.

b. Pekerjaan yang bermakna dan bertujuan

Anggapan bahwa pekerjaan yang dilakukan penting serta memiliki tujuan dan makna jelas, merupakan faktor penting untuk memunculkan keterikatan karyawan. Karyawan perlu merasa bangga atas pekerjaan mereka dan organisasi lakukan. Para karyawan perlu sedang membuat perbedaan. Keselarasan kinerja individu dan organisasi yang memandang penting peran individu terhadap kesuksesan organisasi, cukup penting untuk menciptakan keterikatan karyawan

c. Kesempatan berkembang

Karyawan membutuhkan keterampilan yang tepat supaya dapat bekerja dengan baik. Karyawan perlu ditempatkan di posisi yang dia tahu cara mengerjakannya, tetapi memiliki kesempatan untuk mempelajari keterampilan baru dan mengembangkan posisi tersebut. Karyawan yang memiliki keterikatan merasa diberdayakan, percaya diri untuk berprestasi dengan posisi mereka, dan berkesempatan menunjukkan kinerja terbaik.

d. Pengakuan dan penghargaan

Seberapa formal pengakuan bisa diberikan bergantung pada keadaan dan ketepatannya. Penghargaan pada karyawan

atas kualitas pekerjaan yang mereka lakukan jauh lebih penting.

e. Hubungan yang efektif dan asertif

Membangun hubungan baik antar karyawan dengan manajer. Hubungan penting ini harus timbal balik dan semua pihak bersedia untuk menyediakan waktu dan saling mendengarkan. Mengembangkan rasa saling hormat dan percaya antara rekan kerja dan manajer merupakan kunci untuk membuat karyawan terikat dengan organisasi.

f. Komunikasi berkualitas

Para karyawan perlu memahami cara berkontribusi, memiliki sumber daya untuk mewujudkannya, dan memperoleh informasi jelas tentang apa yang sedang terjadi dalam organisasi. Karyawan dapat mengakses informasi ini jika ada komunikasi formal dan timbal balik antara manajer dan karyawan, serta kesempatan memberikan masukan kepada atasan. Ketika manajer meminta pendapat karyawan dalam proses pengambilan keputusan, mereka merasa didengar dan muncul rasa ikut memiliki atas hasil yang didapat.

g. Pemimpin yang menginspirasi

Pemimpin dan manajer yang menginspirasi individu untuk percaya diri, memberi otonomi agar karyawan



mengambil keputusan dengan tujuan yang jelas dan bertanggung jawab, memicu keterikatan karyawan. Karyawan menginginkan atasan yang peduli terhadap kehidupan pribadi mereka, memanusiakan, mempedulikan perasaan, serta mendukung kesehatan dan kesejahteraan mereka.

### **3. Pendekatan Keterikatan Karyawan**

Menurut Kaswan (2019:376), ada dua pendekatan keterikatan karyawan, yaitu (1) *job engagement* dan (2) *organizational engagement*. Berikut penjelasannya.

#### **a. Job Engagement (Keterikatan Pekerjaan)**

Secara sederhana, *engagement* berarti merasa positif terhadap pekerjaan. Karyawan yang *engaged* adalah karyawan yang semangat, karyawan yang secara total tenggelam dalam pekerjaannya, energik, komitmen, dan berdedikasi penuh. *Engagement* pekerjaan terjadi ketika karyawan melakukan usaha-usaha sukarela karena mereka menemukan pekerjaan yang menarik, menantang dan berguna.

#### **b. Organizational Engagement (Keterikatan Organisasi)**

Aspek *engagement* organisasi didefinisikan sebagai sikap positif yang dimiliki karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilainya. Dengan kata lain, *engagement* organisasi

terjadi ketika karyawan melakukan identifikasi diri dengan nilai dan tujuan organisasi dan percaya bahwa organisasi tersebut merupakan tempat yang hebat untuk bekerja dan terus bekerja.

#### 4. Dimensi dan Indikator Keterikatan Karyawan

Employee engagement sangat penting dalam organisasi dan sangat erat kaitannya dengan kinerja yang merujuk pada keterlibatan secara psikologis dalam, terhubung dengan, dan berkomitmen untuk menyelesaikan pekerjaan seseorang. Oleh karena itu, biasanya organisasi menilai bagaimana anggotanya dalam menjalankan dan mengerjakan tugasnya dalam beberapa aspek atau dimensi employee engagement. Menurut Kartono (2018: 19) terdapat tiga dimensi di dalam employee engagement, yaitu:

##### a. *Vigor* (Semangat)

Mencerminkan kesiapan untuk mengabdikan upaya dalam pekerjaan seseorang, sebuah usaha untuk terus enerjik saat bekerja dan kecenderungan untuk tetap berusaha dalam menghadapi tugas kesulitan atau kegagalan ditandai oleh tingginya tingkat kekuatan dan *resiliensi* mental dalam bekerja, kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh dipekerjaan, dan gigih dalam menghadapi kesulitan. Mempunyai indikator : (1) semangat kerja, (2) keinginan

untuk berusaha, dan (3) gigih dalam menghadapi kesulitan dalam pekerjaan.

**b. *Dedication* (Dedikasi)**

Ditandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, inspirasi, dan kebanggaan. Pengorbanan tenaga, pikiran, dan waktu demi keberhasilan suatu usaha untuk mencapai tujuan.

Diukur dari indikator : (1) rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan, (2) bangga atas pekerjaan yang dilakukan, (3) pengorbanan tenaga, pikiran, dan waktu, dan (4) rasa antusiasme dalam bekerja.

**c. *Absorption* (Keterikatan)**

Ditandai dimana seseorang menjadi benar-benar tenggelam dalam pekerjaan, dengan penuh konsentrasi dan minat yang mendalam terhadap pekerjaan, waktu terasa begitu cepat, dan individu sulit melepaskan diri dari pekerjaan. Diukur dari indikator : (1) konsentrasi dalam bekerja, (2) sulit melepaskan diri dari pekerjaan, dan (3) senang dan menikmati ketika bekerja.

## **2.2 Landasan Empiris (Penelitian Terdahulu)**

Beberapa penelitian terdahulu yang dirujuk ke dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama/Tahun/Judul Penelitian	Variabel Yang Diteliti dan Dimensinya	Metode dan Alat Analisa	Hasil Penelitian
1.	<p>Ine Nurwulandari dan Suwanto / 2017 / Pengaruh Komunikasi Internal, Pengembangan Karir, Dan Penghargaan Intrinsik Terhadap Keterikatan Karyawan Pada Hotel Berbintang Di Kota Subang</p> <p>Jurnal Ilmu Manajemen &amp; Bisnis No. ISSN : 2503-3552</p>	<p>Komunikasi Internal (X<sub>1</sub>)</p> <p>a. <i>Downward Communication</i> b. <i>Upward Communication</i> c. <i>Lateral Communication</i></p> <p>Pengembangan Karir (X<sub>2</sub>)</p> <p>a. Orientasi karir yang digerakan nilai b. Manajemen karir yang diarahkan sendiri</p> <p>Penghargaan Intrinstik (X<sub>3</sub>)</p> <p>a. <i>Task Completion</i> b. <i>Achievement</i> c. <i>Autonomy</i> d. <i>Personal Growth</i> e. <i>Recognition</i></p> <p>Keterikatan Karyawan (Y)</p>	<p>Metode : Kuantitatif</p> <p>Alat Analisis : Regresi linear berganda</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama antara Komunikasi Internal (X<sub>1</sub>), Pengembangan Karir (X<sub>2</sub>) dan Penghargaan Intrinsik (X<sub>3</sub>) Terhadap Keterikatan Karyawan (Y) pada karyawan Hotel Berbintang Di Kota Subang.</p> <p>Berdasarkan hasil perhitungan data yang dilakukan diketahui bahwa komunikasi internal, pengembangan karir, dan penghargaan intrinsik memberikan pengaruh sebesar 82,4% terhadap keterikatan karyawan.</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>a. <i>Vigor</i> (semangat)</li> <li>b. <i>Dedication</i> (dedikasi)</li> <li>c. <i>Absorption</i> (keterikatan)</li> </ul>		
2.	<p>Nurchayanti, Suwanto dan M. Dudih Sugiharto / 2019 / Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap <i>Employee Engagement</i> Pada Perusahaan BUMN PT. PLN Distribusi Jawa Barat</p> <p>Jurnal Manajemen dan Sistem Informasi No. NISSN : 1412-6613</p>	<p>Kepemimpinan Transformasional (X<sub>1</sub>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. <i>Idealized Influence</i></li> <li>b. <i>Inspirational Motivation</i></li> <li>c. <i>Intellectual Simulation</i></li> <li>d. <i>Individualized Consideration</i></li> </ul> <p>Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Asumsi</li> <li>b. Adaptasi</li> <li>c. Persepsi</li> <li>d. Pemahaman</li> <li>e. Pembelajaran</li> </ul> <p><i>Employee Engagement</i> (Y)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. <i>Vigor</i></li> <li>b. <i>Dedication</i></li> <li>c. <i>Absorption</i></li> </ul>	<p>Metode : Kuantitatif</p> <p>Alat Analisis : Regresi linear berganda</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama antara Kepemimpinan Transformasional (X<sub>1</sub>), dan Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>) Terhadap <i>Employee Engagement</i> (Y) pada PT. PLN Distribusi Jawa Barat. Nilai menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh terhadap <i>Employee Engagement</i> sebesar 68,1% sedangkan sisanya sebesar 31,9% dipengaruhi oleh variabel lain diluar regresi ini.</p>
3.	<p>Teguh Tri Pangestu dan Djoko Wahjuadi / 2019 / Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap <i>Employee Engagement</i> Di PT. Asuransi Kredit Indonesia (Persero) Cabang Bandung</p>	<p>Budaya Organisasi (X)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. <i>Adaptability</i></li> <li>b. <i>Consistency</i></li> <li>c. <i>Involvement</i></li> <li>d. <i>Mission</i></li> </ul>	<p>Metode : Kuantitatif</p> <p>Alat Analisis :</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian bahwa dapat diketahui bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i>.</p>

	<p>Jurnal Manajemen dan Bisnis No. ISSN : 2655-8327</p>	<p><i>Employee Engagement</i> (Y)</p> <p>a. <i>Vigor</i> b. <i>Dedication</i> c. <i>Absorption</i></p>	<p>Regresi Linear Sederhana</p>	<p>Besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap <i>employee engagement</i> di PT Asuransi Kredit Indonesia (Persero) Cabang Bandung didapatkan sebesar 59.7%. sedangkan 40.3% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.</p>
4.	<p>Paijan dan Astri Rumaharbo / 2020 / Pengaruh Pengembangan Karir, Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Keterikatan Karyawan (Studi pada Karyawan Departemen <i>Business Development</i> PT BFI Finance Indonesia Tbk)</p> <p>Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis No. ISSN : 2655-7274</p>	<p>Pengembangan Karir (X<sub>1</sub>)</p> <p>a. Kesempatan b. Prestasi tinggi c. Pendidikan tinggi d. Pelatihan</p> <p>Kepemimpinan Transformasional (X<sub>2</sub>)</p> <p>a. <i>Idealized Influence</i> b. <i>Inspirational Motivation</i> c. <i>Intellectual Simulation</i> d. <i>Individualized Consideration</i></p> <p>Kepuasan Kerja (X<sub>3</sub>)</p> <p>a. Pekerjaan itu sendiri b. Gaji c. Kesempatan Promosi d. Pengawasan e. Rekan kerja</p>	<p>Metode : Kuantitatif</p> <p>Alat Analisis : Regresi linear berganda</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterikatan Karyawan. Bahwa nilai R-square sebesar 0,504 yang berarti variabilitas Keterikatan Karyawan (KK) yang dapat dijelaskan oleh ketiga variabel dalam model yaitu Pengembangan Karir, Kepemimpinan Transformasional, dan Kepuasan kerja sebesar 50,4 % sedangkan 49,6 % dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam model ini.</p>

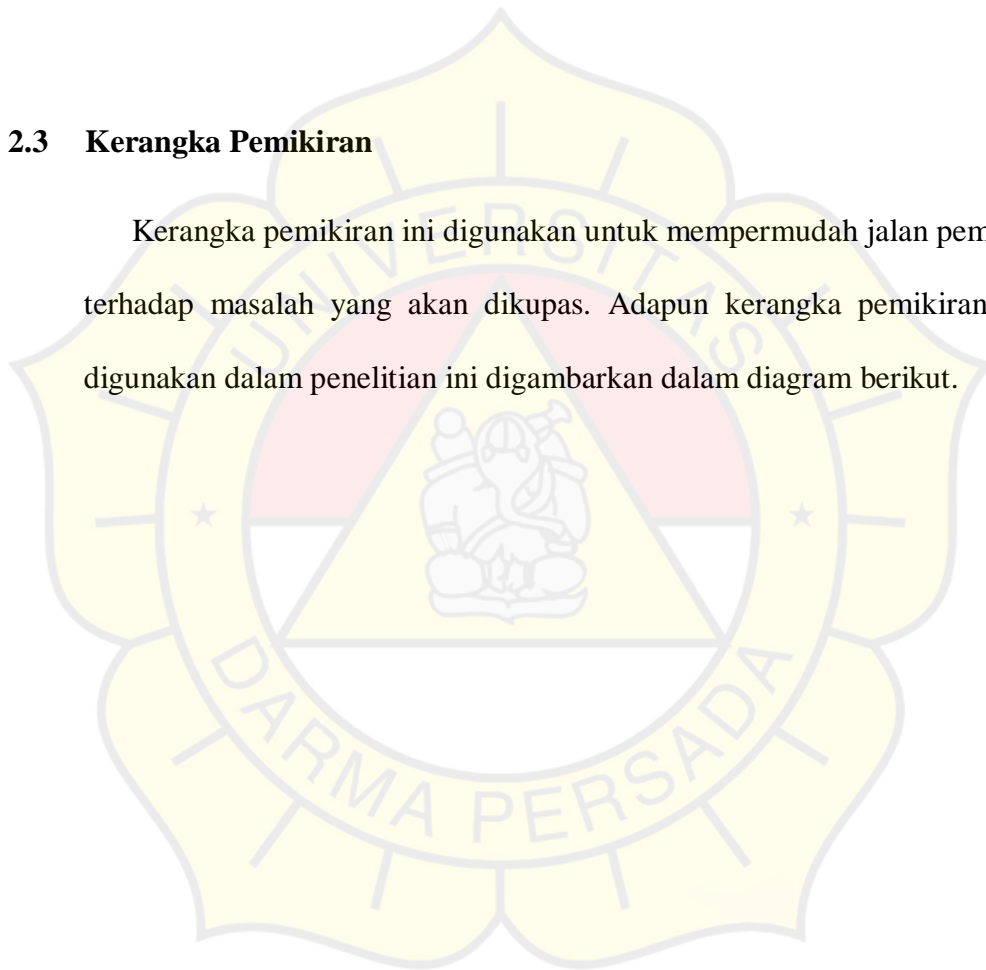
		<p>f. Kondisi kerja</p> <p>Keterikatan Karyawan (Y)</p> <p>a. <i>Vigor</i>  b. <i>Dedication</i>  c. <i>Absorption</i></p>		
5.	<p>Fransiska Eka Putri, Christina Menuk Srihandayani, dan Bisma Arianto / 2021 / Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir, dan Budaya Organisasi Terhadap <i>Employee Engagement</i> Pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Juanda Surabaya</p> <p><i>Journal of Sustainability usiness Research</i>  No ISSN : 2746 –8607</p>	<p>Pelatihan (X<sub>1</sub>)</p> <p>a. Keterikatan dengan analisis jabatan  b. Motivasi  c. Partisipasi aktif  d. Pemilihan pelatih  e. Metode pelatihan</p> <p>Pengembangan Karir (X<sub>2</sub>)</p> <p>a. Kejelasan karir  b. Pengembangan diri  c. Perbaikan mutu kinerja</p> <p>Budaya Organisasi (X<sub>3</sub>)</p> <p>a. Inovasi  b. Stabilitas  c. Orientasi pada hasil  d. Bersikap tenang  e. Orientasi pada kolaborasi</p> <p><i>Employee Engagement</i> (Y)</p> <p>a. <i>Vigor</i> (semangat)</p>	<p>Metode :  Kuantitatif</p> <p>Alat Analisis :  Regresi linear berganda</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian bahwa variabel Pelatihan (X<sub>1</sub>), Pengembangan Karir (X<sub>2</sub>), dan Budaya Organisasi (X<sub>3</sub>) terbukti adanya pengaruh dan signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i> (Y). Sedangkan hipotesis secara simultan atau bersama-sama memperoleh hasil pengujian variabel bebas (X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, dan X<sub>3</sub>) berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i>. Nilai R square sebesar 0,755 artinya sebanyak 75,5% variabel bebas mempengaruhi variabel terikat, dan sisanya 24,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.</p>

		b. <i>Dedication</i> (dedikasi) c. <i>Absorption</i> (keterikatan)		
--	--	---	--	--

Sumber : Data dikelola oleh penulis 2021

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran ini digunakan untuk mempermudah jalan pemikiran terhadap masalah yang akan dikupas. Adapun kerangka pemikiran yang digunakan dalam penelitian ini digambarkan dalam diagram berikut.







**Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran**

## 2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran dan penelitian terdahulu, maka penulis menyimpulkan Hipotesis Sementara sebagai berikut:

1. Apakah terdapat Pengaruh Pengembangan Karir, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterikatan Karyawan?

Ho : Tidak adanya pengaruh Pengembangan Karir ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ), dan Kepemimpinan Transformasional ( $X_3$ ) terhadap Keterikatan Karyawan (Y)

Ha : Adanya pengaruh Pengembangan Karir ( $X_1$ ), dan Budaya Organisasi ( $X_2$ ), dan Kepemimpinan Transformasional ( $X_3$ ) terhadap Keterikatan Karyawan (Y)

2. Apakah terdapat pengaruh antara Pengembangan Karir dengan Keterikatan Karyawan?

Ho : Tidak adanya pengaruh Pengembangan Karir ( $X_1$ ) terhadap Keterikatan Karyawan (Y)

Ha : Adanya pengaruh Pengembangan Karir ( $X_1$ ) terhadap Keterikatan Karyawan (Y)

3. Apakah terdapat pengaruh antara Budaya Organisasi dengan Keterikatan Karyawan?

Ho : Tidak adanya pengaruh Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Keterikatan Karyawan (Y)

Ha : Adanya pengaruh Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Keterikatan Karyawan (Y)

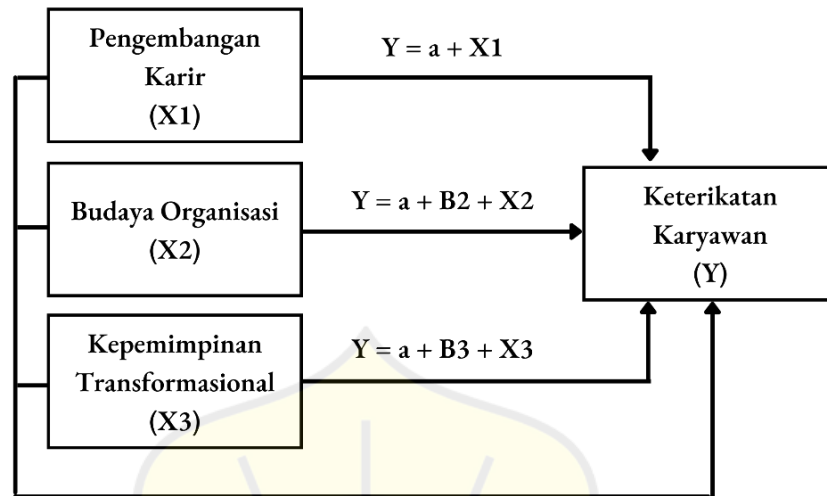
4. Apakah terdapat pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterikatan Karyawan?

Ho : Tidak adanya pengaruh Kepemimpinan Transformasional ( $X_3$ ) terhadap Keterikatan Karyawan (Y)

Ha : Adanya pengaruh Kepemimpinan Transformasional ( $X_3$ ) terhadap Keterikatan Karyawan (Y)

## 2.5 Paradigma Penelitian

Menurut Sugiyono (2017:42) bahwa paradigma penelitian dapat diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis, jenis dan jumlah hipotesis, dan teknik analisis statistik yang akan digunakan. Berdasarkan uraian hipotesis – hipotesis yang ada maka model penelitian yang dikembangkan dari penelitian ini dapat dilihat pada gambar 2.4 sebagai berikut:



**Gambar 2. 2**  
**Paradigma Penelitian**

Gambar diatas menjelaskan mengenai hubungan antara variabel dimana terdapat tiga variabel independen yakni Pengembangan Karir (X1), Budaya Organisasi (X2) dan Kepemimpinan Transformasional (X3) satu variabel dependen yakni Keterikatan Karyawan (Y), dimana Pengembangan Karir (X1), Budaya Organisasi (X2) dan Kepemimpinan Transformasional (X3) mempengaruhi Keterikatan Karyawan (Y) secara parsial atau individu dengan rumusan persamaan regresi :  $Y = a + bx$ . Berikutnya Pengembangan Karir (X1), Budaya Organisasi (X2) dan Kepemimpinan Transformasional (X3) mempengaruhi Keterikatan Karyawan (Y) secara bersama-sama dengan rumusan persamaan regresi :

$$Y = a+bX1 + a+bX2 + a+bX3$$