

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 KAJIAN PUSTAKA

2.1.1 Persepsi Dukungan Organisasi

2.1.1.1 Pengertian Persepsi Dukungan Organisasi

Menurut Eisenberger *et al.* (2016), menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi adalah persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dalam pekerjaan dan sejauh mana organisasi menunjukkan kepeduliannya terhadap kesejahteraan mereka.

Robbins dan Coulter (2013) berpendapat persepsi dukungan organisasi merupakan tingkat keyakinan karyawan mengenai seberapa besar kepedulian organisasi pada kesejahteraan anggotanya serta bagaimana kontribusi mereka dinilai.

Bakker (dalam Mujiasih, 2015) menyatakan:

Jika karyawan menganggap bahwa persepsi dukungan organisasi yang diterimanya tinggi, maka karyawan tersebut akan menyatukan keanggotaan sebagai anggota organisasi ke dalam identitas diri mereka dan kemudian mengembangkan pengaruh dan persepsi yang lebih positif terhadap organisasi tersebut. Artinya, persepsi dukungan organisasi merupakan tingkat dimana karyawan merasa perusahaan memperhatikan kesejahteraan mereka dengan baik dan menilai kontribusi yang sudah mereka lakukan pada perusahaan.

Dengan dukungan yang dirasa cukup dan adil persepsi dukungan organisasi nantinya berdampak terhadap peningkatan komitmen pada suatu organisasi, perasaan terhadap pekerjaan seperti halnya kepuasan kerja, keterlibatan kerja, performa kerja, keinginan untuk menetap dalam organisasi serta menurunkan tingkat perilaku penarikan, sehingga dapat meningkatkan produktivitas suatu organisasi (Rhoades and Eisenberger, dalam Hasanah dan Budiani, 2019).

Teori dukungan organisasi menyatakan bahwa untuk memenuhi kebutuhan sosioemosional dan menilai keuntungan dari peningkatan usaha dalam bekerja, karyawan membentuk persepsi umum mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusinya dan peduli terhadap kesejahteraannya. Kepedulian karyawan terhadap organisasi dan pencapaian tujuan organisasi tersebut dapat ditunjukkan dengan menampilkan sikap positif dan perilaku kerja yang sesuai dengan apa yang diharapkan oleh organisasi.

Berdasarkan dari pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa persepsi dukungan organisasi adalah tingkat dimana karyawan merasa perusahaan memperhatikan kesejahteraan mereka dengan baik dan menilai kontribusi yang sudah mereka lakukan pada perusahaan.

2.1.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Persepsi Dukungan Organisasi

Berdasarkan pada penelitian yang dilakukan oleh Ghani dan Hussin (dalam Dewi dan Rahyuda, 2015), faktor-faktor yang berpengaruh pada persepsi dukungan organisasi adalah sebagai berikut:

a. Rasa Percaya (*Trust*)

Rasa percaya pegawai pada organisasi mempengaruhi persepsinya mengenai kualitas hubungan timbal balik dengan organisasi. Rasa percaya diartikan sebagai asumsi bahwa orang lain dapat dipercaya atas apa yang dikatakannya. Ketika pegawai saling percaya satu sama lain, pegawai berasumsi bahwa semua pihak dalam organisasi tidak akan mengambil keuntungan satu

sama lain, pegawai juga saling menghargai dan menghormati perbedaan individu.

b. Akses Pada Informasi

Penyediaan informasi merupakan suatu mekanisme yang memungkinkan pegawai melibatkan informasi tersebut dalam pencapaian tujuan. Jika pemimpin bersedia menyediakan informasi, baik itu informasi baik atau buruk, maka akan memunculkan rasa percaya pegawai. Pegawai akan merasa diperhatikan oleh pimpinan dan pegawai percaya pada pemimpin pegawai.

Informasi yang dimaksud dalam bentuk data atau pengetahuan teknis yang diperoleh melalui pelatihan dan pendidikan (diklat). Adanya pembatasan terhadap informasi untuk pegawai mengarah pada asumsi bahwa pegawai tidak dipercaya atau diabaikan, kuatir pegawai menyalahgunakan informasi yang disediakan.

c. Akses Pada Kesempatan Untuk Belajar dan Berkembang

Pegawai sebaiknya mendapatkan pengetahuan, ketrampilan dan perilaku yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas kerjanya secara efisien dan tuntas. Untuk memenuhi kebutuhan pengetahuan pegawai yang beragam, pelatihan disediakan beragam jenisnya dan organisasi perlu mengubah isi pelatihannya. Misalnya untuk memenuhi pengetahuan dalam penyelesaian masalah secara kolaboratif, perlu fasilitasi pelatihan kepemimpinan, kerjasama tim dan perubahan manajemen.

2.1.1.3 Dampak Persepsi Dukungan Organisasi

Meiwintar (2016) dalam penelitiannya menyatakan bahwa, persepsi dukungan organisasi dapat berdampak pada faktor-faktor sebagai berikut:

a. Kepuasan Karir

Pegawai merasa termotivasi dan puas dengan karirnya ketika merasa bahwa organisasi mendukung dan ketika ada persepsi bahwa organisasi memikirkan tentang kesejahteraan pegawai.

b. Kinerja

Adanya persepsi dukungan organisasi pada pegawai akan menimbulkan berbagai konsekuensi mengenai kinerja.

c. Kepuasan kerja

Tingginya Persepsi dukungan organisasi menghasilkan tingkatan kepuasan kerja yang tinggi pula.

d. *Burn out*

Persepsi dukungan organisasi berpengaruh pada *burnout* pada subyek perawat.

e. Komitmen organisasi

Hubungan pertukaran pegawai dan pemberi kerja, pegawai yang percaya bahwa pegawai telah menerima dukungan dari organisasi dalam level yang tinggi cenderung membalas dengan sikap kerja yang positif dan perilaku yang menguntungkan organisasi.

2.1.1.4 Indikator Persepsi Dukungan Organisasi

Indikator persepsi dukungan organisasi menurut Eisenberger *et al.* (2016) adalah sebagai berikut:

- a. Keadilan (*Fairness*), yaitu persepsi karyawan mengenai keadilan dalam pembagian waktu kerja dan keadilan dalam hal beban kerja di antara karyawan dalam suatu organisasi.
- b. Dukungan Supervisor (*Supervisor Support*), yaitu persepsi karyawan mengenai sejauh mana atasan peduli dan menghargai kontribusi dan memperhatikan kesejahteraannya, dan persepsi karyawan mengenai tindakan kebijakan dan keputusan seorang atasan dalam suatu organisasi. Atasan pada organisasi juga mempunyai wewenang untuk mengarahkan dan mengevaluasi performa dan kinerja bawahannya. Karyawan membentuk persepsi secara umum mengenai penilaian organisasi, mereka mengembangkan pandangan umum menyangkut sejauh mana *supervisor*/atasan menilai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka.
- c. Penghargaan Organisasi dan Kondisi Kerja (*Organizational Rewards and Job Conditions*), yakni penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan yang mencakup persepsi karyawan yang berkaitan dengan penghargaan dari organisasi serta kondisi di lingkungan kerja yang saling membantu dan saling mendukung satu sama lain.

2.1.2 Karakteristik Pekerjaan

2.1.2.1 Pengertian Karakteristik Pekerjaan

Menurut Rachmawati dkk (2019) karakteristik pekerjaan adalah sifat dari tugas yang terkandung dalam suatu pekerjaan, meliputi berbagai dimensi yang mendorong keefektifan individu dalam bekerja.

Heriyawan dan Setyowati (2015) mengatakan bahwa karakteristik pekerjaan adalah variasi keterampilan, identitas tugas, kekhususan tugas, otonomi dan umpan balik yang dilakukan oleh karyawan dalam melakukan tugasnya yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja. Semakin kompleks suatu pekerjaan maka akan meningkatkan kepuasan kerja. Dengan meningkatnya kepuasan kerja dan menurunnya tingkat ketidakhadiran maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Karakteristik pekerjaan merupakan atribut tugas seorang karyawan yang meliputi sejumlah tanggung jawab, keragaman tugas, dan sejauh mana pekerjaan itu memiliki karakteristik yang dapat membuat karyawan merasakan kepuasan dalam menyelesaikan pekerjaannya (Ekayanti *et al*, 2019).

Menurut Panggabean (dalam Toqwy & Edward, 2021) menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri, karakteristik pekerjaan berhubungan dengan bagaimana cara karyawan menilai tugas atau pekerjaan yang harus dilakukannya.

Menurut Fatmah (2017), karakteristik pekerjaan merupakan faktor yang menunjukkan ciri dari suatu jenis pekerjaan atau faktor yang membedakan antara suatu pekerjaan dengan jenis pekerjaan lainnya. Sedangkan menurut Purwaningsih dalam Handaru, dkk (2013) karakteristik pekerjaan adalah sifat yang berbeda antara jenis pekerjaan yang satu dengan pekerjaan lainnya yang bersifat khusus dan merupakan inti pekerjaan yang berisikan sifat-sifat yang ada didalam semua

pekerjaan serta dirasakan oleh para karyawan sehingga mempengaruhi perilaku karyawan kerja terhadap pekerjaannya.

Karakteristik kerja akan mempengaruhi tiga keadaan psikologis yang penting yaitu, pertama mendalami makna kerja, kedua memikul tanggung jawab akan hasil kerja dan yang ketiga pengetahuan akan hasil kerja. Sehingga menyebabkan seseorang merasakan arti dari pekerjaan yang dihadapinya, dan di situ akan muncul rasa tanggung jawab akan hasil pekerjaan yang dibuatnya yang selanjutnya dapat meningkatkan mutu tenaga kerja dan akan berdampak pada kinerja yang berkualitas tinggi (Darmiati, 2020). Menurut Frimansah dan Dwi Santy (2011), karakteristik pekerjaan yang kondusif akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan baik dan akan meningkatkan kepuasan kerjanya.

Berdasarkan dari pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan adalah sifat yang berbeda antara jenis pekerjaan yang satu dengan jenis pekerjaan yang lainnya dan bersifat khusus, serta merupakan inti pekerjaan yang berisikan sifat-sifat tugas yang ada di dalam semua pekerjaan serta dirasakan oleh para pekerja sehingga mempengaruhi perilaku pekerja terhadap pekerjaannya.

2.1.2.2 Model Karakteristik Pekerjaan

Menurut Henry (dalam Toqwy & Edward, 2021) Model karakteristik pekerjaan (*job characteristic model*) merupakan suatu pendekatan terhadap pemerdayaan pekerjaan (*job enrichment*). Pemerdayaan pekerjaan menambahkan sumber kepuasan kepada pekerjaan. Metode ini meningkatkan tanggung jawab, otonomi dan kendali.

Model karakteristik pekerjaan menurut Hackman dan Oldham (dalam Toqwy & Edward, 2021) menunjukkan terdapat lima karakteristik inti yang mempengaruhi *critical psychological states*, yaitu keragaman keterampilan, identitas tugas, pentingnya tugas, otonomi dan umpan balik pekerjaan. Kelima dimensi dari karakteristik kerja tersebut dapat menciptakan tingkat reaksi psikologis karyawan mengenai makna, tanggung jawab serta pengetahuan yang dihasilkan dari pekerjaan tersebut yang pada akhirnya akan berdampak pada motivasi, kinerja, dan kepuasan kerja karyawan serta tingkat kemangkiran dan tingkat keluar masuknya karyawan.

2.1.2.3 Indikator Karakteristik Pekerjaan

Rachmawati dkk (2019) mengemukakan bahwa indikator karakteristik pekerjaan terdiri dari empat indikator, yaitu:

1. Variasi Keterampilan, yaitu tingkatan di mana pekerjaan tersebut memerlukan aktivitas yang berbeda sehingga karyawan dapat menggunakan sejumlah keterampilan dan bakat yang berbeda-beda.
2. Kejelasan Tugas, yaitu tingkatan di mana pekerjaan tersebut memerlukan rincian dari seluruh lingkup pekerjaannya.
3. Otonomi, yaitu tingkatan di mana pekerjaan memerlukan kebebasan yang substansial, independensi, dan keleluasaan terhadap individu dalam menyusun jadwal pekerjaan untuk menentukan prosedur-prosedur yang digunakan dalam pelaksanaannya.

4. Umpan Balik, yaitu tingkatan yang diterima oleh individu atas hasil pekerjaan yang dilakukannya.

2.1.3 Pengembangan Karir

2.1.3.1 Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir menurut Handoko (2001:130) dalam Kadarisman (2012:325) mengemukakan bahwa:

Pengembangan karir merupakan upaya-upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karir. Berdasarkan pada pendapat tersebut, dapat dikemukakan bahwa terdapat berbagai pihak yang terlibat dalam pengembangan karir karyawan yaitu karyawan itu sendiri; bagian yang mengelola karyawan; dan atasan karyawan yang bersangkutan.

Menurut Kadarisman (2012:325), “Seorang karyawan merupakan orang yang paling berkepentingan dalam proses kegiatan pengembangan karir”.

Menurut Rivai dan Sagala (2013) pengembangan karir adalah “proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Tujuan dari seluruh program pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di perusahaan saat ini dan di masa mendatang”.

Sedangkan menurut Siagian (2007:117) dalam Bahri & Nisa (2017) pengembangan karir adalah perubahan-perubahan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir.

Berdasarkan dari pendapat-pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah usaha-usaha yang dilakukan oleh seorang karyawan dengan meningkatkan kompetensi dan kemampuannya untuk mencapai rencana karir yang diinginkan di masa mendatang.

2.1.3.2 Tujuan Pengembangan Karir

Menurut Andrew J. Dubrin (dalam Mangkunegara, 2012:77-79) mengemukakan beberapa tujuan pengembangan karir sebagai berikut:

1. Membantu dalam Pencapaian Tujuan Individu dan Perusahaan

Seorang karyawan yang sukses dengan prestasi kerja baik untuk menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini berarti tujuan perusahaan dan tujuan individu dapat tercapai.

2. Menunjukkan Hubungan Kesejahteraan Karyawan

Perusahaan dapat merencanakan karir karyawan dengan tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan agar karyawan lebih tinggi loyalitasnya.

3. Membantu Karyawan Menyadari Kemampuan Potensi Mereka

Pengembangan karir dapat membantu menyadarkan karyawan atas kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan sesuai dengan potensi dan keahliannya.

4. Memperkuat Hubungan antara Karyawan dan Perusahaan

Pengembangan karir dapat memperkuat hubungan dan sikap karyawan terhadap perusahaannya.

5. Membuktikan Tanggung Jawab Sosial

Pengembangan karir suatu cara yang dapat menciptakan karyawan untuk menjadi lebih bermental sehat.

2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Setiap karyawan harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karir atau kemajuan karir yang dialami. Menurut Rivai (2015:293) beberapa hal yang berkaitan dengan perkembangan karir seorang karyawan adalah:

1. Prestasi kerja (*job performance*)

Prestasi kerja merupakan faktor yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan. Kemajuan karir sebagian besar tergantung pada prestasi kerja yang baik dan etis. Asumsi kinerja yang baik melandasi seluruh aktivitas pengembangan karir.

2. Eksposur (*exposure*)

Kemajuan karir juga dapat dikembangkan melalui eksposur. Eksposur menjadi paham dan diharapkan dapat dipertahankan setinggi mungkin. Mengetahui apa yang diharapkan dari adanya promosi, pemindahan ataupun kesempatan berkarir lainnya dengan melakukan kegiatan yang kondusif.

3. Jaringan kerja (*net working*)

Jaringan kerja berarti perolehan eksposur di luar perusahaan. Kontrak pribadi dan profesional, utamanya melalui asosiasi profesi akan memberikan kontak kepada seseorang yang bisa jadi penting dalam mengidentifikasi pekerjaan-pekerjaan yang lebih baik. Kemudian ketika karir seorang karyawan mencapai jalan buntu atau pemecatan mendorong seseorang masuk ke dalam kelompok paruh waktu, maka kelompok ini bisa membantu tujuan seseorang menuju pada peluang-peluang pekerjaan.

4. Pengunduran diri (*resignations*)

Apabila perusahaan tempat seorang karyawan bekerja tidak memberikan kesempatan berkarir yang banyak dan ternyata di luar perusahaan terbuka kesempatan yang cukup besar untuk berkarir, untuk memenuhi tujuan karirnya karyawan tersebut akan mengundurkan diri.

5. Kesetiaan terhadap organisasi (*organizational loyalty*)

Pada sejumlah perusahaan, orang menempatkan loyalitas pada karir di atas loyalitas perusahaan. Level loyalitas perusahaan rendah merupakan hal yang umum terjadi di kalangan lulusan perguruan tinggi terkini dan para profesional.

6. Pembimbing dan Sponsor (*mentors and sponsors*)

Banyak karyawan dengan segera mempelajari bahwa mentor bisa membantu pengembangan karir mereka. Pembimbing adalah orang yang memberikan nasihat-nasihat atau saran-saran kepada karyawan di dalam upaya mengembangkan karirnya. Pembimbing tersebut dari dalam perusahaan itu sendiri. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam perusahaan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.

7. Bawahan yang mempunyai peran kunci (*key subordinates*)

Manajer-manajer yang berhasil bersandarkan pada bawahan-bawahan yang membantu kinerja mereka. Bawahan bisa mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang sangat khusus sehingga manajer bias belajar darinya, atau bawahan bisa melaksanakan peran kunci dalam membantu manajer di dalam menjalankan tugas-tugasnya. Karyawan seperti ini mempunyai peranan kunci.

Mereka memperlihatkan loyalitas pada manager mereka dengan standar etis yang tinggi.

8. Peluang untuk tumbuh (*growth opportunies*)

Karyawan hendaknya diberi kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya, misalnya melalui pelatihan-pelatihan, kursus dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya. Hal ini memberikan kesempatan kepada karyawan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan rencana karirnya.

Edy Sutrisno (2016:182) menyatakan ada lima faktor yang akan mempengaruhi baik tidaknya karir seorang karyawan. Untuk itulah kelima faktor tersebut harus dikelola oleh karyawan dengan baik jika karyawan yang bersangkutan ingin meraih karir yang lebih tinggi. Kelima faktor tersebut yaitu:

1. Sikap atasan dan rekan sekerja

Orang yang berprestasi dalam bekerja, namun tidak disukai oleh atasan maupun rekan sekerja, maka orang yang demikian tidak akan mendapat dukungan untuk karir yang lebih baik.

2. Pengalaman

Pengalaman dalam konteks ini dapat berkaitan dengan tingkat golongan seorang karyawan, walaupun hal ini sampai sekarang masih tetap di perdebatkan. Pegawai baru yang bekerjanya lebih baik dari pada pegawai lama dalam hal pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaannya.

3. Pendidikan

Faktor pendidikan biasanya menjadi syarat untuk duduk di sebuah jabatan. Dari kenyataan tersebut dapat dilihat bahwa faktor Pendidikan mempengaruhi kemulusan karir seseorang.

4. Prestasi

Prestasi yang baik tentunya merupakan usaha yang kuat dari dalam diri seseorang, walaupun karena keterbatasan pendidikan, pengalaman dan dukungan rekan-rekan sekerjanya.

5. Faktor Nasib

Faktor nasib juga turut menentukan walaupun diyakini porsinya sangat kecil.

2.1.3.4 Indikator Pengembangan Karir

Adapun indikator dari pengembangan karir pada penelitian ini diadaptasi dari Rivai dan Sagala (2013:274), adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan Karir

Karyawan harus dapat merencanakan karirnya untuk masa yang akan datang.

2. Pengembangan Karir Individu

Setiap karyawan harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karir yang dialami.

3. Pengembangan Karir yang Didukung oleh Departemen SDM

Pengembangan karir karyawan tidak hanya tergantung pada karyawan tetapi juga pada peranan dan bimbingan manager serta departemen SDM.

2.1.4 Keterikatan Karyawan

2.1.4.1 Pengertian Keterikatan Karyawan

Keterikatan karyawan juga sering disebut dengan *work engagement*. Beberapa peneliti menggunakan istilah yang berbeda untuk mendefinisikan *engagement* tersebut. Namun yang membedakan antara istilah *work engagement* dengan keterikatan karyawan yaitu, *work engagement* mengarah pada hubungan antara karyawan dengan pekerjaannya, sedangkan keterikatan karyawan lebih mengarah pada hubungan antara karyawan dengan organisasinya. Bila seorang karyawan merasa terikat dengan organisasinya, umumnya mereka akan mengerahkan upaya ekstra dalam memberikan yang terbaik kepada perusahaan. Menurut Schaufeli *et al.* (2018), keterikatan karyawan adalah keadaan pikiran yang positif, merasa puas, yang berhubungan dengan pekerjaan, dan dicirikan dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*) dan mengalir pada pekerjaannya (*absorption*).

Keterikatan karyawan juga banyak didefinisikan sebagai komitmen emosional dan intelektual kepada organisasi (Baumruk, dalam Margaretha & Santosa 2012). Menurut Robbins & Coulter (2018:525) “*Employee engagement* atau keterikatan karyawan adalah ketika karyawan terhubung, puas, dan antusias dengan pekerjaan mereka”. Selain itu, menurut Gibbons (dalam Turpunjung, 2017) keterikatan karyawan adalah hubungan emosional dan intelektual yang tinggi yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya, organisasi, manajer, atau rekan kerja yang memberikan pengaruh untuk menambah *discretionary effort* dalam pekerjaannya.

Berdasarkan definisi-definisi yang disebutkan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa keterikatan karyawan adalah emosi atau perasaan yang timbul dari diri karyawan dimana karyawan tersebut merasa puas dan antusias dengan pekerjaannya sehingga kemudian timbul rasa terikat kepada perusahaan.

2.1.4.2 Tipe Karyawan Berdasarkan Tingkat Keterikatan Karyawan

Seorang karyawan yang *engaged* akan merasa loyal dan peduli dengan masa depan organisasinya. Karyawan tersebut memiliki kesediaan untuk melakukan usaha ekstra demi tercapainya tujuan organisasi untuk tumbuh dan berkembang. Gallup (dalam Lewiuci, 2016) mengelompokkan 3 jenis karyawan berdasarkan tingkat *engagement* 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 serta selalu bekerja dengan gairah dan selalu mengembangkan inovasi agar perusahaan dapat 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 adalah penunggu gua “*cave dweller*”. Mereka secara konsisten menunjukkan perlawanan pada semua aspek. Mereka hanya melihat sisi negatif pada berbagai kesempatan dan setia harinya, tipe *actively disengaged* ini melemahkan apa yang dilakukan oleh pekerja yang *engaged*.

2.1.4.3 Gejala Keterikatan Karyawan

Marciano (dalam Meuthia & Ulfa, 2017) mengemukakan bahwa karyawan yang menggambarkan keterikatan karyawan akan menunjukkan perilaku khusus yaitu sebagai berikut:

1. Mengutarakan ide-ide baru dalam bekerja
2. Menunjukkan sikap bergairah dan antusias tentang pekerjaan
3. Mengambil inisiatif
4. Selalu mencari cara untuk memperbaiki dan mengembangkan diri, orang lain maupun perusahaan.
5. Secara konsisten bertindak melampaui tujuan yang ditentukan serta harapan-harapan terhadap dirinya.
6. Memiliki sifat ingin mendalami segala sesuatu, tertarik dan selalu mengajukan pertanyaan-pertanyaan
7. Mendukung serta membesarkan hati anggota kelompok
8. Bersifat optimis dan positif, senyum
9. Mengatasi hambatan dan tetap fokus terhadap tugas dan konsisten.
10. Komit terhadap organisasi

2.1.4.4 Indikator Keterikatan karyawan

Schaufeli *et al.* (dalam Nugroho & Fithriana, 2018:4) mendefinisikan keterikatan sebagai keadaan yang positif, bersungguh-sungguh secara lahiriah dan batiniah, serta keadaan pikiran yang berhubungan dengan pekerjaan yang dikarakteristikan dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Dari penjelasan di atas, Schaufeli *et al.* (2018) mengkonsepkan indikator-indikator dari keterikatan karyawan, sebagai berikut:

a. *Vigor*

Vigor mengarah pada tingkat energi yang tinggi dan ketahanan mental yang kuat ketika bekerja, kemauan untuk memberi usaha lebih pada pekerjaannya, dan gigih menghadapi berbagai kesulitan. Karyawan yang memiliki skor yang tinggi pada aspek ini adalah orang yang memiliki tingkat semangat dan stamina yang tinggi ketika bekerja. Sedangkan orang yang memiliki skor rendah pada aspek ini mempunyai semangat dan stamina yang rendah pula ketika bekerja.

b. *Dedication*

Dedication mengarah pada perasaan yang penuh dengan makna, antusias dan bangga dengan pekerjaan, serta memiliki inspirasi dan tertantang dengan pekerjaannya. Orang yang memiliki skor yang tinggi pada aspek ini mengidentifikasi pekerjaan mereka dengan kuat karena membuat pengalaman menjadi berarti dan berharga. Selain itu, juga merasa antusias dan bangga dengan pekerjaan mereka. Orang yang memiliki skor rendah pada aspek ini tidak mengidentifikasi diri mereka dengan pekerjaannya karena mereka tidak

membuat pengalaman mereka menjadi bermakna, menginspirasi atau menantang.

c. *Absorption*

Absorption mengarah pada konsentrasi penuh dan mendalam, serta tenggelam dengan pekerjaan dimana waktu terasa lebih cepat dan sulit memisahkan diri dengan pekerjaan, sehingga mudah lupa dengan sesuatu disekitarnya. Orang dengan skor tinggi pada aspek ini merasa senang dan berkonsentrasi penuh pada pekerjaan, sebaliknya orang dengan skor rendah pada aspek ini tidak tertarik dan tidak memiliki perhatian penuh dengan pekerjaannya.

2.1.5 Hasil Penelitian Terdahulu

Sebuah penelitian yang dilakukan tentunya akan mengacu kepada beberapa hasil penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti terdahulu. Hasil dari penelitian terdahulu tersebut dapat digunakan sebagai data pendukung oleh peneliti di masa sekarang dan peneliti di masa yang akan datang. Oleh karena itu, peneliti melakukan kajian terhadap beberapa penelitian terdahulu yang meneliti variabel yang sama dengan variabel yang saat ini sedang diteliti. Melalui jurnal-jurnal yang telah dikumpulkan dan di kaji oleh peneliti, berikut ini isi kajiannya yang disajikan dalam bentuk tabel:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Penulis/Tahun	Judul Penelitian/Metode/Sampel	Hasil Penelitian	Perbedaan/Persamaan
1.	Ambar Dwi Wulandari dan Ahyar Yuniawan (2017) ISSN Online: 2337-3792	Analisis Pengaruh Dukungan Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> Dengan Keterikatan karyawan Sebagai Variabel Intervening. Metode: Analisis Regresi Linier Berganda, Path Analysis, dan Uji Sobel. Sampel: Proporsional Random Sampling sebanyak 74 responden.	Hasil penelitian didapatkan bahwa variabel dukungan organisasi dan variabel pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan.	Persamaan: Terdapat persamaan dalam pengambilan variabel dukungan organisasi dan variabel pengembangan karir seperti yang sedang diteliti oleh peneliti. Perbedaan: Peneliti tidak menggunakan variabel intervening seperti peneliti terdahulu, dan metode yang digunakan berbeda dengan peneliti terdahulu.
2.	Ahmad Fauzi Batu Bara dan Arrafiqur Rahman (2020) P-ISSN: 2684-9666 E-ISSN: 2684-8503	Pengaruh Keseimbangan kehidupan kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Keterikatan karyawan Pada Generasi Milenial di PT. Gunung Sawit Mas Desa Rantau Panjang Kecamatan Tambusai Kabupaten Rokan Hulu. Metode: Analisis Regresi Linier Berganda. Sampel: Sampling jenuh atau sensus sebanyak 80 responden.	Hasil penelitian didapatkan variabel keseimbangan kehidupan kerja dan budaya organisasi berpengaruh secara parsial maupun simultan.	Persamaan: Terdapat persamaan dalam pengambilan sampel pada peneliti terdahulu dan terdapat persamaan dalam pengambilan variabel keseimbangan kehidupan kerja terhadap keterikatan karyawan. Perbedaan: Peneliti terdahulu meneliti tentang pengaruh budaya organisasi terhadap keterikatan karyawan, sedangkan peneliti tidak meneliti mengenai budaya organisasi.

No	Penulis/Tahun	Judul Penelitian/Metode/Sampel	Hasil Penelitian	Perbedaan/Persamaan
3.	Gurawan Dayona dan Nur Rinawati (2016) ISSN: 1412-6907	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Keterikatan karyawan di PT. Andalan Finance Indonesia. Metode: Descriptive survey dan metode verifikatif dengan uji hipotesis deskriptif dan verifikatif. Sampel: Convenience sampling dengan 215 responden.	Hasil penelitian didapatkan bahwa variabel pelatihan dan variabel pengembangan karir berpengaruh signifikan secara parsial dan simultan terhadap keterikatan karyawan.	Persamaan: Terdapat persamaan variabel yang diteliti yaitu meneliti bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap keterikatan karyawan. Perbedaan: Terdapat perbedaan dari teknik sampel yang diambil dengan peneliti terdahulu, dan peneliti tidak meneliti mengenai pelatihan.
4.	Mega Montori, Adolfina, dan Lucky O.H Dotulong (2019) ISSN: 2303-1174	Pengaruh Dukungan Organisasi, Karakteristik Pekerjaan dan Pengembangan Karir Terhadap Keterikatan karyawan Pada PT. Pegadaian (Persero) Bagian Deputi Bisnis Area Manado. Metode: Analisis Regresi Berganda. Sampel: Non-probability sampling dengan sampling jenuh sebanyak 30 responden.	Hasil penelitian didapatkan bahwa dukungan organisasi, karakteristik pekerjaan dan pengembangan karir berpengaruh signifikan secara simultan terhadap keterikatan karyawan.	Persamaan: Terdapat kesamaan 2 dari 3 variabel dalam mengukur pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat yaitu keterikatan karyawan. Kesamaan metode dan sampling dari peneliti terdahulu. Perbedaan: Peneliti terdahulu meneliti variabel karakteristik pekerjaan sedangkan peneliti tidak meneliti variabel tersebut.
5.	Hai Ninh Nguyen dan Manh Dung Tran (2021) 2288-4637(pISSN) / 2288-4645(eISSN)	<i>The Effect of Perceived Organizational Support on Employee Engagement During the Covid-19 Pandemic: An Empirical Study in Vietnam.</i> Metode: <i>Analisis Partial Least Square-Structural Equation Model (PLS-SEM).</i>	Hasil penelitian didapatkan bahwa variabel <i>perceived family support</i> dan persepsi dukungan organisasi keduanya memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Keterikatan karyawan di antara karyawan perusahaan.	Persamaan: Terdapat kesamaan dalam variabel yang diteliti yaitu variabel persepsi dukungan organisasi terhadap keterikatan karyawan. Perbedaan: Peneliti menggunakan metode analisis regresi berganda dan sampel yang diambil adalah sampel jenuh (sensus),

No	Penulis/Tahun	Judul Penelitian/Metode/Sampel	Hasil Penelitian	Perbedaan/Persamaan
		<p>Sampel: 206 sampel responden dari total populasi sebanyak 300 orang.</p>		sedangkan pada penelitian terdahulu tidak menggunakan metode dan sampel tersebut.
6.	<p>Istiqori Layantara dan Mirwan Surya Perdhana (2021)</p> <p>p-ISSN: 2541-0849 e-ISSN: 2548-1398</p>	<p>Analisis Pengaruh <i>Job Characteristic, Perceived Organizational Support dan Work Environment</i> Terhadap <i>Job Satisfaction</i> Dengan <i>Employee Engagement</i> Sebagai Variabel Mediasi.</p> <p>Metode: Analisis indeks, uji validitas, uji reabilitas, koefisien determinasi melalui model persamaan bootstrap.</p> <p>Sampel: 74 sampel responden pegawai Bank BNI Syariah Cabang Semarang</p>	<p>Hasil penelitian didapatkan bahwa <i>Perceived Organizational Support</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i>.</p>	<p>Persamaan: Terdapat kesamaan dalam variabel yang diteliti yaitu variabel persepsi dukungan organisasi dan variabel keterikatan karyawan.</p> <p>Perbedaan: Perbedaan pada metode yang dipakai, teknik pengambilan sampel, objek penelitian</p>
7.	<p>Bambang Avianto, Derriawan dan Tabroni (2019)</p> <p>E-ISSN: 2597-3902</p>	<p>Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Keterikatan Karyawan Dengan Kualitas Kehidupan Kerja Sebagai Variabel Intervening.</p> <p>Metode: SEM (<i>Structural Equation Model</i>)</p> <p>Sampel: 160 sampel responden</p>	<p>Hasil penelitian didapatkan bahwa dua variabel eksogen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel intervening. Namun untuk variabel persepsi dukungan organisasi tidak mempunyai pengaruh positif langsung dan tidak signifikan terhadap variabel keterikatan karyawan.</p>	<p>Persamaan: Terdapat kesamaan dalam variabel yang diteliti yaitu persepsi dukungan organisasi dan variabel keterikatan karyawan.</p> <p>Perbedaan: Pada penelitian terdahulu, variabel keterikatan karyawan dijadikan sebagai variabel intervening. Terdapat perbedaan dalam metode yang dipakai.</p>

No	Penulis/Tahun	Judul Penelitian/Metode/Sampel	Hasil Penelitian	Perbedaan/Persamaan
8.	Gian Rachmana & Sri Raharso (2019) P-ISSN: 2460-8211 E-ISSN: 2684-706X	Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Keterikatan Dalam Pekerjaan Pada Maskapai Penerbangan Indonesia. Metode: Analisis Regresi Berganda Sampel: Probability sampling dengan 172 responden	Hasil penelitian didapatkan bahwa terdapat dampak positif dari karakteristik pekerjaan terhadap keterikatan karyawan.	Persamaan: Terdapat kesamaan dalam variabel yang di teliti yaitu meneliti bagaimana pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap keterikatan karyawan. Persamaan metode yang digunakan. Perbedaan: Perbedaan dalam tempat penelitian dan teknik sampling yang digunakan.
9.	Puja Prasad & Dr. K.V Sandhyavani (2019) P-ISSN: 2347-3940 E-ISSN: 2347-3959	<i>The Effects of Job Characteristic on Work Engagement in The Retail Sector Jharkhand, India.</i> Metode: Analisis Regresi Linier Sampel: Random sampling dengan 71 responden	Hasil penelitian didapatkan bahwa karakteristik pekerjaan secara signifikan mempengaruhi keterlibatan kerja.	Persamaan: Terdapat kesamaan dalam variabel yang diteliti yaitu pengaruh karakteristik pekerjaan. Perbedaan: Perbedaan teknik pengambilan sampel yang digunakan.
10.	Nurul Hidayah Mohd Nadhir & Fadilah Puteh (2017) e-ISSN: 2289-6589	<i>Impact Assesment of Job Characteristics Model on Employee Engagement.</i> Metode: Analisis Regresi Linier Sampel: Stratified sampling dengan 234 responden	Hasil penelitian didapatkan bahwa hanya tiga elemen inti dari model karakteristik pekerjaan yang mempengaruhi keterlibatan karyawan, yaitu umpan balik, signifikansi tugas, dan variasi keterampilan.	Persamaan: Terdapat kesamaan dalam variabel yang diteliti yaitu pengaruh karakteristik pekerjaan dan keterikatan karyawan. Perbedaan: Perbedaan teknik pengambilan sampel yang digunakan.
11.	Adnan Rasheed, Sanam Khan, Dr. Mohammad Ramzan (2013) ISSN: 2152-1034	<i>Antecedents and Consequences of Employee Engagement: The Case of Pakistan.</i> Metode: Analisis deskriptif dengan metode survey	Hasil penelitian didapatkan bahwa terdapat hubungan positif antara anteseden yaitu persepsi dukungan atasan, persepsi dukungan organisasi, dan keadilan organisasi serta konsekuensi dari keterlibatan karyawan.	Persamaan: Terdapat kesamaan dalam penelitian yaitu meneliti bagaimana pengaruh anteseden dari persepsi dukungan organisasi terhadap keterlibatan karyawan.

No	Penulis/Tahun	Judul Penelitian/Metode/Sampel	Hasil Penelitian	Perbedaan/Persamaan
		Sampel: Simple random sampling dengan 303 responden karyawan yang bekerja di Bank yang beroperasi di Lahore, Pakistan.	Tetapi variabel kurang berkorelasi antara satu dengan yang lainnya.	Perbedaan: Perbedaan pada teknik pengambilan sampel yang digunakan.
12.	Hussain Abdulrahman Al-Omar <i>et al.</i> (2019) ELSEVIER	<i>The Impact of Perceived Organizational Support and Resilience on Pharmacists' Engagement in Their Stressful and Competitive Workplaces in Saudi Arabia.</i> Metode: Analisis Regresi Linier Berganda Sampel: Random sampling dengan 81 responden	Hasil penelitian didapatkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara persepsi dukungan organisasi dan keterlibatan karyawan.	Persamaan: Terdapat persamaan pada variabel yang diteliti yaitu meneliti variabel persepsi dukungan organisasi dan variabel keterlibatan karyawan, persamaan metode yang digunakan. Perbedaan: Perbedaan pada teknik pengambilan sampel yang digunakan.

Sumber: Data diolah Peneliti, 2022.

2.2 KERANGKA PEMIKIRAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara variabel X yaitu persepsi dukungan organisasi, karakteristik pekerjaan, dan pengembangan karir terhadap variabel Y yaitu keterikatan karyawan. Apakah persepsi dukungan organisasi, karakteristik pekerjaan, dan pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap keterikatan karyawan.

Sumber Daya Manusia memiliki peran yang sangat penting dalam meraih keberhasilan perusahaan. Kondisi Perusahaan yang memiliki aset yang besar, modal yang tinggi, teknologi yang mutakhir, namun apabila sumber daya manusianya tidak di kelola dengan benar maka kondisi perusahaan yang baik tidak

dapat dimanfaatkan secara optimal oleh karyawannya guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh sebab itu sumber daya manusia yang berkualitas merupakan kunci utama dalam keberhasilan di suatu perusahaan.

Keterikatan karyawan melihat bagaimana seorang karyawan dapat loyal dalam bekerja. Tidak hanya sekedar menyelesaikan tugas yang diberikan, namun juga dapat menyelesaikan tepat waktu dengan kualitas yang baik, serta karyawan pun dapat merasa bangga akan pekerjaan mereka. Karyawan yang merasakan ikatan dan keterkaitan dengan perusahaan akan memberikan performa kerja yang lebih baik. Hal ini karena muncul rasa bangga dan rasa ikut terlibat dalam pertumbuhan perusahaan sehingga karyawan akan merasa punya andil dalam suksesnya perusahaan. Perasaan bahagia dan merasa dihargai akan berpengaruh baik pada kinerja secara umum sehingga perusahaan juga akan merasakan akibat yang sangat positif. Adapun pada penelitian ini, keterikatan karyawan diukur menggunakan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Pada karyawan yang mempunyai jabatan sebagai *Store Manager* cabang PT. Richeese Kuliner Indonesia Wilayah Jawa Barat terdapat permasalahan mengenai keterikatan karyawan dimana pada indikator *vigor* dan *dedication Store Manager* tidak merasa bersemangat dan merasa tidak senang ketika bekerja.

Dukungan dari organisasi sangat dibutuhkan untuk meningkatkan rasa keterikatan dari karyawan terhadap perusahaan. Dengan dukungan yang dirasa cukup dan adil yang diberikan perusahaan kepada karyawan maka akan menimbulkan persepsi yang baik dari karyawan tersebut dan akan meningkatkan keterikatan. Karyawan akan merasa harus memberikan timbal balik untuk

perusahaan berupa kinerja yang semakin baik. Adapun persepsi dukungan organisasi pada penelitian ini diukur menggunakan *fairness* (keadilan), *supervisor support* (dukungan *supervisor*/atasan), *Organizational Rewards and Job Conditions* (penghargaan organisasi dan kondisi kerja). Pada karyawan yang mempunyai jabatan sebagai *Store Manager* cabang PT. Richeese Kuliner Indonesia Wilayah Jawa Barat terdapat permasalahan mengenai persepsi dukungan organisasi dimana pada indikator *fairness* dan *organizational rewards and job conditions* *Store Manager* merasa tidak diberikan beban kerja yang sama dengan *Store Manager* di cabang lain.

Karakteristik pekerjaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan juga akan mempengaruhi tingkat psikologis karyawan. Jika karyawan merasa dapat memaknai dan melaksanakan pekerjaannya dengan perasaan yang senang, penuh tanggung jawab, dan selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan sebaik mungkin maka akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, yang nantinya akan meningkatkan rasa keterikatan dari karyawan kepada perusahaan. Adapun karakteristik pekerjaan pada penelitian ini diukur menggunakan variasi keterampilan, kejelasan tugas, otonomi, dan umpan balik. Pada karyawan yang mempunyai jabatan sebagai *Store Manager* cabang PT. Richeese Kuliner Indonesia Wilayah Jawa Barat terdapat permasalahan mengenai karakteristik pekerjaan dimana pada indikator otonomi, *Store Manager* merasa tidak memiliki kebebasan dalam menentukan prosedur dan jadwal pelaksanaan pekerjaan sehingga *Store Manager* merasa tidak diberi kepercayaan penuh oleh perusahaan.

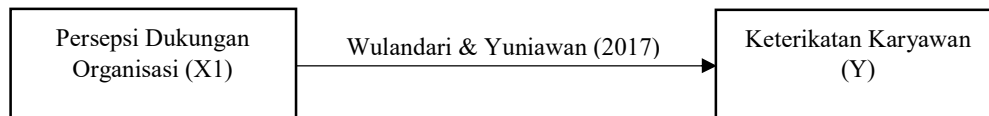
Persepsi mengenai pengembangan karir yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan juga diduga dapat mempengaruhi rasa keterikatan karyawan terhadap perusahaan. Dukungan perusahaan dalam mengembangkan dan memberikan jenjang karir yang terbuka akan menimbulkan persepsi yang baik dari karyawan dan dianggap sebagai perhatian dari perusahaan yang ingin karyawannya maju dan berorientasi lebih luas lagi. Adapun pengembangan karir dalam penelitian ini diukur menggunakan perencanaan karir, pengembangan karir individu, dan pengembangan karir yang didukung oleh Departemen SDM. Pada karyawan yang mempunyai jabatan sebagai *Store Manager* cabang PT. Richeese Kuliner Indonesia Wilayah Jawa Barat terdapat permasalahan mengenai pengembangan karir dimana pada indikator pengembangan karir yang didukung oleh Departemen SDM, *Store Manager* merasa perusahaan tidak memberikan jenjang karir yang terbuka sehingga informasi mengenai kesempatan pengembangan karir tidak dapat diperoleh.

2.2.1 Keterkaitan Antar Variabel Penelitian

2.2.1.1 Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Keterikatan Karyawan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Wulandari & Yuniawan (2017) mengenai Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Keterikatan Karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) didapatkan hasil penelitian bahwa variabel persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan. Hal ini dikarenakan adanya *engagement* tinggi pada karyawan yang menjadi subjek penelitian. *Employee Engagement* yang tinggi diperlihatkan dengan *extra effort*

karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya untuk mencapai hasil yang optimal dan menghindari kesalahan kerja. *Engagement* karyawan ditunjukkan dalam perilaku kerja mereka dengan tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi mental.



Gambar 2.1

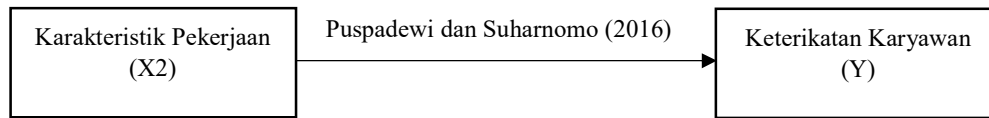
Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dengan Keterikatan Karyawan

2.2.1.2 Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Keterikatan Karyawan

Karakteristik pekerjaan merupakan upaya mengidentifikasi karakteristik tugas dari suatu pekerjaan, bagaimana karakteristik itu digabung untuk membentuk pekerjaan yang berbeda dengan hubungannya dengan motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Karakteristik pekerjaan dapat dijadikan sebagai suatu *anteseden* (penyebab) dari keterikatan kerja pada individu, di mana pengalaman karakteristik kerja menjadi pengalaman bagi peran mereka untuk mengenal pekerjaan mereka.

Pada pendekatan multidimensi yang dikemukakan oleh Saks (dalam Syamtar & Mayasari, 2019) dari hasil penelitian menunjukkan adanya *variabel anteseden* (faktor-faktor yang mempengaruhi) seperti *supportive climate*, *job characteristics*, dan *fairness* dapat mempengaruhi *employee engagement*. Diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Puspawati dan Suharnomo (2016) di salah satu hotel di Semarang, yaitu Patra Jasa Convention Hotel Semarang yang

membuktikan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan.



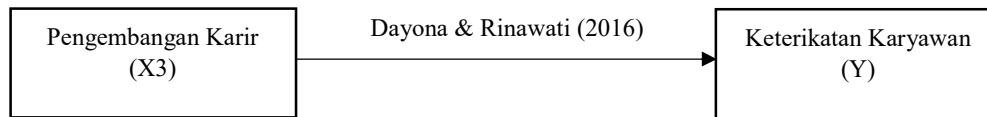
Gambar 2.2

Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dengan Keterikatan Karyawan

2.2.1.3 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Keterikatan Karyawan

Pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh departemen SDM untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi. Organisasi dengan tingkat keterlibatan yang tinggi memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kemampuan mereka, mempelajari keterampilan baru, memperoleh pengetahuan baru, dan menyadari potensi karyawan mereka.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Dayona & Rinawati (2016) pada karyawan di PT. Andalan Finance Indonesia, pengembangan karir secara parsial memiliki pengaruh dan signifikan terhadap keterikatan karyawan. Salah satu cara yang efektif untuk mempertahankan karyawan adalah dengan memperlihatkan bahwa mereka di apresiasi. Salah satu bentuk apresiasinya dengan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.



Gambar 2.3

Pengaruh Pengembangan Karir dengan Keterikatan Karyawan

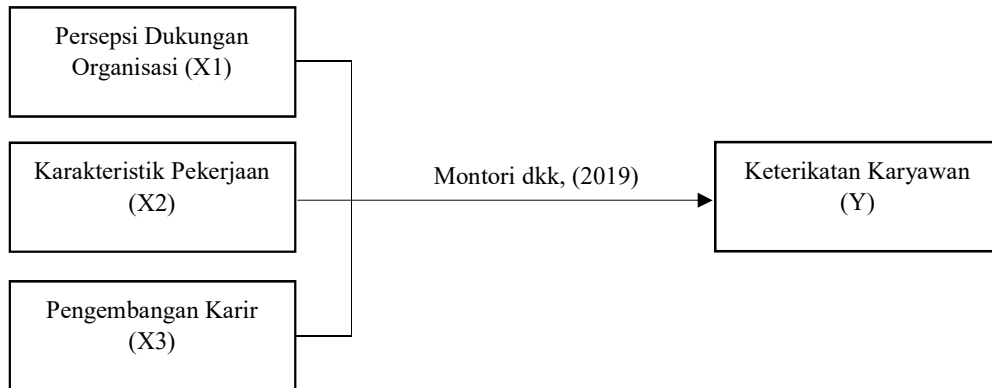
2.2.1.5 Persepsi Dukungan Organisasi, Karakteristik Pekerjaan dan Pengembangan Karir Terhadap Keterikatan Karyawan

Keterikatan kerja diartikan sebagai perasaan seseorang karyawan untuk peduli dan bertanggung jawab terhadap hasil dari pekerjaannya. Karyawan yang memiliki tanggung jawab akan menunjukkan tindakan pencarian solusi terhadap permasalahan kerja yang dihadapi serta komitmen untuk mencari solusi terbaik dari permasalahan yang berkaitan dengan pekerjaan. Keterikatan kerja dapat tercermin dari bagaimana hasil kerja karyawan tersebut, seperti yang diungkapkan Britt, Dickinson, Greene-Shortridge, dan McKibben (dalam Sungkit dan Meiyanto, 2015).

Karyawan yang bekerja pada sebuah perusahaan tentu akan mengharapkan semakin berkembangnya karir karyawan tersebut. Memiliki pengembangan karir yang baik akan membuat karyawan berlomba-lomba memampikan performa kerja yang baik, sebaliknya karyawan yang tidak memperoleh pengembangan karir akan bekerja tanpa motivasi.

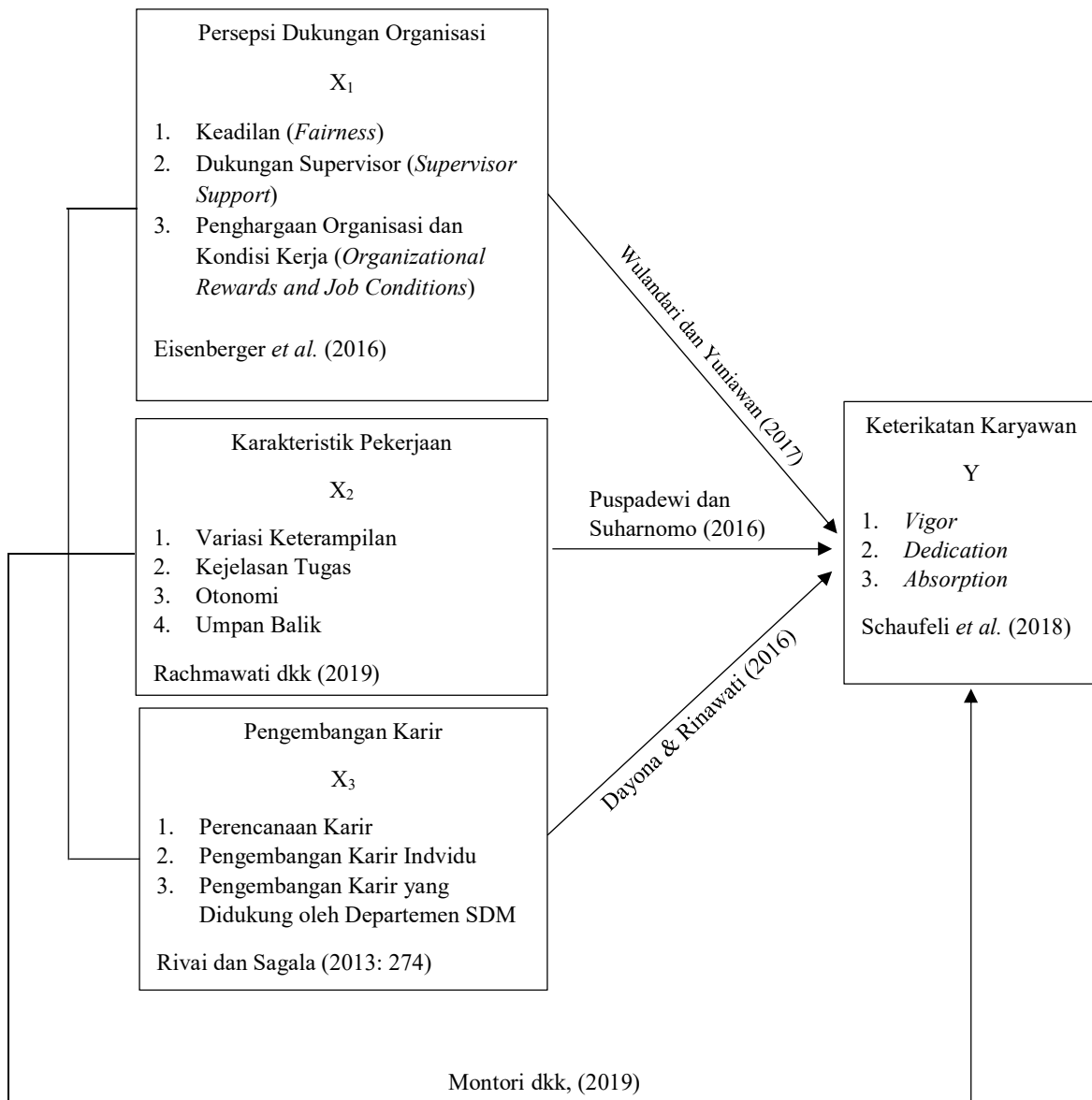
Hal di atas selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Montori dkk, (2019) pada perusahaan jasa keuangan PT. Pegadaian (Persero) yang menyatakan bahwa Dukungan Organisasi (X_1), Karakteristik Pekerjaan (X_2) dan Pengembangan

Karir (X_3), secara bersama-sama atau simultan berpengaruh secara signifikan terhadap Keterikatan Karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Bagian Deputi Bisnis Area Manado (Y).



Gambar 2.4
Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi, Karakteristik Pekerjaan dan Pengembangan Karir terhadap Keterikatan Karyawan

Berdasarkan teori yang telah diuraikan tentang Dukungan Organisasi, Karakteristik Pekerjaan, Pengembangan karir dan Keterikatan Karyawan, maka dapat dirumuskan kerangka model konsep sebagai berikut:



Gambar 2.5
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Dari apa yang sudah dijelaskan diatas, maka dapat ditarik kesimpulan sementara atau hipotesis sebagai berikut:

Sub Hipotesis:

H₁: Dukungan Organisasi berpengaruh terhadap Keterikatan Karyawan.

H₂: Karakteristik Pekerjaan berpengaruh terhadap Keterikatan Karyawan.

H₃: Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Keterikatan Karyawan.

Hipotesis Utama:

H₄: Dukungan Organisasi, Karakteristik Pekerjaan dan Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Keterikatan Karyawan.