

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1.Landasan Teori**

Sebagai landasan teori yang akan disajikan berbagai hasil kajian terhadap literatur-literatur berupa teori dan hasil penelitian terdahulu yang menjadi dasar dan pedoman dalam rangka memperkuat kerangka konsep, hipotesis penelitian. Bab ini khusus melakukan kajian (telaah) berupa; (i) menjelaskan teori dan makna dari variabel penelitian dengan membandingkan pendapat para pakar (ahli) yaitu menguji hubungan dan pengaruh antar variabel dalam penelitian ini, (ii) selanjutnya penulis merumuskan dari telaah kepustakaan dan pendapat para pakar (ahli) manajemen untuk dikemukakan oleh penulis sendiri antara lain terdiri dari teori gaya kepemimpinan, keterlibatan kerja, iklim organisasi, kepuasan kerja dan kepuasan karir, juga terdapat dinamika hubungan antar variabel tersebut. (iii) Hasil kajian dan rumusan dari penulis yang telah dikemukakan akan menjadi landasan konsep operasional dalam penelitian ini.

#### **2.1.1 Kepuasan Karir**

##### **2.1.1.1. Pengertian Kepuasan Karir**

Kepuasan karir terdiri dari dua leksem “kepuasan” dan “karier.” Istilah kepuasan berasal dari akar bahasa Latin *satis*, yang menandakan baik atau memadai, dan *facio*, yang diterjemahkan menjadi melakukan atau menciptakan. Oxford Advanced Learner's Dictionary (Tjiptono & Gregorius, 2005) menggambarkan kepuasan sebagai keadaan kepuasan emosional yang dialami saat memperoleh sesuatu yang diinginkan atau ketika peristiwa yang diantisipasi tidak terjadi, sehingga memenuhi kebutuhan atau keinginan tertentu. Akibatnya, kepuasan dapat

ditafsirkan sebagai upaya untuk mencapai atau membuat sesuatu yang memuaskan (Greenhaus et al., 1990). Selain itu, kepuasan juga dapat dikonseptualisasikan sebagai evaluasi subjektif dari pengalaman yang telah memenuhi harapan individu.

Kemudian kata karier, Banyak terminologi memiliki konotasi analog dengan konsep karir, termasuk tugas, posisi, pekerjaan, pekerjaan, pekerjaan, pekerjaan, dan kepuasan. Memang, istilah karir mencakup rentang interpretasi yang lebih luas dan mendalam daripada rekan-rekan sinonimnya. Gagasan karir merangkum pengaturan berurutan pekerjaan, pekerjaan, dan posisi yang dipegang sepanjang perjalanan profesional individu. (Greenhaus *et al.*, 1990).

Istilah “karir” sering disamakan dengan konsep pekerjaan atau pekerjaan. Winkel (2008) menegaskan bahwa: Istilah pekerjaan dan pekerjaan lebih menunjukkan individu yang terlibat dalam kegiatan yang menghasilkan imbalan ekonomi atau menghabiskan usaha dan waktu, tanpa harus mengalami rasa keterlibatan dalam pekerjaan mereka atau menganggapnya sebagai sumber pemenuhan pribadi dari karakter non-ekonomi. Istilah pekerjaan lebih tepat diterapkan pada individu yang mendapatkan kepuasan dari peran mereka karena persiapan yang dilakukan untuk posisi tersebut, meskipun keterlibatan mereka biasanya terbatas pada jam kerja yang ditentukan. Selain itu, istilah pekerjaan juga mencakup peran yang dicirikan oleh sifatnya yang tidak berkelanjutan atau sementara. Peran semacam itu hanya membutuhkan keterampilan dasar, kualifikasi pendidikan minimal, dan komitmen terbatas. Sebaliknya, karier memerlukan tingkat pelatihan, pendidikan, dan dedikasi yang diperlukan untuk jalur profesional yang dipilih oleh individu. Karier juga ditandai dengan kesuksesan dalam

pengejaran yang dipilih oleh individu, yang mencakup imbalan finansial dan signifikansi pribadi.

Para sarjana yang awalnya mengartikulasikan pentingnya pemilihan karir untuk individu adalah Parsons dan Wayne (2008). Mereka menegaskan bahwa ada tiga proses penting yang harus dinavigasi individu untuk mengidentifikasi karir yang selaras dengan atribut pribadi mereka. Terutama, penilaian diri eksplisit diperlukan, yang mencakup evaluasi kemampuan bawaan seseorang, bakat, minat, berbagai kekuatan dan kelemahan, di samping karakteristik pembeda lainnya. Selanjutnya, sangat penting untuk memperoleh pengetahuan komprehensif tentang kualifikasi yang diperlukan yang harus dipenuhi untuk mencapai kesuksesan di berbagai domain profesional, serta pemahaman tentang potensi keuntungan dan kerugian, remunerasi, dan peluang yang tersedia di pasar tenaga kerja. Proses terakhir melibatkan analisis rasional dari keterkaitan antara kedua kategori informasi ini. Pada tahap penutup ini, individu akan mensintesis pengetahuan diri mereka dengan pemahaman mereka tentang bidang pekerjaan, sehingga memfasilitasi perumusan pilihan dan aspirasi karir yang terinformasi.

Menurut Murray *et al.* (2009), karier dapat dikonseptualisasikan sebagai keterkaitan kompleks dari kegiatan profesional, di mana individu meningkatkan keberadaan mereka melalui keterlibatan beragam perilaku, kompetensi, sikap, kebutuhan, aspirasi, dan cita-cita sepanjang kontinum kehidupan mereka. Karakterisasi ini menganggap karier sebagai perpanjangan signifikan dari upaya pekerjaan, yang difasilitasi oleh manifestasi agensi pribadi dalam individu. Perilaku yang muncul sebagai konsekuensi dari interaksi antara dorongan motivasi,

kompetensi, sikap, kebutuhan, aspirasi, dan cita-cita berfungsi sebagai modal dasar untuk kemajuan karir individu.

Pada umumnya, kepuasan karier didefinisikan sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian dan pengalaman kerja seseorang (Greenhaus *et al.*, 1990). Lounsbury *et al.* (2019) mendefinisikan kepuasan karir merupakan kepuasan seseorang secara keseluruhan terhadap pekerjaannya. Karir didefinisikan sebagai jalannya peristiwa yang merupakan kehidupan; urutan pekerjaan dan peran kehidupan lainnya yang menggabungkan komitmen ekspresi seseorang untuk bekerja secara total polanya dari pengembangan diri; termasuk peran yang berhubungan dengan pekerjaan seperti karyawan.

Secara umum perspektif karir tersebut menurut Greenhaus *et al.* (1990) dapat diklasifikasikan ke dalam dua kategori yang berbeda, khususnya karir yang setara dengan pekerjaan dan karir yang dilihat dalam kerangka rentang hidup. Awalnya, karir yang selaras dengan pekerjaan menunjukkan bahwa sesuatu memenuhi syarat sebagai karir jika memenuhi kriteria berikutnya: (a) keterlibatan individu dalam pelaksanaan tugas pekerjaannya; (b) perspektif individu yang menganggap pekerjaan sebagai sumber kepuasan non-ekonomi; (c) persiapan pendidikan atau pelatihan yang dilakukan untuk memperoleh dan melaksanakan pekerjaan; (d) komitmen untuk memenuhi tanggung jawab pekerjaan; (e) dedikasi yang mendalam terhadap tugas-tugas yang ada; (f) pencapaian remunerasi finansial; dan (g) peningkatan kesejahteraan pribadi yang mengilhami kehidupan dengan makna. Selanjutnya, dalam konteks rentang hidup, karier diartikulasikan sebagai

perjalanan individu yang signifikan melalui kehidupan. Signifikansi yang dimaksudkan diturunkan oleh individu melalui penggabungan peran, lingkungan, dan pengalaman yang mencakup pengambilan keputusan, komitmen, pilihan gaya hidup, dedikasi, dan persiapan untuk hidup dan menyimpulkan kehidupan. Karier dalam konteks ini melampaui pekerjaan belaka atau tindakan bekerja di lokasi yang ditentukan; sebaliknya, itu melambangkan esensi kehidupan dan keberadaan individu.

Lounsbury *et al.* (2019) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa ciri-ciri kepribadian yang terkait dengan kepuasan karir mengungkapkan tiga sifat kepribadian secara konsisten berhubungan dengan kepuasan karir: ketahanan emosional, optimisme, dan menjalani pekerjaan. Lebih umum, karena kepuasan kerja merujuk jangka waktu lebih pendek dari kepuasan karir dan karena ciri-ciri kepribadian merupakan jangka panjang, karakteristik individu, secara umum terdapat hubungan yang rendah pada kepribadian sifat untuk kepuasan kerja dari pada kepuasan karir. Menurut Leung, & Chen (2007) bahwa perkembangan bimbingan karir dan pengembangan dalam disiplin global membutuhkan satu kerangka teoritis dengan validitas universal dan aplikasi, serta model budaya khusus yang dapat digunakan untuk menjelaskan isu-isu pengembangan karir dan fenomena di tingkat lokal.

Menurut Mathis *et al.* (2006) Karier merupakan suksesi peran yang terkait dengan upaya profesional yang dilakukan seseorang sepanjang hidup mereka. Individu memulai jalur karir untuk memuaskan aspirasi pribadi dengan cara yang mendalam. Pada titik tertentu, banyak aspirasi semacam itu

dapat dipenuhi hanya melalui kenalan dengan majikan. Saat ini, perbedaan dalam persepsi karir seseorang antara individu dan organisasi sangat jelas. Menurut Dessler (2009), karir terdiri dari rangkaian peran terkait pekerjaan, terlepas dari remunerasi, yang memfasilitasi peningkatan keterampilan, prestasi, dan kepuasan kerja individu. Dengan demikian, karier mewakili perjalanan pendidikan yang dilalui individu selama keberadaan profesional mereka. Secara historis, aspirasi karir muncul dari panggilan yang secara eksplisit selaras dengan keahlian, nilai-nilai, tujuan profesional, dan keharusan untuk pengembangan, yang mengharuskan penetapan tujuan karir, bersama dengan penilaian berkelanjutan, modifikasi, dan penyempurnaan lintasan karir seseorang.

Menurut beberapa perspektif yang disebutkan di atas, seseorang dapat menegaskan bahwa karier merupakan urutan transformasi dalam nilai, sikap, perilaku, dan motivasi yang terjadi dalam setiap individu sepanjang rentang hidup mereka, dengan tujuan mengidentifikasi keterampilan, aspirasi karir, dan kebutuhan perkembangan dengan jelas, merumuskan tujuan karir, dan terus-menerus menilai, merevisi, dan meningkatkan rencana mereka. Selanjutnya, karir dicirikan sebagai proses interaksi kolaboratif di berbagai tahap, melibatkan kerja sama antara organisasi atau perusahaan, personel manajerial, dan individu itu sendiri.

Menurut Herzberg, peningkatan kinerja didasarkan pada rasa kepuasan individu, karena pencapaian pencapaian tertentu berfungsi untuk meningkatkan motivasi, sehingga menimbulkan kepuasan. Kepuasan yang terkait dengan

kemajuan dan pengembangan pribadi merupakan salah satu indikator utama kepuasan karir. Seperti yang diartikulasikan oleh Seibert et al. (2001), kepuasan karir menjelaskan hasil perkembangan yang melekat dalam lintasan karir individu, termasuk pencapaian kinerja dan upaya pemecahan masalah yang berkaitan dengan aspirasi dan nilai-nilai seseorang. Kepuasan karir merupakan penentu penting dalam meningkatkan kinerja individu dalam konteks organisasi. Ini memberikan wawasan tentang hasil kemajuan karir dan pemenuhan tujuan kinerja. Tingkat kepuasan karir individu terbukti berkorelasi dengan kaliber kinerja mereka, sehingga peningkatan kepuasan karir akan secara positif mempengaruhi peningkatan kinerja seseorang. Akibatnya, kepuasan karir muncul sebagai kontributor penting untuk peningkatan tingkat kinerja.

Lounsbury *et al.* (2018) menegaskan bahwa kepuasan karir mewujudkan sentimen keseluruhan kepuasan atau ketidakpuasan individu mengenai seluruh lintasan profesional mereka. Istilah 'karir' digunakan untuk merangkum keseluruhan pengalaman dan upaya terkait pekerjaan sepanjang umur individu (Lounsbury et al., 2019). Selain itu, karir sering dikonseptualisasikan sebagai kemajuan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain, yang membentuk komponen integral dari strategi yang dirancang dengan cermat. Sebaliknya, ada perspektif yang berpendapat bahwa karir individu hanyalah masalah "nasib." Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Barnett dan Lisa (2017) mengungkapkan korelasi positif antara dukungan organisasi untuk pengembangan karir dan kepuasan karir karyawan.

Menurut Bigliardi et al. (2015), kepuasan karir meliputi kepuasan dengan tingkat remunerasi, peluang kemajuan, status yang dicapai, dan kemajuan menuju pemenuhan aspirasi karir. Oleh karena itu, kepuasan karir dapat didefinisikan sebagai realisasi tujuan karir menyeluruh individu, seperti pencapaian pengalaman, peran atau pekerjaan yang disukai, dan keberadaan lintasan karir yang ditentukan (Bigliardi et al. 2015). Penilaian kepuasan karir dilakukan dengan menggunakan skala lima item yang dirumuskan oleh Greenhaus et al. (1990). Kepuasan karir menandakan sejauh mana individu saat ini menganggap diri mereka puas dengan kompensasi finansial mereka, kemajuan, tujuan, perolehan kompetensi baru, dan kemajuan yang direalisasikan sepanjang perjalanan profesional mereka (Riaz & Haider, 2020). Kepuasan karir, dianggap sebagai penilaian subjektif individu terhadap perjalanan profesional mereka, sering diidentifikasi sebagai indikator utama keberhasilan karir yang dirasakan (Abele & Spurk, 2019; Ng et al., 2005). Penyelidikan ilmiah semacam itu berfungsi sebagai penilaian kemajuan individu dalam mencapai berbagai tujuan karir terkait (misalnya, pendapatan, pencapaian, pengembangan) dan persepsi yang sesuai tentang kesuksesan karir (misalnya, pencapaian profesional secara keseluruhan). Skala kepuasan karir (Greenhaus et al., 1990; Hofwarter et al., 2022) diakui sebagai instrumen yang didukung secara luas untuk mengukur kepuasan karir.

Kepuasan karir mencakup kepuasan yang berasal dari elemen intrinsik dan ekstrinsik yang terkait dengan kehidupan profesional seseorang, termasuk remunerasi, peluang untuk kemajuan, dan prospek pengembangan pribadi (Greenhaus *et al.*, 1990). Tingkat kepuasan karir yang dialami oleh karyawan

berfungsi sebagai cerminan persepsi mereka mengenai peran, pencapaian, dan tonggak profesional mereka. Konstruksi kepuasan karir muncul sebagai penentu signifikan keberhasilan karir, yang, dalam kerangka teoritisnya, terdiri dari hasil ekstrinsik dan intrinsik, sehingga memungkinkan penilaiannya melalui ukuran subjektif dan objektif (Nabi, 1999). Keberhasilan karir subjektif diartikan sebagai “rasa pencapaian dan kepuasan seseorang terhadap karirnya” dan seringkali diukur dengan kepuasan karir (Judge *et al.*, 1999).

Kepuasan karir sebagai kriteria untuk mengevaluasi karir seseorang secara keseluruhan, telah dipelajari sebagai faktor subjektif yang penting dari hasil kesuksesan karir. Poole *et al.* (2023) mendefinisikan kepuasan karir sebagai cerminan nilai dan preferensi individu untuk tingkat gaji, tantangan, atau keamanan yang dapat mempengaruhi penilaian individu atas pencapaian karirnya. Prestasi bermakna karyawan mengarah pada kegembiraan, keterlibatan, dan kreativitas di tempat kerja (Amabile & Kramer, 2011). Awalnya, berbagai ilmuwan telah meneliti perspektif objektif dan subjektif mengenai hasil karir. Sementara perspektif objektif (atau eksternal) mengenai hasil karir adalah bahwa sebuah organisasi, hasil karir subjektif (atau internal) dinilai oleh seorang karyawan (Kong, Cheung, & Zhang (2021). Sementara kepuasan kerja berhubungan dengan pekerjaan tertentu, kepuasan karir dikaitkan dengan perasaan kepuasan mereka terhadap keseluruhan karir (Lounsbury *et al.* 2018; Sauer, 2009).

#### **2.1.1.2. Prediktor Sukses Karir**

Kepuasan karir dan hubungannya dengan variabel lain telah diteliti dalam berbagai konteks yang berbeda. Berkaitan dengan kepuasan karir, kepribadian

individu (Lounsbury *et al.* 2023), jenis profesi (Hanson & McCullagh, 1997; Sterm, 2001), ras (Greenhaus *et al.* 1990), masalah keseimbangan kehidupan kerja (Aryee *et al.* 1994; Burke, 2021; Martins *et al.* 2022), dukungan organisasi untuk pengembangan karir (Dreher & Ash, 2020), dan pengaruh kepuasan karir terhadap efektivitas organisasi (Gupta *et al.* 1992) telah dipelajari.

Dalam meta-analisis Ng *et al.* (2005) berbagai prediktor kesuksesan karir subjektif dikategorikan menjadi empat kelompok: sponsor organisasi, modal manusia, status sosial-demografis, dan perbedaan individu yang stabil.

Sponsor organisasi adalah prediktor kepuasan karir yang paling penting (Ng *et al.* 2005). Dalam studi ini, satu istilah "dukungan organisasi untuk pengembangan karir" akan digunakan untuk mencakup ketiga persyaratan ini karena dukungan organisasi untuk pengembangan karir tampaknya lebih konsisten dengan peran pendukung organisasi yang baru untuk memfasilitasi pengembangan karir karyawan mereka (Barukh, 2016).

### **2.1.1.3. Karir Tradisional dan Protean**

Banyak sarjana menegaskan bahwa lintasan pekerjaan dan karir kontemporer menunjukkan perbedaan yang signifikan dari yang diamati beberapa dekade sebelumnya (Cappeli, 2019). Paradigma tradisional, yang disebut sebagai pekerjaan karir, dicirikan sebagai posisi penuh waktu dengan masa jabatan yang diperpanjang, remunerasi kompetitif, penyediaan tunjangan, dan mewujudkan keprihatinan kebijakan yang luas mengenai kapasitas pekerjaan untuk mengurangi kesulitan ekonomi (Jacoby, 1999).

Dalam wacana kontemporer, banyak ahli teori manajemen berpendapat bahwa pergeseran paradigma diperlukan, menganjurkan penyimpangan dari model konvensional yang berpusat pada karyawan demi penekanan pada kemampuan kerja individu. Dalam istilah lain, dikemukakan bahwa ketergantungan pada pekerjaan, organisasi, atau lintasan karir tunggal harus dilepaskan, sehingga memfasilitasi evolusi pola dasar baru karir tradisional menjadi apa yang disebut Karir Protean. Menurut Hall dan Moss (1998), *Protean Career* dikonseptualisasikan sebagai proses dinamis di mana individu, bukan organisasi, menjalankan pemerintahan atas lintasan karir mereka; individu protean ini secara aktif terlibat dalam pilihan karir pribadi dan bercita-cita untuk mencapai pemenuhan diri, yang merupakan komponen integral dari keberadaan mereka. Selanjutnya, keberhasilan yang dicapai melalui proses ini dicirikan sebagai internal atau psikologis, bukan diukur secara eksternal.

Untuk memfasilitasi kesuksesan karir protean, Hall & Moss (1998) mengusulkan serangkaian sepuluh langkah strategis: (1) dimulai dengan premis bahwa individu memiliki lintasan karir yang unik, (2) membangun sumber daya dan sistem pendukung untuk pengejaran perkembangan pribadi, (3) menjelaskan bahwa perkembangan karir pada dasarnya adalah dinamika relasional di mana organisasi dan profesional karir mengambil peran fasilitator, (4) menggabungkan informasi, metodologi evaluatif, pelatihan inisiatif, dan layanan konsultasi karir, (5) memastikan komunikasi yang kuat saluran dengan personel layanan dan pemangku kepentingan kontrak karir, (6) mendukung perencanaan kerja sebagai alternatif yang lebih disukai untuk perencanaan karir tradisional, (7) mendorong pembelajaran melalui hubungan

interpersonal dan keterlibatan profesional, (8) menerapkan intervensi yang bertujuan menumbuhkan tantangan dan hubungan kolaboratif, (9) membantu peserta didik dalam mengenali praktik kerja teladan, dan (10) menumbuhkan pola pikir yang berorientasi pada pemanfaatan strategis sumber daya alam dalam proses perkembangan.

Modifikasi semacam itu dalam struktur organisasi telah memicu dinamika organisasi yang memerlukan transformasi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Akibatnya, ada perubahan penting dalam fungsi MSDM, meliputi desain pekerjaan, analisis pekerjaan, rekrutmen dan seleksi, kompensasi dan penghargaan, sistem informasi sumber daya manusia, di samping manajemen karir, yang telah beralih dari kerangka tradisional ke paradigma kontemporer (Arthur dan Rousseau, 2016; Ivancevich, 2001).

#### a. Karir Tradisional

Secara tradisional, karier dikonseptualisasikan sebagai fase progresif dalam akumulasi pengalaman profesional sepanjang masa kerja individu (Marler et al, 2022). Dalam paradigma manajemen karir konvensional yang dicirikan oleh kerangka organisasi hierarkis, lintasan karir individu biasanya selaras dengan tingkatan hierarkis dari struktur organisasi masing-masing. Proses pengembangan karir individu menekankan pencapaian stabilitas karir dalam konteks organisasi di samping pembentukan peran pekerjaan yang terdefinisi dengan baik (Defillipi dan Arthur, 2014). Dari perspektif ini, ukuran kesuksesan karir seseorang terutama ditentukan oleh peringkat yang dicapai dalam organisasi, berfungsi

sebagai cerminan dari harga diri dan kedudukan sosial seseorang dalam konteks sosial yang lebih luas.

Lintasan perjalanan profesional individu secara fundamental dipengaruhi oleh kebijakan dan komitmen yang diperluas organisasi terhadap personelnnya (Marler et al, 2022): sejauh mana praktik rekrutmen terbatas secara eksklusif pada posisi entry-level, sejauh mana jalan untuk kemajuan ke peran senior dibudidayakan secara internal, ketersediaan peluang pelatihan dan pengembangan di berbagai lini pekerjaan, dan dedikasi organisasi untuk memastikan stabilitas pekerjaan karyawan. Organisasi yang memprioritaskan pengembangan karir dengan cara ini akan menganggap tenaga kerja mereka sebagai aset penting, yang memerlukan investasi dalam inisiatif pelatihan, pengembangan, dan retensi. Inti dari kemajuan karir didasarkan pada mobilitas dan proliferasi peluang karir internal yang tersedia bagi karyawan. Substansi perkembangan karir secara inheren fleksibel, sejauh kerangka kerjanya selaras dengan lingkungan sekitarnya.

#### b. Karir Protean

Abad ke-21 ditandai dengan transformasi dalam arsitektur organisasi dari kerangka kerja berbasis jaringan ke paradigma mobile-sentris. Paradigma ini melambangkan struktur ramping yang tampaknya memfasilitasi upaya operasional entitas profesional. Organisasi seluler, mirip dengan sel dalam organisme biologis, memiliki fungsi kehidupan dasar dan mempertahankan kemampuan untuk keberadaan otonom. Dengan bergabung dengan sel lain, mereka dapat menghasilkan fungsi yang lebih rumit. Model organisasi ini menghasilkan banyak atribut kooperatif dan profesional, sehingga membangun lingkungan yang kondusif

bagi anggotanya untuk mengembangkan karir mereka, diperkaya dengan sumber daya untuk pembelajaran relasional (Alfred, Snow and Miles, 2016). Dalam konfigurasi ini, organisasi mengambil peran fasilitator daripada pemberi kerja konvensional, mempromosikan mekanisme untuk kemajuan, serta penerapan dan peningkatan kompetensi padat pengetahuan di antara anggotanya. Individu diberikan otonomi penuh untuk memajukan karir mereka, terlepas dari ketergantungan pada organisasi tunggal. Tanggung jawab pengembangan karir dipercayakan kepada karyawan, meskipun kemahiran teknis, komersial, dan kolaboratif tetap penting. Hal ini diperlukan bagi individu untuk memiliki keterampilan dalam pemerintahan sendiri. Lintasan karir dalam organisasi seluler sesuai dengan kerangka karir yang dikemukakan oleh Hall (2012), yang dicirikan oleh model karir protean.

Fungsi organisasi dalam kemajuan paradigma kontrak karir yang muncul ini terus menjadi penting, terlepas dari kenyataan bahwa tanggung jawab pengembangan karir sebagian besar terletak pada individu; Namun, Hall (2012) menjelaskan bahwa organisasi diantisipasi untuk mengadopsi metodologi relasional dalam peningkatan karir karyawannya, bersama dengan mendorong pembentukan pembelajaran seumur hidup. Hall dan Moss (1998) mengusulkan sepuluh langkah strategis bagi organisasi untuk memfasilitasi adaptasi yang lebih cepat terhadap dinamika lintasan karir kontemporer yang berkembang, khususnya:

1. Organisasi hendaknya memulai dengan pemahaman bahwa setiap individu memiliki karir sendiri-sendiri.

2. Menciptakan informasi dan dukungan bagi upaya pengembangan karir individu.
3. Memahami bahwa pengembangan karir individu merupakan proses relasional, organisasi dan praktisi karir memainkan peran sebagai perantara.
4. Mengintegrasikan informasi karir *assesment technology*, pembinaan karir dan konsultasi.
5. Menyediakan program komunikasi karir yang unggul.
6. Mengutamakan perencanaan kerja dan lupakan perencanaan karir.
7. Memfokuskan pada hubungan dan tantangan kerja bagi pengembangan.
8. Menyediakan program intervensi karir melalui hubungan dan tantangan kerja.
9. Mengutamakan identitas *learner* daripada senioritas.
10. Mengembangkan *mindset* yang mengutamakan penggunaan sumberdaya alami bagi pengembangan.

**Tabel 2. 1**  
**Perbedaan Sistem Karir Tradisional dan Protean Karir**

Dimensi	Paradigma Tradisional	Protean Career
Organisasi	Birokratis	Jaringan kerja
Peran	Generalist	Spesialis dengan berbagai Keahlian
Kompetensi	Sistem, operasi	Tim kerja, pengembangan
Penilaian	Input	Output
Kompensasai	Pekerjaan	Keahlian
Kontrak	Keamanan karir untuk komitmen karyawan	Kemampuan dipekerjakan untuk fleksibilitas
Manajemen karir	Paternalistik	Self-managed
Mobilitas	Vertikal	Lateral
Risiko?	Kaku?, tergantung organisasi	Stres, Anarchy?

Sumber: Nicholson, 2016

Pemeriksaan teori motivasi yang diajukan oleh Abraham Maslow mengungkapkan bahwa karir protean bermanifestasi pada individu yang telah mencapai tingkat harga diri dan aktualisasi diri dalam hierarki kebutuhannya. Munculnya karir protean bergantung pada individu yang berhasil menavigasi melalui tiga tingkatan kebutuhan sebelumnya: persyaratan fisiologis, pertimbangan keselamatan dan keamanan, dan interaksi sosial.

#### **2.1.1.4. Karir di Sektor Publik**

Karena perubahan besar dalam kontrak psikologis antara organisasi dan individu, manajemen karir semakin dipandang sebagai tanggung jawab orang tersebut dari pada organisasi (Feldman, 2000). Tren ini telah menghasilkan pergeseran dari karir organisasi ke karir protean yang sering berubah, berdasarkan pada kedua perubahan dalam minat, kemampuan, dan nilai, serta perubahan lingkungan kerja (Hall, 2012; Noe, 2002). Namun, tren ini kurang benar di Korea dimana mobilitas karirnya relatif rendah (Jo & Choi, 2019). Terutama di sektor publik, gagasan tentang karier protean, atau karir tanpa batas (Hall, 2012), tidak berlaku karena angkatan kerja di sektor publik dicirikan oleh pekerjaan jangka panjang (Kim *et al.* 2019).

Lebih khusus lagi, karena kemerosotan ekonomi di Korea Selatan, pekerja potensial dan pekerja sekarang lebih menyukai pekerjaan di sektor publik dari pada sektor swasta, karena kerja jangka panjang yang relatif aman (Kim *et al.* 2019). Peningkatan jumlah pemohon untuk pekerjaan sektor publik mencerminkan kecenderungan ini. Namun, karena lapangan kerja di sektor publik cenderung stabil dalam jangka panjang, tingkat gaji rata-rata karyawan tidak kompetitif

seperti di sektor swasta (Jo & Choi, 2019). Karena karyawan di sektor publik cenderung memiliki keamanan kerja yang lebih tinggi dan mobilitas yang kurang, mereka memiliki kebutuhan pengembangan karir yang lebih rendah yang dikaitkan dengan peningkatan kemampuan kerja di pasar tenaga kerja (Kim *et al.* 2019). Sementara banyak penelitian berfokus pada pengembangan karir untuk meningkatkan kepuasan karir di sektor swasta dalam konteks Asia termasuk seperti Korea Selatan dan China (misalnya; Joo & Ready, 2022; Kong, Cheung, & Song, 2021; Kong, Cheung, & Zhang, 2020), sangat minim penelitian berfokus pada sektor publik di Indonesia.

Dengan demikian, manajemen puncak dan sumber daya manusia profesional di sektor publik mulai mengadopsi kebijakan sumber daya manusia baru untuk meningkatkan kepuasan karir karyawan (Jo & Choi, 2019). Namun, berbeda dengan sektor swasta, penerapan sistem insentif gaji terbatas di sektor publik karena kebijakan kompensasi berbasis tradisional (Kim *et al.* 2019). Dengan demikian, sejumlah besar intervensi pengembangan karir, termasuk perencanaan karir, pendampingan, dan konseling karir individu, telah diperkenalkan ke organisasi di sektor publik karena metode yang efektif untuk meningkatkan kepuasan karir karyawan dibutuhkan (Jo & Choi, 2019).

Namun, secara tradisional, sebagian besar karyawan di sektor publik belum diwajibkan untuk terlibat dalam intervensi pengembangan karir karena gaji dan promosi mereka terutama didasarkan pada kepemilikan, bukan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan mereka (Kim *et al.* 2019). Untuk alasan ini, sumber utama kepuasan karyawan dalam karir mereka di sektor publik mungkin adalah

pekerjaan dan stabilitas yang lebih lama, bukan kesempatan belajar dan pengembangan (Jo & Choi, 2019). Selain itu, karena kurangnya sistem sumber daya manusia berbasis kinerja dan kurangnya keselarasan sistemik antara HRD dan HRM di sektor publik (Kim *et al.* 2019), dapat diperkirakan bahwa karyawan tidak akan secara sukarela berpartisipasi dalam karir. Intervensi pembangunan yang mengarah pada perolehan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan baru untuk kinerja yang lebih baik.

Banyak penelitian tentang kepuasan karir telah dilakukan dalam konteks Asia (misalnya, Aryee *et al.* 1994; Tu *et al.* 2016), dan beberapa studi ini berfokus pada sektor publik (misalnya Mohd Rasdi *et al.* 2022; Mohd Rasdi *et al.* 2021; Mohd Rasdi *et al.* 2019). Namun, meski begitu meningkatkan pentingnya kepuasan karir dalam praktik pengembangan karir, sedikit penelitian telah berfokus pada sektor publik di Indonesia. Dalam hal perbedaan antara negara maju dan negara berkembang, dinamisme karir di negara maju memiliki sistem karir yang lebih individualistik dari pada di negara berkembang (Baruch & Budhwar, 2016). Lebih jauh lagi, walaupun peran organisasional dapat memainkan peran penting dalam meningkatkan kepuasan karir, seperti gaya kepemimpinan, keterlibatan kerja, dan iklim organisasi sedikit penelitian empiris telah dilakukan mengenai dampak konstruksi yang berhubungan dengan peran organisasi terhadap kepuasan karir di sektor publik di Indonesia.

#### **2.1.1.5. Teori Kepuasan Karir**

Dalam membahas tentang kepuasan karir, peneliti harus mengungkapkan dua teori yang berbeda yaitu teori kepuasan (*Content Theory*) dan teori-teori

perkembangan karir dan pilihan karir selanjutnya di integrasi untuk membahas teori kepuasan karir.

#### **2.1.1.5.1. Teori Kepuasan (*Content Theory*)**

Wacana seputar kerangka teoretis kepuasan ini mencakup teori-teori yang menyelidiki determinan yang mempengaruhi pengaturan diri individu, motivasi, fasilitasi, dan penghambatan perilaku individu. Di antara konstruksi teoritis yang berkaitan dengan kepuasan adalah:

##### **a. Teori Hirarki Kebutuhan Maslow (*Maslov's Hkrordhy of Needs*).**

Kerangka teori ini dikonseptualisasikan oleh Abraham Maslow. Maslow (2010) berpendapat bahwa kebutuhan manusia dapat dikategorikan menjadi lima tingkat yang berbeda, berkembang dari persyaratan fisiologis paling mendasar ke puncak aktualisasi diri. Dalam perspektif Maslow, individu didorong untuk memenuhi kebutuhan paling menonjol atau signifikan yang terwujud bagi mereka pada saat tertentu. Prevalensi kebutuhan ini bergantung pada keadaan kontekstual dan pengalaman individu yang diperoleh, dimulai dengan kebutuhan fisik yang paling penting (seperti rezeki), setelah itu setiap individu berusaha untuk memenuhi kebutuhan masing-masing. Setelah mencapai kepuasan kebutuhan dasar ini, individu bercita-cita untuk memenuhi kebutuhan tingkat yang lebih tinggi. Khususnya, menjelang akhir hidupnya, Maslow menambah teorinya dengan memperkenalkan konsep dimensi spiritual kebutuhan. Pada akhirnya, Maslow mengartikulasikan bahwa manusia tidak dapat mencapai pemenuhan penuh semata-mata melalui kepuasan kebutuhan material dan terestrial, karena ada persyaratan intrinsik untuk unsur-unsur signifikansi spiritual dan religius (keilahian).

### **b. Teori X dan Y (*XY Theory*)**

Kerangka teori ini diusulkan oleh Douglas McGregor. McGregor (1960) mengemukakan bahwa ada dua kategori individu yang berbeda, disebut sebagai tipe X dan tipe Y. Tipe X mencakup individu yang menunjukkan keengganan untuk bekerja, menunjukkan kemalasan, menghindari tanggung jawab, dan membutuhkan paksaan untuk mencapai keunggulan. Sebaliknya, individu tipe-Y dicirikan oleh hasrat untuk bekerja, kreativitas, kecenderungan untuk bertanggung jawab, dan kemampuan untuk tampil tanpa paksaan eksternal. McGregor sendiri berpendapat bahwa premis seputar individu tipe Y memiliki validitas yang lebih besar daripada tipe X. Akibatnya, ia menganjurkan konsep-konsep seperti pengambilan keputusan partisipatif, penyediaan pekerjaan yang bertanggung jawab dan merangsang, dan budaya dinamika kelompok positif sebagai strategi yang dirancang untuk meningkatkan motivasi intrinsik.

### **c. Teori ERG (*ERG Theory*)**

Kerangka teoritis yang diusulkan oleh Alderfer (1969) menyatakan bahwa individu memiliki kebutuhan yang terorganisir dalam struktur hierarkis. Awalnya, kebutuhan yang paling mendasar adalah keberadaan (Keberadaan), yang dipenuhi oleh unsur-unsur seperti rezeki, hidrasi, udara atmosfer, remunerasi, dan kondisi pekerjaan. Selanjutnya, kebutuhan akan keterkaitan muncul, ditandai dengan pemenuhan yang berasal dari interaksi sosial yang menguntungkan. Akhirnya, kebutuhan akan pertumbuhan bermanifestasi, menunjukkan bahwa seseorang mengalami kepuasan ketika mampu berkontribusi secara kreatif dan produktif. Para pendukung teori ERG berpendapat, selaras dengan Maslow, bahwa pemenuhan

kebutuhan tingkat rendah menghasilkan aspirasi berikutnya untuk kebutuhan tingkat yang lebih tinggi. Namun demikian, hambatan yang dihadapi dalam mengejar kebutuhan yang lebih tinggi dapat memicu regresi ke kebutuhan tingkat rendah.

#### **d. Teori Motivasi-Higiene (*Hygiene-Motivation Theory*)**

Herzberg (1974) menegaskan dua dimensi kritis mengenai motivasi. Satu dimensi berkaitan dengan unsur-unsur yang menimbulkan perasaan tidak puas, sementara yang lain berkaitan dengan elemen yang menumbuhkan kepuasan di antara individu. Penentu ketidakpuasan sebagian besar terkait dengan faktor higienis (ekstrinsik), yang mencakup kondisi di luar individu, seperti remunerasi, keamanan kerja, status sosial, hubungan interpersonal, dan dinamika hierarkis. Sebaliknya, penentu kepuasan adalah faktor-faktor yang memotivasi secara intrinsik, yang berasal dari dalam individu, termasuk tantangan, rasa pencapaian, minat pribadi, rasa tanggung jawab, dan aktualisasi diri. Kerangka teoritis Herzberg pada dasarnya menyatakan bahwa kepuasan tidak dapat direpresentasikan secara memadai sebagai konstruksi unidimensi. Untuk menafsirkan kepuasan kerja secara akurat, dua variabel yang berbeda sangat penting. Secara khusus, untuk mencapai motivasi optimal, sangat penting untuk menetapkan dua kondisi intrinsik dan ekstrinsik yang sama-sama memuaskan.

#### **2.1.1.5.2. Teori Karir**

Karier mencakup serangkaian peluang kerja, peran, dan tugas yang memuncak dalam keberadaan dalam ranah profesional (Super, 1980). Seperti yang dikemukakan oleh Gibson (2003), karir merupakan kumpulan disposisi dan

tindakan yang berkaitan dengan pengalaman dan usaha terkait pekerjaan sepanjang durasi kehidupan individu dan spektrum kegiatan profesional yang berkelanjutan.

Menurut Mathis *et al.* (2022), karier dikonseptualisasikan sebagai suksesi posisi yang terkait dengan profesi yang dipegang seseorang sepanjang masa hidupnya. Karier mewakili rangkaian pengalaman terkait pekerjaan yang bertahan sepanjang perjalanan profesional setiap individu atau karyawan dan dapat secara ekstensif dikategorikan ke dalam kejadian objektif. Greenhaus *et al.* (1999) menggambarkan dua paradigma untuk memahami pentingnya karier: paradigma awal memandang karir sebagai properti dan/atau sebagai pekerjaan atau konteks organisasi. Paradigma ini menafsirkan karir sebagai lintasan tunggal mobilitas dalam suatu organisasi, dicontohkan oleh jalur karir di domain pemasaran, seperti maju dari perwakilan penjualan ke manajer produk, kemudian menjadi manajer pemasaran distrik, kemudian manajer pemasaran regional, dan akhirnya mencapai peran wakil presiden pemasaran divisi, dengan setiap posisi mencakup beragam tanggung jawab dan fungsi. Paradigma sekunder mengkonseptualisasikan karir sebagai atribut atau kualitas individu, sebagai lawan dari klasifikasi pekerjaan atau organisasi. Paradigma ini menyatakan bahwa karir memerlukan transformasi dalam nilai, sikap, dan motivasi yang terwujud dalam setiap individu atau karyawan.

Menurut perspektif yang disebutkan di atas, konseptualisasi karir mencakup urutan pengalaman terkait pekerjaan yang bertahan selama perjalanan profesional individu dan dapat secara ekstensif diartikulasikan ke dalam kejadian objektif. Ilustrasi untuk menjelaskan konsep ini dapat diberikan melalui suksesi peran

pekerjaan, tanggung jawab pekerjaan, atau kegiatan, serta proses pengambilan keputusan terkait pekerjaan.

Dari perspektif beragam yang disajikan di atas, dapat disimpulkan bahwa karir merupakan status atau tingkat pekerjaan yang berbeda, mewakili posisi individu sebagai sumber pendapatan, apakah berasal dari pekerjaan utama atau keterlibatan paruh waktu tambahan. Banyak sarjana telah mengartikulasikan teori mereka mengenai konsep karir. Di antara berbagai ahli yang telah mengarahkan fokus mereka pada hal-hal terkait karir dan pilihan kejuruan, enam teori terkemuka akan digambarkan yang dianggap sebagai dasar untuk wacana ini. Teori-teori ini mencakup kerangka pengembangan karir Ginzberg, teori kemajuan karir Super, model perilaku pengambilan keputusan karir Krumboltz, teori pemilihan karir Roe, dan teori kejuruan Holland.

#### **a. Teori perkembangan karir Ginzberg**

Menurut Ginzberg (2002), perkembangan yang diamati dalam proses seleksi karir mencakup tiga tahap utama, secara khusus disebut sebagai fantasi, tentatif, dan realistis. Dua periode terakhir, yaitu tentatif dan realistis, masing-masing dibagi lagi menjadi beberapa tahap yang berbeda. Periode tentatif berlangsung sekitar usia 11 hingga 18 tahun (bertepatan dengan pendaftaran anak di sekolah menengah dan menengah) dan mencakup empat tahap, yang meliputi minat, kapasitas, nilai, dan transisi. Periode realistis sesuai dengan rentang usia di mana anak memulai pendidikan perguruan tinggi mereka atau memasuki dunia kerja. Periode ini juga ditandai dengan perkembangan bertahap, yang terdiri dari tahapan eksplorasi, kristalisasi, dan spesifikasi. Mengenai tahap fantasi, karakteristik utamanya adalah

bahwa seleksi pekerjaan anak tidak pandang bulu, yaitu, itu hanyalah pilihan yang dibuat tanpa diskriminasi. Pilihan seperti itu tidak berasal dari evaluasi yang cermat terhadap realitas yang berlaku tetapi lebih dari kesan dangkal atau kesalahpahaman.

Bahkan selama fase awal pengembangan, aspirasi profesional individu telah mengalami transformasi yang signifikan. Awalnya, keputusan terkait karier sebagian besar dipengaruhi oleh kenikmatan pribadi dan motivasi intrinsik, sementara faktor penentu alternatif sebagian besar diabaikan. Ketika individu menjadi sadar akan evolusi minat mereka, mereka mulai merenungkan apakah mereka memiliki kompetensi yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tertentu, dan apakah kompetensi tersebut selaras dengan kepentingan mereka yang berkembang. Pada tahap perkembangan berikutnya, ketika individu dewasa, mereka menyadari bahwa panggilan yang dilakukan oleh individu mencakup nilai intrinsik dan ekstrinsik, menyiratkan bahwa kegiatan yang dilakukan memiliki signifikansi yang lebih besar dibandingkan dengan yang lain. Fase transisi mewakili periode sebelum dimulainya pendekatan yang lebih pragmatis untuk pemilihan karir. Selama interval ini, individu akan mengintegrasikan orientasi yang dipegang sebelumnya yang berkaitan dengan pilihan karir, khususnya orientasi minat, orientasi kemampuan, dan orientasi nilai-nilai.

Pada fase realistis, anak terlibat dalam eksplorasi dengan mengevaluasi pembelajaran pengalamannya dalam kaitannya dengan kebutuhan aktual pasar tenaga kerja, sebagai prasyarat untuk memasuki lingkungan profesional atau, tanpa adanya pekerjaan, sebelum maju ke kegiatan pendidikan yang lebih tinggi. Evaluasi yang dilakukan mengenai kegiatan terkait pekerjaan ini dirangkum dalam

perumusan lintasan kejuruan yang berbeda. Selama fase eksplorasi, anak itu menghadapi kemenangan dan kemunduran. Pengalaman-pengalaman ini, baik positif atau negatif, berkontribusi pada pembentukan lintasan itu. Ini mewakili tahap kristalisasi, di mana anak merumuskan keputusan penting dengan mensintesis unsur-unsur yang ada, termasuk yang berada di dalam individu (internal) dan yang berasal dari pengaruh eksternal (eksternal). Tekanan yang terkait dengan kondisi ini, seperti kendala temporal, memaksa anak-anak untuk akhirnya sampai pada keputusan. Setelah tahap ini telah diatasi, anak beralih ke fase terminal, yaitu tahap spesifikasi.

Pada fase realistis, individu terlibat dalam eksplorasi dengan mengevaluasi keterlibatan pengalamannya dalam korelasi dengan tuntutan pekerjaan aktual, berfungsi sebagai prasyarat untuk memasuki angkatan kerja atau, tanpa adanya pekerjaan, sebelum melanjutkan ke kegiatan pendidikan yang lebih tinggi. Evaluasi yang dilakukan mengenai upaya terkait pekerjaan ini disintesis ke dalam pola kejuruan eksplisit. Selama fase eksplorasi, individu mengalami pencapaian dan kemunduran. Contoh keberhasilan atau kegagalan ini berkontribusi pada pembentukan pola itu. Ini mewakili tahap kristalisasi, di mana individu membuat keputusan penting dengan mengintegrasikan faktor-faktor yang sudah ada sebelumnya, mencakup faktor-faktor yang melekat di dalam diri (internal) dan yang berasal dari sumber eksternal (eksternal). Tekanan yang melekat dalam keadaan ini, seperti kendala temporal, memaksa individu untuk akhirnya sampai pada keputusan. Setelah selesainya fase ini, transisi individu ke tahap akhir, yang dicirikan sebagai tahap spesifikasi.

Kerangka teoritis Ginzberg mencakup tiga komponen mendasar: proses (menunjukkan bahwa pemilihan pekerjaan adalah usaha prosedural), ireversibilitas (menunjukkan bahwa pemilihan pekerjaan adalah keputusan yang tidak dapat diubah), dan kompromi (menyiratkan bahwa pemilihan pekerjaan mewakili negosiasi di antara berbagai faktor berpengaruh, khususnya minat, kemampuan, dan nilai). Mengenai aspek ireversibilitas, kehadiran kendala pada pilihan saja tidak secara inheren menyiratkan bahwa keputusan tersebut secara tegas definitif. Pengalaman dan pengaruh yang dihadapi sebelum mencapai usia dua puluh tahun secara signifikan berdampak pada lintasan karir seseorang. Ketersediaan peluang memiliki potensi untuk menyebabkan perubahan dalam keterlibatan profesional seseorang. Gagasan kompromi juga telah mengalami penyempurnaan sehubungan dengan hasil penelitian empiris. Premis dasar kompromi tetap ada, menegaskan bahwa dalam ranah pemilihan karir, ada elemen negosiasi yang melekat. Namun, proses ini bukan hanya peristiwa tunggal. Konsep optimasi, yang merupakan peningkatan model teoretisnya, menyatakan bahwa individu berusaha untuk mencapai keselarasan optimal antara minat, aspirasi, dan keadaan kontekstual yang terus berubah.

#### **b. Teori perkembangan karir dan perkembangan hidup Super**

Teori Super (1980) Konsep kerja pada dasarnya berfungsi sebagai perwujudan gagasan tentang diri sendiri. Implikasi ini menunjukkan bahwa individu memiliki konsep diri yang mereka coba aktualisasikan melalui pemilihan profesi, khususnya profesi yang mereka anggap memfasilitasi ekspresi paling mendalam dari identitas mereka. Sesuai dengan perspektif ini, proses seleksi karir pada dasarnya adalah

masalah kesesuaian. Teori perkembangan mengakui validitas teori pencocokan, namun berpendapat bahwa pilihan pekerjaan bukan hanya kejadian tunggal dalam umur individu. Individu dan lingkungan kontekstual mereka mengalami evolusi berkelanjutan, sehingga membuat keputusan karir sebagai urutan pilihan tambahan.

Pemilihan profesi bergantung pada tahap perkembangan individu, dengan proses ini terjadi dalam konteks penggambaran kegiatan atau tanggung jawab yang disebut sebagai tugas super dalam domain pengembangan kejuruan. Tugas perkembangan meliputi preferensi pekerjaan (usia 14-18), spesifikasi preferensi (usia 18-21), penerapan preferensi (usia 21-25), stabilisasi dalam peran profesional (usia 25-35), dan konsolidasi status dan kemajuan (dari akhir 30-an hingga pertengahan 40-an).

### **c. Teori pengambilan keputusan karir behavioral Krumboltz**

Teori Krumboltz (2019) Ini mengidentifikasi empat kategori elemen berbeda yang secara signifikan mempengaruhi proses pengambilan keputusan karir individu, yaitu.:

#### **1) Faktor genetik**

Variabel khusus ini melekat sejak lahir dengan kedok karakteristik dan kemampuan fisik. Kondisi diri dapat membatasi preferensi atau kompetensi individu ketika merumuskan strategi pendidikan dan, pada akhirnya, peluang kerja. Kerangka teoritis ini menyatakan bahwa individu cenderung pada saat lahir untuk memiliki kompetensi yang signifikan atau minimal, sehingga memungkinkan mereka untuk memperoleh keuntungan dari interaksi mereka dengan lingkungan mereka, tergantung pada konteks situasional mereka. Bakat

luar biasa, termasuk kecakapan kognitif, kemahiran musik, serta keterampilan motorik, muncul dari interaksi dinamis antara kecenderungan yang melekat dan konteks lingkungan yang dihadapi.

## 2) Kondisi lingkungan

Penentu lingkungan yang membentuk proses pengambilan keputusan mengenai pekerjaan mencakup berbagai elemen, termasuk tetapi tidak terbatas pada peluang karir, prospek pelatihan akademik dan kejuruan, protokol rekrutmen, struktur insentif, undang-undang ketenagakerjaan dan kerangka peraturan, kejadian lingkungan, ketersediaan sumber daya alam, inovasi teknologi, transformasi dalam organisasi sosial, aset keluarga, infrastruktur pendidikan, lingkungan yang berdekatan, dan konteks masyarakat, serta pembelajaran pengalaman peluang. Sementara faktor-faktor penentu ini biasanya berada di luar lingkup agensi individu, konsekuensinya dapat bermanifestasi baik dengan cara yang disengaja atau tidak disengaja.

## 3) Faktor belajar

Upaya utama yang dilakukan oleh umat manusia adalah proses pembelajaran. Kegiatan ini dilakukan hampir tanpa henti sejak masa bayi, dengan beberapa sarjana berpendapat bahwa itu dimulai bahkan selama kehamilan. Ada dua kategori utama pembelajaran, khususnya pembelajaran instrumental dan asosiatif. Pembelajaran instrumental dicirikan oleh perolehan pengetahuan yang terjadi melalui keterlibatan pengalaman individu dengan lingkungan mereka, di mana mereka berinteraksi dengan lingkungan itu (dengan melakukan tindakan atau merespons) dan kemudian menerima hasil nyata dari interaksi tersebut,

yaitu hasil yang dapat diamati. Pengalaman belajar terdiri dari tiga komponen mendasar: anteseden, respons, dan konsekuensi. Anteseden mencakup semua faktor yang terkait dengan diri, lingkungan, dan peristiwa yang mendahului atau terkait dengan respons yang diberikan. Respons didefinisikan sebagai tindakan yang diambil oleh individu, mencakup manifestasi terbuka dan terselubung. Konsekuensi mengacu pada semua kejadian yang terjadi setelah suatu tindakan atau perilaku, yang bermanifestasi langsung sebagai hasil atau efek, beberapa di antaranya mungkin tidak segera terlihat. Pembelajaran asosiatif menandakan proses pengalaman di mana individu membedakan keterkaitan antara peristiwa, sehingga memungkinkan mereka untuk mengantisipasi konsekuensi potensial.

#### 4) Keterampilan menghadapi tugas atau masalah

Akuisisi kompetensi ini adalah hasil dari berbagai faktor termasuk pengalaman belajar interaktif, karakteristik keturunan, bakat bawaan, dan pengaruh kontekstual. Di antara kompetensi ini adalah standar kinerja, nilai-nilai yang terkait dengan kinerja, etika kerja, serta mekanisme persepsi dan kognitif, kerangka mental, dan reaksi emosional. Melalui pengalaman mereka, individu menggunakan kompetensi ini untuk menghadapi dan mengelola tugas-tugas baru.

#### **d. Teori pilihan karir Roe**

Teori Roe dibangun berdasarkan temuan empiris yang berasal dari penyelidikan sejarah perkembangan dan ciri-ciri karakter individu yang terlibat dalam beragam disiplin ilmu, yang mencakup ilmu sosial dan ilmu alam. Kerangka teoritis ini dikategorikan sebagai teori seleksi kejuruan yang didasarkan pada

konstruksi kepribadian. Roe mengidentifikasi delapan kategori pekerjaan yang berbeda dan menggambarkan enam tingkat hierarkis (tingkatan) yang berkaitan dengan setiap kategori. Kategori (klasifikasi) yang disebutkan di atas adalah:

- 1) Layanan: individu terlibat dalam upaya yang secara fundamental berorientasi pada penyediaan bantuan kepada orang lain.
- 2) Kontak bisnis: interaksi profesional di antara individu di tempat kerja memprioritaskan tujuan memberikan pengaruh atas orang lain daripada hanya menawarkan dukungan.
- 3) Organisasi: tanggung jawab manajerial memerlukan pembentukan hubungan formal di antara individu.
- 4) Teknologi: kegiatan pekerjaan meliputi produksi, pemeliharaan, transportasi komoditas, serta berbagai tujuan umum, termasuk teknik, logistik, dan telekomunikasi.
- 5) Di luar ruangan: pekerjaan yang terletak di luar lingkungan perumahan, termasuk sektor-sektor seperti pertanian, irigasi, pertambangan, kehutanan, dan peternakan; hubungan interpersonal memiliki signifikansi yang berkurang, sementara pekerjaan luar ruang mekanis biasanya mengkategorikan individu ke dalam kelompok.
- 6) Sains: upaya ilmiah melibatkan penerapan kerangka teoritis dan penelitian empiris; khususnya dalam domain ilmu perilaku, seperti psikologi, bidang ini secara intrinsik terhubung dengan dinamika kelompok.

- 7) Budaya umum: upaya pelestarian dan promosi warisan budaya, meliputi disiplin ilmu seperti pendidikan, jurnalisme, yurisprudensi, studi agama, linguistik, dan berbagai aspek humaniora.
- 8) Seni dan hiburan: koneksi dalam domain ini dicirikan oleh interaksi antara individu atau kolektif yang memiliki keterampilan khusus di bidang seni kreatif dan audiens publik yang lebih luas.

## **2.1.2 Gaya Kepemimpinan**

### **2.1.1.6. Kepemimpinan**

Pemimpin mewakili interaksi dinamis antara karakteristik individu atau pribadi dan faktor kontekstual. Istilah “pemimpin” mencakup banyak interpretasi. Seorang pemimpin adalah individu yang diarahkan oleh pengikut, anggota tim, atau orang lain, menuju pencapaian tujuan tertentu. Akibatnya, seorang pemimpin diharuskan untuk menunjukkan perilaku terpuji, integritas, empati, dan kesadaran akut akan tuntutan lingkungan, sambil beroperasi dalam kerangka teori perilaku pemimpin yang mapan. Kepemimpinan merupakan esensi mendasar dari manajemen; Namun demikian, bahkan perencanaan organisasi yang paling efektif pun akan gagal mewujudkan tujuannya jika tidak dipandu oleh pemimpin yang kompeten.

Kepemimpinan di sektor publik tidak didefinisikan secara jelas seperti di sektor swasta. Hal ini tergantung pada jenis sistem politik dan tingkat pemberdayaan di berbagai tingkat manajemen di organisasi sektor publik. Bahkan isu pertanggungjawaban di sektor publik berbeda dengan sektor swasta dan akan sulit didefinisikan dalam konteks ekonomi berbasis pasar. Sektor publik

berorientasi pada non-profit, gaya kepemimpinan dan cara manajer menggunakan pengaruhnya pada bawahan mereka dan memotivasi mereka untuk bekerja adalah subjek yang belum banyak diteliti di negara-negara berkembang (Almintisir *et al.* 2013).

Sektor publik memainkan fungsi penting di negara manapun. Hal ini bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan semua kegiatan di dalam negara dan untuk penyediaan semua layanan penting bagi masyarakat suatu negara. Oleh karena itu, sektor publik sangat penting untuk kelancaran pemerintahan. Persepsi masyarakat umum tentang efektivitas dan efisiensi pemerintah pada hari ini didasarkan pada faktor-faktor lain, terhadap kinerja sektor publik. Penyampaian layanan secara efektif yang diberikan oleh sektor publik bergantung pada kinerja para pegawainya. Banyak faktor yang ditemukan mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya adalah gaya kepemimpinan dan motivasi (Almintisir *et al.* 2023).

Menurut Hill *et al.* (2022) bahwa gaya kepemimpinan adalah Upaya untuk membujuk individu untuk berkolaborasi yang didasarkan pada kapasitas individu tersebut untuk memimpin orang lain dalam pencapaian tujuan strategis organisasi. Gaya kepemimpinan didefinisikan sebagai perilaku yang diarahkan pada pemimpin individu dan seluruh tim, yang terdiri dari pelimpahan wewenang kepada karyawan, meningkatkan kemandirian dan otonomi dalam pengambilan keputusan, pembinaan, berbagi informasi (Chen *et al.* 2019; Kirkman & Rosen, 2019; Konczak *et al.* 2020). Dalam struktur perusahaan yang ditandai dengan ketergantungan yang meningkat pada upaya kolaboratif dan keterlibatan tugas yang rumit, ada tren yang terlihat menuju fokus yang diperkuat pada prinsip-prinsip pemberdayaan kepemimpinan,

seperti yang dianut oleh akademisi dan praktisi. (Arnold *et al.* 2020; Seibert *et al.* 2024 untuk mencapai kinerja yang meningkat (optimal), mengharuskan seorang pemimpin yang mahir dalam administrasi sumber daya manusia. Pernyataan ini dikuatkan oleh deklarasi. Hill *et al.* (2022) Dikatakan bahwa paradigma kepemimpinan yang efektif akan menghasilkan dampak yang menguntungkan pada kinerja organisasi. Pemimpin memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahan dengan cara yang menumbuhkan kemauan untuk mematuhi arahan kepemimpinan dalam mengejar tujuan organisasi.

Dubrin (2005) menegaskan bahwa kepemimpinan merupakan upaya untuk mempengaruhi banyak individu melalui komunikasi untuk mewujudkan tujuan, menggunakan berbagai metode pengaruh seperti arahan atau perintah, tindakan yang menghasut orang lain untuk berperilaku atau bereaksi, dan menumbuhkan transformasi afirmatif, yang merupakan kekuatan dinamis penting yang menginspirasi dan menyinkronkan organisasi untuk memenuhi tujuan organisasi mereka. Robbins (2008) berpendapat bahwa kepemimpinan mewujudkan kapasitas untuk mempengaruhi kolektif menuju pencapaian tujuan, mencakup kelompok-kelompok dalam entitas sektor publik.

Pentingnya kepemimpinan di sektor publik telah dikenal luas oleh para ilmuwan manajemen publik (Wright & Pandey, 2020; Van Slyke & Alexander, 2016; Van Wart, 2023), penerapan pendekatan kepemimpinan modern dan terutama penelitian empiris telah langka. Hal ini menyebabkan kesenjangan yang signifikan dalam pengembangan dan perkembangan teori kepemimpinan umum dan publik (Kellis & Ran, 2023). Organisasi publik dianggap terutama mengandalkan

mekanisme kontrol birokrasi yang mengurangi pentingnya hubungan pemimpin publik dengan pengikut mereka (Bass & Riggio, 2006). Namun, organisasi publik tidak selalu sangat birokratis (Wright & Pandey, 2020), dan ada konsensus yang berkembang dalam manajemen publik bahwa masalah manajemen bahwa organisasi publik dan pemimpin mereka dapat mengatasi hambatan struktural (Wright & Pandey, 2020). Penelitian saat ini, yang secara empiris menyelidiki pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional di sektor publik, merupakan upaya untuk memperbaiki pemahaman kita tentang kepemimpinan sektor publik dan untuk mengurangi kesenjangan penelitian di atas dalam bidang yang diselidiki ini. Kepemimpinan yang efektif dalam organisasi publik bergantung pada konteks kemunculannya.

#### **2.1.1.7. Kriteria Pemimpin**

Kriteria kepemimpinan dapat diartikulasikan secara ringkas dalam karya Veitzhal (2004), di mana seorang pemimpin yang efektif dicirikan oleh atribut seperti kejujuran, integritas moral, prinsip etika, vitalitas fisik dan mental, kecerdasan kognitif, kecerdasan, rasa tanggung jawab, kompetensi, pemahaman tentang persyaratan pengikut mereka, keterampilan interpersonal yang mahir, dorongan untuk keunggulan, kapasitas untuk memotivasi dan menginspirasi, kemahiran dalam pemecahan masalah, persuasif kemampuan, potensi untuk mencapai kesuksesan, kemampuan untuk mengelola, membuat keputusan, dan menetapkan prioritas, kemampuan untuk mempertahankan kepercayaan, memberikan pengaruh, dan menunjukkan kemampuan beradaptasi atau fleksibilitas.

Kepemimpinan memegang posisi kritis dalam domain manajemen organisasi. Kebutuhan akan kepemimpinan muncul dari keterbatasan intrinsik yang melekat pada manusia. Akibatnya, situasi ini memunculkan persyaratan bagi individu untuk memimpin dan dipimpin. Kepemimpinan mencakup berbagai karakteristik individu, pola perilaku, metode mempengaruhi orang lain, mode interaksi, posisi organisasi, dan persepsi otoritas yang sah. Sebagaimana diartikulasikan oleh Veitzhal (2004), kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi atau mencontohkan perilaku kepada pengikut melalui jalur komunikatif yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan melibatkan arahan, bimbingan, dan pengaruh atas pikiran, emosi, tindakan, dan perilaku orang lain, sehingga mengarahkan mereka menuju tujuan yang ditentukan. Pentingnya kepemimpinan adalah yang terpenting; bahkan dapat ditegaskan bahwa itu sangat menentukan dalam mengejar tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Konsep gaya kepemimpinan pada dasarnya dianggap sebagai manifestasi dari perilaku seorang pemimpin, yang berkaitan dengan kapasitas mereka untuk membimbing secara efektif. Alkahtani, (2016) Jelaslah bahwa kepemimpinan memainkan peran penting dalam administrasi dan regulasi personel dalam suatu organisasi. Kesesuaian gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi bergantung pada sektor spesifik industri tempat ia beroperasi. Seorang pemimpin yang efektif dicirikan oleh kapasitas mereka untuk meningkatkan motivasi karyawan dan menumbuhkan loyalitas di antara karyawan terhadap organisasi. Gaya kepemimpinan meliputi metodologi memberikan bimbingan, melaksanakan rencana strategis, dan menginspirasi individu. (Northouse, 2015). Ekaterini (2010)

mengungkapkan bahwa kepemimpinan secara luas dianggap sebagai aspek penting dari pengorganisasian dan ada beberapa alasan yang menunjukkan bahwa gaya manajerial memiliki relevansi khusus dalam konteks mencapai tujuan suatu organisasi.

Berdasarkan analisis gaya kepemimpinan seperti yang diartikulasikan oleh para sarjana tersebut, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan mewakili metodologi yang digunakan oleh individu untuk memberlakukan kepemimpinan mereka. Gaya kepemimpinan tidak secara inheren merupakan kemampuan bawaan; melainkan, itu adalah kompetensi yang dapat diperoleh dan diasah, yang memerlukan adaptasi kontekstual dalam implementasinya. Gaya kepemimpinan merupakan perilaku pemimpin terhadap bawahan mereka, atau metodologi yang digunakan seorang pemimpin untuk memberikan pengaruh terhadap pengikut mereka. Selanjutnya, Omolayo & Ajila (2022) menjelaskan bahwa konstruksi kepemimpinan, keterlibatan karyawan, iklim organisasi, dan kepuasan kerja adalah elemen penting dalam keberlanjutan organisasi mana pun. Pernyataan ini didasarkan pada premis bahwa kinerja organisasi bergantung pada sikap dan perilaku tenaga kerjanya mengenai tanggung jawab yang ditunjuk, serta kemandirian pemimpin dalam mengelola dan mempertahankan karyawan berkinerja tinggi.

#### **2.1.1.8. Macam-macam gaya kepemimpinan**

Untuk meningkatkan kinerja karyawan, ciri-ciri kepemimpinan yang melekat muncul; sifat-sifat ini pada akhirnya memberikan pengaruh psikologis pada metodologi yang digunakan oleh seorang pemimpin ketika membimbing bawahan

dalam tugas profesional mereka. Pengaruh ini dimanifestasikan melalui kemampuan pemimpin untuk mengenali dan membedakan karakteristik unik dari persona karyawan, menentukan apakah individu memiliki kemampuan yang diperlukan untuk bekerja atau menunjukkan ketekunan, sehingga menunjukkan kecenderungan menuju ketekunan daripada kelesuan. Konseptualisasi gaya kepemimpinan berfungsi sebagai kerangka kerja untuk kemanjuran pemimpin dalam memobilisasi orang lain menuju tujuan kolektifn(Zeleke & Tamrat., 2023). Menurut Hersey *et al.* (1996), frasa gaya kepemimpinan dapat dipahami sebagai perilaku kepemimpinan dengan dua dimensi independen: interaksi tugas dan hubungan interpersonal.

Menurut Lwin & Ye, (2024) bahwa gaya kepemimpinan menentukan efektivitas model kepemimpinan pribadi pemimpin dan hal itu berkaitan dengan perilaku suatu organisasi seseorang. Ada banyak gaya kepemimpinan yang ingin menerapkan tiga pendekatan umum ini. Lwin & Ye, (2024) mengungkapkan tiga pendekatan umum adalah sebagai berikut: (1) gaya kepemimpinan otokratis (2) gaya kepemimpinan demokratis, dan (3) gaya kepemimpinan laissez-faire. Sebagai berikut :

a. Kepemimpinan otokratik

Gaya kepemimpinan otokratis lebih disukai ketika kebijakan organisasi tidak jelas. Namun, meskipun ketika pekerjaan rutin, gaya kepemimpinan otokratis lebih disukai oleh karyawan yang berpikiran tertutup yang diukur dengan skala otoriter.

b. Kepemimpinan demokratis

Pemimpin demokrasi mendorong anggota lain untuk memberikan kontribusi dalam proses pengambilan keputusan dalam tim dan belum ia akan membuat keputusan akhir. Dengan melibatkan karyawan atau anggota tim dalam proses pengambilan keputusan, meningkatkan kepuasan kerja dan bantuan untuk mengembangkan keterampilan karyawan.

c. Kepemimpinan *laissez-faire*

Paradigma kepemimpinan ini memberikan otonomi tak terbatas kepada semua peserta dan tidak memiliki metodologi definitif untuk pencapaian tujuan. Sebaliknya, tidak ada pendekatan kepemimpinan tunggal yang dapat dianggap superior; efektivitas gaya tertentu bergantung pada dinamika kontekstual organisasi.

Seorang pemimpin yang kompeten dicirikan oleh kapasitas mereka untuk secara mahir mengawasi atau menyusun organisasi sambil melaksanakan kewajiban kepemimpinan dengan efektif; oleh karena itu, sangat penting bahwa pemimpin dengan mahir menyelesaikan tugas mereka menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan beragam atribut bawahan mereka. Kepemimpinan dapat dikonseptualisasikan sebagai proses timbal balik yang melibatkan seorang pemimpin dan pengikut mereka, di mana pemimpin berusaha untuk mempengaruhi pengikut menuju realisasi tujuan bersama (Northouse, 2010; Yukl, 2005). Banyak gaya kepemimpinan diadopsi oleh para pemimpin dalam konteks manajemen organisasi. Di antara gaya kepemimpinan yang paling menonjol adalah paradigma kepemimpinan transaksional dan transformasional.

Voon *et al.* (2021) Realisasi tujuan dan sasaran organisasi pada dasarnya bergantung pada kepemimpinan dan gaya kepemimpinan spesifik yang ditunjukkan oleh para pemimpinnya. Melalui penerapan paradigma kepemimpinan yang sesuai, pemimpin memiliki kapasitas untuk secara signifikan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan produktivitas karyawan. Dua gaya kepemimpinan yang unggul, yaitu transaksional dan transformasional, menunjukkan hubungan langsung dengan kepuasan kerja karyawan. Investigasi empiris menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional menunjukkan korelasi yang lebih jelas dengan kepuasan kerja. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dianggap sangat efektif untuk tata kelola organisasi sektor publik.

Jadi dalam penelitian ini, peneliti akan mengangkat dua gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional yang bisa dijadikan indikator yang sesuai dengan organisasi sektor publik.

a. Dimensi gaya kepemimpinan Transformasional

Bass, dan Riggio, (2006) Empat dimensi kepemimpinan transformasional telah digambarkan sebagai pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual.

- 1) Karisma (pengaruh ideal) merupakan komponen penting dari perilaku kepemimpinan transformasional yang menimbulkan respons emosional yang mendalam dan mendorong identifikasi karyawan dengan atasan mereka. Seorang pemimpin yang memiliki tingkat karisma yang tinggi mampu membimbing bawahan mereka melalui konteks emosional tertentu,

sehingga mendorong karyawan untuk mematuhi dan bahkan meniru tindakan pemimpin mereka. Fenomena ini terjadi ketika seorang pemimpin karismatik mengambil peran sebagai model, dibudidayakan oleh aspirasi karyawannya. Akibatnya, tingkat karisma seorang pemimpin secara langsung berkorelasi dengan kinerja karyawan yang memiliki kekaguman yang signifikan terhadap pemimpin mereka.

- 2) Stimulasi intelektual merupakan elemen penting dari perilaku kepemimpinan transformasional yang meningkatkan kesadaran karyawan tentang isu-isu terkait dan menginspirasi mereka untuk memahami tantangan dari perspektif inovatif. Dalam kerangka ini, seorang supervisor menghasilkan sejumlah besar ide, merumuskan metodologi baru untuk mengatasi masalah, dan menggembleng karyawan untuk mengatasi hambatan yang mereka hadapi. Dalam hal ini, seorang supervisor tidak terus-menerus menyarankan karyawan untuk menunjukkan sudut pandang yang berbeda; melainkan, ia memberdayakan karyawan untuk mengeksplorasi strategi alternatif dalam pekerjaan mereka (Bass & Avolio, 1995).
- 3) Motivasi inspirasional merupakan dimensi signifikan dari kepemimpinan transformasional, yang mencakup artikulasi visi yang menarik, penggunaan simbol secara strategis untuk menyelaraskan upaya karyawan, dan inisiatif atasan untuk memodelkan perilaku yang diharapkan dalam organisasi. Konsep ini sangat terkait dengan pengembangan pemahaman bersama tentang tujuan kolektif dan norma perilaku dalam konteks organisasi. Dari perspektif karyawan, motivasi inspirasional yang dimanifestasikan melalui

tindakan supervisor berfungsi sebagai model untuk perilaku yang tepat dalam perilaku yang menarik, sehingga mendorong karyawan untuk meniru perilaku yang ditunjukkan oleh supervisor.

- 4) Pertimbangan individu merupakan elemen penting dari perilaku kepemimpinan transformasional, yang mencakup penyediaan dukungan, penguatan, dan bimbingan untuk semua personel. Dalam kerangka ini, fasilitasi dukungan, penguatan, dan bimbingan yang diberikan oleh pemberi kerja memainkan peran penting dalam menumbuhkan kepercayaan karyawan pada pemimpin, sehingga meningkatkan motivasi kerja.

b. Dimensi gaya kepemimpinan transaksional

Bass dan Avolio (1995) Ditegaskan bahwa kepemimpinan transaksional terdiri dari tiga dimensi yang berbeda, khususnya penghargaan kontingen, manajemen dengan pengecualian (aktif), dan manajemen dengan pengecualian (pasif). Penghargaan kontingen berkaitan dengan para pemimpin yang menggambarkan tugas yang harus diselesaikan dan menggunakan insentif sebagai imbalan atas kinerja yang patut dicontoh. Manajemen dengan pengecualian (pasif) berkaitan dengan pemimpin yang terlibat hanya pada munculnya masalah, sedangkan manajemen dengan pengecualian (aktif) menggambarkan pemimpin yang secara proaktif mengawasi pekerjaan bawahan mereka untuk memastikan kepatuhan terhadap standar yang ditetapkan (Antonakis *et al.* 2013).

- 1) Konsep hadiah kontingen mencakup penjelasan tugas-tugas yang harus diselesaikan untuk mencapai hadiah, di samping penerapan insentif yang bertujuan memodulasi tingkat motivasi. Hadiah dapat dikategorikan ke

dalam hadiah moneter dan imbalan non-moneter, yang dapat bermanifestasi sebagai dukungan, bimbingan, dan pujian. Ketika seorang supervisor secara konsisten dan adil mengakui upaya karyawan berkinerja tinggi, praktik ini menumbuhkan rasa kepercayaan pada supervisor, yang kemudian mempengaruhi kecenderungan karyawan untuk mematuhi arahan atasan mereka.

- 2) Manajemen dengan Pengecualian Aktif Aspek proaktif manajemen dengan pengecualian bermanifestasi dalam upaya gigih majikan untuk mengamati perilaku karyawan dengan cermat, sehingga memastikan kepatuhan terhadap protokol yang ditentukan untuk mengurangi terjadinya kesalahan.
- 3) Manajemen pasif dengan pengecualian bermanifestasi dalam pendekatan reaktif, di mana intervensi supervisor terbukti hanya setelah munculnya masalah signifikan atau terjadinya kesalahan; Selain itu, ini ditandai dengan penerbitan teguran atau tindakan hukuman yang diarahkan kepada karyawan yang menyimpang dari protokol yang ditetapkan yang memicu kesalahan dalam kinerja mereka.

### **2.1.3 Keterlibatan Kerja**

#### **2.1.3.1 Definisi keterlibatan kerja**

Luthans (2006) mengartikulasikan bahwa keterlibatan kerja terjadi ketika seorang individu dalam suatu organisasi membenamkan dirinya dalam peran multifaset yang mencakup dimensi fisik, kognitif, dan emosional selama pelaksanaan tanggung jawab pekerjaan. Robbins & Judge (2008) berpendapat bahwa keterlibatan kerja merupakan kerangka partisipatif yang memanfaatkan

potensi penuh karyawan dan berorientasi strategis untuk meningkatkan komitmen mereka terhadap kesuksesan organisasi. Selain itu, keterlibatan kerja dicirikan oleh sejauh mana individu merasakan pengakuan dari pekerjaan mereka, secara aktif terlibat dalam prosesnya, dan menganggap pencapaian mereka sebagai kontributor signifikan terhadap harga diri mereka.

Dari perspektif yang disebutkan di atas mengenai keterlibatan kerja, konsensus muncul, di mana ia dicirikan sebagai proses keterlibatan yang kuat yang dilakukan karyawan untuk mewujudkan nilai-nilai dan tujuan organisasi. Pada dasarnya, organisasi berfungsi sebagai entitas sistematis yang sengaja disusun dari beragam individu yang secara kolektif membentuk perilaku para pesertanya. Keterlibatan kerja berfungsi sebagai faktor penting dalam keberadaan banyak individu. Fenomena ini muncul dari fakta bahwa kegiatan pekerjaan menempati sebagian besar keberadaan manusia. Mayoritas sarjana setuju bahwa keterlibatan kerja merupakan konstruksi yang berbeda dari konstruksi terkait lainnya, yang mencakup komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi intrinsik (Patterson & O'Driscoll, 2020).

Menurut Khan *et al.* (2021) Keterlibatan kerja dikonseptualisasikan sebagai investasi kognitif dan emosional individu dalam tugas tertentu. Selanjutnya Robinson *et al.* (2004) Konseptualisasi keterlibatan kerja berkaitan sejauh mana seseorang memperoleh pengakuan dari peran profesional mereka, terlibat aktif dalam tugas-tugas yang terkait dengannya, dan menganggap pencapaian sebagai penting untuk peningkatan harga diri. Istilah keterlibatan kerja dapat digambarkan sejauh mana seseorang melaksanakan kepedulian dan terlibat dalam pekerjaan

(Paullay *et al.*, 2024). Ini jenis karyawan dapat dikenali oleh tingkat mereka merasa bahwa pekerjaan merupakan aspek penting dari definisi diri mereka. Pernyataan ini dan konstruk adalah istilah populer dan banyak digunakan dalam literatur kinerja karyawan (Robinson *et al.*, 2004). Namun, banyak pekerjaan yang telah dilakukan oleh para praktisi dan dapat ditemukan di jurnal mana diakui sebagian besar sebagai teori dari pada memasukkannya ke dalam praktek dan mengembangkan beberapa hasil. Konseptualisasi lebih lanjut dikuatkan oleh pernyataan Schultz (1991) bahwa keterlibatan kerja mewujudkan semangat psikologis individu dan identifikasi dengan tanggung jawab profesionalnya. Selain itu, Lask dkk. (2021) mengartikulasikan keterlibatan kerja sebagai afiliasi psikologis individu dengan tugas atau peran kejuruan tertentu.

Menurut temuan yang disajikan oleh Liao dan Lee (2009), penelitian mereka menjelaskan bahwa untuk memahami perilaku pekerjaan karyawan di Taiwan, sangat penting untuk menyadari bahwa individu yang menunjukkan keterlibatan kerja yang tinggi cenderung menginvestasikan sumber daya kognitif dan fisik yang lebih besar selama periode kerja mereka, dengan fokus utama kehidupan mereka terutama berpusat pada upaya profesional mereka. Mengambil dari perspektif dan keterbatasan yang diartikulasikan oleh para ahli yang disebutkan di atas, orang dapat menyimpulkan bahwa keterlibatan kerja merupakan kondisi psikologis yang menandakan keterlibatan aktif individu dalam tanggung jawab profesional mereka, identifikasi psikologis dengan pekerjaan mereka, dan pengakuan kinerja kerja sebagai yang secara fundamental signifikan untuk harga diri mereka.

Perspektif yang disebutkan di atas mengenai keterlibatan kerja dapat disimpulkan, mencerminkan sejauh mana seorang karyawan secara psikologis menyalurkan identitas mereka dengan dan memahami pentingnya peran mereka untuk pembangunan konsep diri mereka. Khan *et al.* (2021) Keterlibatan dicirikan sebagai komponen multifaset dari sistem sosial, hubungan interpersonal, dinamika kelompok, interaksi antarkelompok, dan pertukaran dengan tokoh pengawas.

Perspektif yang disebutkan di atas mengarah pada kesimpulan bahwa keterlibatan kerja merupakan disposisi yang menguntungkan yang dapat dipengaruhi secara signifikan oleh dinamika sosial yang berlaku dalam kelompok sekitarnya. Berdasarkan penjelasan dari sudut pandang yang diungkapkan sebelumnya, para peneliti menyimpulkan bahwa keterlibatan kerja mewakili dimensi kognitif yang ditandai oleh persepsi pekerjaan sebagai yang terpenting bagi konsep diri seseorang. Ini dicapai melalui perendaman komprehensif individu dalam dimensi fisik, kognitif, dan emosional dari tanggung jawab profesional mereka.

### **2.1.3.2 Teori keterlibatan kerja**

Dalam bidang studi organisasi, konstruksi keterlibatan kerja sangat penting. Banyak paradigma teoretis menjelaskan fenomena keterlibatan kerja, terutama mengenai sejauh mana seorang individu secara psikologis selaras dengan tugas pekerjaan mereka dan esensialitas pekerjaan dalam kaitannya dengan konsep diri seseorang. Ini dapat diartikulasikan dengan menegaskan bahwa seseorang dianggap terlibat ketika mereka secara psikologis dapat mengidentifikasi dengan tanggung jawab pekerjaan mereka dan menganggap kinerja mereka sebagai bagian integral

dari harga diri mereka. Keterlibatan kerja dapat terwujud dalam individu dari dua perspektif yang berbeda: 1) Keterlibatan kerja dipupuk oleh motivasi intrinsik anggota organisasi yang dipengaruhi oleh kebutuhan, nilai, atau atribut tertentu yang berasal dari peran profesional mereka, yang dapat meningkatkan keterlibatan mereka atau menguranginya; 2) Keterlibatan kerja muncul sebagai respons terhadap peran pekerjaan tertentu atau faktor kontekstual yang ada dalam lingkungan tempat kerja.

Sonnentag dan Krueger (2016) menggambarkan empat atribut mendasar dari keterlibatan kerja, yang dijelaskan sebagai berikut: 1) Konseptualisasi pekerjaan sebagai tujuan utama keberadaan berkaitan dengan sejauh mana lingkungan kerja dianggap signifikan dan merupakan elemen inti dari identitas individu, sehingga memfasilitasi pemenuhan kebutuhan dasar manusia. 2) Keterlibatan dalam pekerjaan melalui partisipasi proaktif diarahkan pada peningkatan kebutuhan esensial, mencakup otonomi, prestise, dan harga diri. 3) Premis bahwa kinerja berfungsi sebagai penentu harga diri menyatakan bahwa kinerja pekerjaan individu secara signifikan mempengaruhi rasa nilai dan harga diri mereka. 4) Kesesuaian antara kinerja pekerjaan dan konsep diri menegaskan bahwa rasa kelayakan yang berasal dari kinerja pekerjaan diharapkan sesuai dengan standar yang diantisipasi dalam lingkungan profesional. Uygur dan Kilic (2019) berpendapat bahwa sangat penting bagi setiap anggota organisasi untuk terlibat secara aktif dan menegaskan keyakinan bahwa pekerjaan merupakan aspek kehidupan yang paling signifikan dan bermakna, selain mengakui kinerja sebagai atribut penting dari identitas seseorang. Berdasarkan kerangka teoritis yang disebutkan di atas, penelitian ini mengadopsi

teori keterlibatan kerja seperti yang diartikulasikan oleh Kanungo (1982). Perspektif teoritis ini menekankan perlunya setiap anggota organisasi untuk terlibat secara aktif dan mematuhi prinsip bahwa pekerjaan adalah elemen eksistensi yang paling esensial dan berdampak, sementara secara bersamaan mengakui kinerja sebagai aspek integral dari identitas diri seseorang.

### **2.1.3.3 Dimensi keterlibatan kerja**

Luthans (2006) mengusulkan tiga keadaan psikologis yang berpotensi meningkatkan kemungkinan individu terlibat dalam tanggung jawab profesional mereka. Kondisi ini meliputi:

- a) Rasa makna: persepsi bahwa usaha yang dilakukan memiliki nilai, utilitas, dan/atau signifikansi yang melekat.
- b) Rasa aman: kapasitas untuk melaksanakan tugas atau fungsi tanpa khawatir akan dampak buruk pada persepsi diri, kedudukan sosial, dan/atau lintasan profesional seseorang.
- c) Perasaan ketersediaan: individu merasakan bahwa sumber daya yang diperlukan untuk kecukupan fisik pribadi, emosional, dan kognitif dapat diakses selama periode kebutuhan.

Keterlibatan kerja mewakili penilaian kuantitatif sejauh mana seseorang menunjukkan komitmen psikologis terhadap pekerjaan mereka, menganggap kinerja mereka sebagai cerminan dari harga diri mereka (Robbins, 2001).

Tingkat keterlibatan karyawan dapat secara signifikan mempengaruhi kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya. Dimensi dan indikator yang akan diidentifikasi Robbins (2001) adalah sebagai berikut:

## Partisipasi Kerja

### 1) Keterlibatan

Karyawan mengacu pada keterlibatan personel dalam kegiatan operasional suatu organisasi dalam pemenuhan tugas-tugas rutin.

### 2) Keterlibatan

Dapat ditafsirkan sebagai keterlibatan karyawan atau sebagai partisipasi dalam inisiatif yang dilakukan oleh suatu institusi.

### 3) Kolaborasi

menunjukkan kecenderungan untuk terlibat dalam upaya kooperatif dan menjadi anggota integral dari kolektif.

#### **2.1.3.4 Karakteristik Keterlibatan Kerja (*Job Involvement*)**

Ada banyak atribut yang terkait dengan karyawan yang menunjukkan tingkat keterlibatan pekerjaan yang substansial (Keterlibatan Pekerjaan) dibandingkan dengan mereka yang menunjukkan gelar minimal (Cohen, 2003), yang meliputi: Karakteristik karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi:

- 1) Mencerahkan waktu untuk usaha profesional
- 2) Menunjukkan dedikasi yang mendalam untuk tanggung jawab pekerjaan dan organisasi
- 3) Mengalami rasa kepuasan dalam kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan
- 4) Menunjukkan kesetiaan yang signifikan terhadap panggilan, profesi, dan afiliasi kelembagaan seseorang
- 5) Mengerahkan upaya optimal untuk kemajuan organisasi
- 6) Menunjukkan tingkat absensi minimal di samping kecenderungan yang rendah untuk omset

- 7) Memiliki tingkat motivasi intrinsik yang tinggi.
  - c. Karakteristik personel yang menunjukkan keterlibatan kerja minimal:
    1. Tidak mau berusaha keras untuk kemajuan perusahaan
    2. Tidak peduli dengan pekerjaan maupun perusahaan
    3. Tidak puas dengan pekerjaan
    4. Tidak memiliki komitmen terhadap pekerjaan maupun perusahaan
    5. Tingkat absen dan intensi turnover tinggi
    6. Memiliki motivasi kerja yang rendah
    7. Tingkat pengunduran diri yang tinggi

#### **2.1.3.5 Tingkat keterlibatan kerja**

Tingkat keterlibatan kerja yang meningkat secara signifikan mempengaruhi peningkatan kinerja kerja, menghasilkan kualitas unggul dan peningkatan volume output kerja, serta peningkatan efisiensi operasional. Chughai (2018) mengategorikan keterlibatan kerja menjadi empat atribut yang berbeda, khususnya:

- a. Pekerjaan sebagai tujuan sentral kehidupan

Dalam kerangka kerja yang dianggap sebagai tujuan fundamental keberadaan manusia, keterlibatan kerja digambarkan sebagai sejauh mana individu memandang lingkungan pekerjaan mereka sebagai vital dan penting bagi konsep diri mereka karena kapasitasnya untuk memenuhi persyaratan mendasar.

- b. Partisipasi aktif dalam pekerjaan

Partisipasi aktif dalam upaya profesional meningkatkan keterlibatan kerja, yang pada gilirannya memfasilitasi proses pengambilan keputusan terkait pekerjaan yang terinformasi, secara signifikan membantu dalam pencapaian tujuan organisasi, dan menumbuhkan rasa penentuan nasib sendiri.

c. Terlibat secara menyeluruh

Dalam tugas-tugas pekerjaan berfungsi untuk memajukan kepuasan kebutuhan yang terkait dengan prestise, otonomi, dan harga diri. Kinerja sebagai pusat harga diri

Dalam peran penentu penting harga diri, keterlibatan kerja menyatakan bahwa kinerja pekerjaan sangat mendasar bagi persepsi individu tentang nilai mereka.

d. Kesesuaian kinerja dan konsep diri

Kemajuan kinerja seseorang di tempat kerja dan sentimen harga diri terkait mengenai tugas-tugas yang dijalankan diharapkan selaras secara harmonis.

Bersamaan dengan itu, Uygur dan Kilic (2009) mengartikulasikan atribut keterlibatan kerja dengan cara berikut::

a. Berpartisipasi aktif dalam pekerjaan

Keterlibatan dalam kegiatan kerja menandakan bahwa individu terlibat dan memperhatikan tugas-tugas yang ada.

b. Prioritaskan pekerjaan

Seorang individu yang menghargai tanggung jawab profesional mereka akan selalu berusaha untuk mencapai keunggulan dalam upaya mereka, menganggap pekerjaan mereka sebagai titik fokus penting dalam keberadaan mereka yang menjamin prioritas.

c. Pekerjaan penting untuk harga diri

Keterlibatan kerja bermanifestasi dalam disposisi kognitif individu terhadap pekerjaan mereka, di mana individu menganggap tanggung jawab profesional mereka sebagai bagian integral dari harga diri mereka. Harga diri mencakup perpaduan kepercayaan diri dan harga diri; memiliki harga diri yang kuat berkorelasi dengan rasa kebugaran untuk hidup dan kepercayaan diri yang berlimpah, yang mencakup kompetensi dan kemampuan untuk menavigasi tantangan hidup (Robbins, 2001).

#### **2.1.3.6 Peran atau efek keterlibatan kerja**

Alasan yang mendukung partisipasi individu dalam proses pengambilan keputusan cenderung mempengaruhi individu, sehingga meningkatkan otonomi dan dominasi mereka atas tanggung jawab profesional mereka, yang pada gilirannya diharapkan dapat meningkatkan motivasi individu, kesetiaan kepada organisasi, produktivitas, dan kepuasan kerja secara keseluruhan. Fenomena keterlibatan kerja, dalam istilah praktis, sangat terkait dengan tingkat ketidakhadiran, pergantian karyawan, dan kecenderungan untuk terlibat dalam tim kolaboratif atau kelompok kerja.

Malloy dan Agarwal (2020) lebih lanjut mengartikulasikan gagasan bahwa kurangnya keterlibatan kerja yang dapat diamati dapat memicu pergantian dan ketidakhadiran. Selain itu, keterlibatan kerja dapat berfungsi sebagai pendahulu stres terkait pekerjaan, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepuasan hidup, kecenderungan untuk mencari pekerjaan alternatif, dan konflik yang timbul antara

pekerjaan dan kewajiban keluarga. Keterlibatan kerja muncul sebagai faktor penting yang membantu karyawan di berbagai struktur organisasi dan hasil.

Grojean *et al.*, (2024) berpendapat bahwa keterlibatan kerja yang meningkat dapat meningkatkan kemanjuran dan produktivitas organisasi dengan mendorong keterlibatan yang lebih dalam di antara karyawan dalam tugas mereka dan membuat pengalaman kerja lebih signifikan dan bermanfaat. Penelitian yang dilakukan oleh Salem dan Jarad (2023) menunjukkan bahwa keterlibatan kerja dalam lembaga publik di Palestina tidak memberikan dampak yang cukup besar pada kepuasan kerja.

Investigasi oleh Mehdipour *et al.*, (2022), yang menetapkan korelasi antara kepuasan kerja dan keterlibatan kerja sektor publik di Iran, menunjukkan bahwa keterlibatan kerja memiliki kepentingan yang substansif dan khas.

## **2.1.4 Iklim Organisasi**

### **2.1.4.1 Pengertian Iklim Organisasi**

Menurut Lussier (2005), dikemukakan bahwa iklim organisasi mencakup persepsi yang dipegang oleh karyawan mengenai kualitas lingkungan internal dalam organisasi, yang, sebagaimana dirasakan oleh anggotanya, kemudian mempengaruhi perilaku mereka. Cilliers & Kossuth (2022) menegaskan bahwa iklim organisasi, yang dikonseptualisasikan sebagai suasana psikologis, dievaluasi melalui empat dimensi dukungan manajerial. Fungsi salutogenik, yang berkaitan dengan asal-usul kesejahteraan psikologis, dinilai melalui konstruksi seperti rasa koherensi, efikasi diri, dan lokus kontrol. Selain itu, iklim organisasi menunjukkan korelasi yang signifikan dengan rasa koherensi, lokus kontrol, dan efikasi diri.

Istilah “iklim” menunjukkan suasana psikologis organisasi, sedangkan dimensi organisasi formalnya meliputi struktur, kebijakan, tujuan, praktik manajemen, spesialisasi tugas, proses pengambilan keputusan, standar kinerja, dan sistem penghargaan. Sebaliknya, pada tingkat informal, itu mencakup aspek-aspek seperti identitas organisasi, kebutuhan karyawan, tanggung jawab, komunikasi interaktif, penyebaran informasi, mekanisme dukungan, kehangatan interpersonal, dan resolusi konflik. Selanjutnya, Raza dkk. (2020) menunjukkan bahwa iklim terbuka menunjukkan korelasi positif yang kuat dengan metrik kinerja, sedangkan iklim tertutup menunjukkan korelasi negatif dengan hasil kinerja. Selain itu, enam profil yang diidentifikasi dalam organisasi dapat dikategorikan sebagai iklim organisasi yang berbeda: terbuka, otonom, terkontrol, familiar, paternal, dan tertutup.

Menurut Forte (2020), iklim organisasi secara signifikan membentuk perilaku yang ditunjukkan oleh individu dalam suatu organisasi, dan atribut iklim ini dapat dilihat oleh anggota organisasi. Organisasi, yang dikonseptualisasikan sebagai sistem sosial, terus-menerus dipengaruhi oleh lingkungan sekitarnya, yang mencakup faktor internal dan eksternal. Bhutto *et al.* (2022) menegaskan bahwa iklim organisasi memberikan efek mendalam pada kinerja manusia individu melalui implikasinya terhadap motivasi dan kepuasan kerja.

Iklim memfasilitasi proses ini dengan menetapkan harapan mengenai hasil yang mungkin timbul dari berbagai tindakan. Karyawan mengantisipasi imbalan tertentu dan rasa pemenuhan berdasarkan interpretasi mereka tentang iklim organisasi. Anggota organisasi memiliki antisipasi tertentu, dan realisasi harapan ini bergantung pada penilaian mereka apakah iklim organisasi yang berlaku selaras dengan persyaratan

mereka (Lehal, 2024). Akibatnya, iklim organisasi secara intrinsik terkait dengan kinerja karyawan yang terlibat dalam organisasi mana pun. Raza *et al.* (2020) berpendapat bahwa iklim organisasi merupakan karakteristik lingkungan internal organisasi yang, dengan cara yang relatif stabil, dialami oleh anggotanya, sehingga mempengaruhi perilaku mereka dan dapat digambarkan dalam hal konstelasi karakteristik atau sifat organisasi. Meskipun iklim organisasi tidak dapat diamati secara langsung atau berinteraksi secara fisik, iklim organisasi tidak dapat disangkal ada dan dapat dirasakan. Iklim dibentuk oleh hampir setiap kejadian dalam organisasi. Agar sebuah organisasi mencapai kesuksesan dalam realisasi komprehensif dari cita-cita dan tujuannya, diperlukan individu yang dapat diandalkan sebagai sumber daya yang akan mengelola dinamika organisasi dengan mahir.

Untuk memastikan bahwa sumber daya manusia dalam organisasi beroperasi pada tingkat yang optimal dan menunjukkan tingkat loyalitas yang tinggi, sangat penting bagi organisasi untuk menumbuhkan iklim yang menguntungkan dan kondusif. Ini akan memfasilitasi kualitas berkelanjutan dari sumber daya manusia yang dikembangkan, memungkinkan mereka untuk mempertahankan tingkat kinerja kerja yang tinggi.

#### **2.1.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Iklim Organisasi**

Stringer (2002) Berpendapat bahwa lima penentu kritis secara signifikan mempengaruhi iklim organisasi, yang mencakup lingkungan eksternal, orientasi strategis, gaya kepemimpinan, konteks organisasi, dan latar belakang sejarah organisasi. Masing-masing faktor yang berpengaruh ini memiliki signifikansi

substansial; oleh karena itu, seorang individu yang berusaha mengubah iklim organisasi harus dengan cermat menilai masing-masing dimensi ini:

1. Lingkungan eksternal. Organisasi yang beroperasi dalam industri atau sektor yang sama sering menunjukkan iklim organisasi menyeluruh yang sebanding. Misalnya, iklim organisasi yang lazim di kalangan perusahaan asuransi umumnya konsisten, mirip dengan iklim organisasi yang diamati di badan pemerintah, lembaga pendidikan dasar, atau perusahaan yang beroperasi dalam industri kelapa sawit di Indonesia, yang semuanya memmanifestasikan iklim umum yang serupa. Konvergensi karakteristik bersama tersebut dapat dikaitkan dengan pengaruh yang diberikan oleh lingkungan eksternal di sekitar organisasi.
2. Strategi organisasi. Kemanjuran suatu organisasi bergantung pada orientasi strategisnya (tujuan yang ingin dicapai), motivasi intrinsik personelnnya untuk melaksanakan tugas-tugas yang digambarkan oleh strategi, dan variabel eksternal yang mempengaruhi tingkat motivasi itu. Metodologi strategis yang berbeda menghasilkan pola iklim organisasi yang berbeda. Strategi memberikan pengaruh tidak langsung pada iklim organisasi.
3. Konteks organisasi. Pengaturan struktural suatu organisasi secara signifikan mempengaruhi suasana yang berlaku dalam lingkungan operasionalnya. Sebagaimana dijelaskan oleh Stringer (2002), banyak lembaga pendidikan menengah di seluruh Amerika Serikat berfungsi sebagai ilustrasi paradigmatik tentang bagaimana konteks organisasi menggambarkan iklim organisasi.

4. Pentingnya konteks historis. Umur panjang suatu organisasi secara positif terkait dengan dampak yang meningkat dari dinamika historisnya. Dinamika ini diekspresikan melalui tradisi yang mapan dan kenangan bersama yang sangat mempengaruhi harapan anggota organisasi dan, pada gilirannya, mempengaruhi lingkungan organisasi secara keseluruhan.
5. Kepemimpinan. Perilaku pemimpin sangat mempengaruhi suasana organisasi, yang kemudian berkontribusi pada peningkatan motivasi karyawan. Motivasi karyawan merupakan faktor penting dalam menentukan kinerja secara keseluruhan.

#### **2.1.4.3 Dimensi Iklim Organisasi**

Stringer (2002) berpendapat bahwa atribut atau dimensi iklim organisasi secara signifikan mempengaruhi motivasi individu dalam suatu organisasi untuk terlibat dalam perilaku tertentu. Akibatnya, iklim organisasi dapat diartikulasikan dan dikuantifikasi dalam kaitannya dengan dimensi ini. Dia menegaskan bahwa penilaian iklim organisasi memerlukan pertimbangan enam dimensi penting, yang disebutkan sebagai berikut:

1. Struktur (struktur).

Organisasi berfungsi sebagai cerminan dari emosi yang lazim dalam entitas dan menggambarkan peran dan tanggung jawab yang berbeda dalam lingkungan organisasi. Kerangka struktural yang tinggi menunjukkan bahwa anggota menganggap kontribusi mereka terlindungi secara memadai. Sebaliknya, kerangka struktural yang rendah bermanifestasi ketika ada

ambiguitas mengenai penugasan tugas dan wewenang untuk membuat keputusan.

2. Standar.

Standar organisasi berfungsi sebagai metrik untuk mengukur tekanan yang dialami untuk meningkatkan kinerja serta tingkat kebanggaan yang diperoleh anggota dari melaksanakan tanggung jawab mereka dengan mahir. Standar yang meningkat menunjukkan bahwa anggota organisasi terus-menerus mencari jalan untuk peningkatan kinerja. Sebaliknya, standar yang berkurang menandakan harapan yang lebih rendah mengenai hasil kinerja.

3. Tanggung jawab (tanggung jawab).

Tanggung jawab merangkum sentimen karyawan mengenai otonomi mereka, menyiratkan bahwa mereka menganggap diri mereka sebagai wasit keputusan mereka sendiri tanpa memerlukan validasi dari rekan-rekan. Rasa tanggung jawab yang tinggi menunjukkan bahwa anggota merasa diberdayakan untuk mengatasi tantangan mereka sendiri secara mandiri. Sebaliknya, rasa tanggung jawab yang rendah menyiratkan bahwa organisasi tidak mengantisipasi pengambilan risiko atau eksplorasi metodologi inovatif.

4. Penghargaan (pengakuan).

Hadiah menandakan bahwa anggota organisasi merasa dihargai ketika mereka berhasil memenuhi tanggung jawab mereka. Penghargaan berfungsi sebagai indikator pengakuan dalam menghadapi kritik dan tindakan hukuman yang

terkait dengan penyelesaian tugas. Iklim organisasi yang kondusif untuk penghargaan kinerja dicirikan oleh keseimbangan yang bijaksana antara pengakuan dan kritik. Sebaliknya, imbalan rendah menunjukkan bahwa pujian untuk pelaksanaan tugas yang mahir paling sporadis.

5. Dukungan (dukungan).

Dukungan mewujudkan perasaan kepercayaan yang berkelanjutan dan bantuan timbal balik di antara anggota kelompok kerja. Tingkat dukungan yang tinggi terbukti ketika anggota organisasi menganggap diri mereka sebagai komponen integral dari tim yang efektif dan percaya bahwa mereka menerima bantuan dari atasan mereka selama tugas-tugas yang menantang. Sebaliknya, tingkat dukungan yang rendah menumbuhkan rasa isolasi di antara anggota organisasi.

6. Komitmen.

Komitmen mencerminkan rasa bangga individu dalam organisasi mereka dan tingkat kesetiaan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen yang mendalam sering terjalin dengan kesetiaan pribadi. Tingkat komitmen yang berkurang menunjukkan bahwa karyawan menunjukkan sikap apatis terhadap organisasi dan tujuan keseluruhannya.

Menurut Stringer (2002), iklim organisasi suatu entitas dapat dievaluasi secara kuantitatif di enam dimensi yang berbeda. Melalui penilaian enam dimensi iklim organisasi ini, representasi menyeluruh dari dinamika lingkungannya dapat digambarkan.

### 2.1.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya telah menemukan hubungan antara jangkar karir dan kepuasan karyawan dengan posisi mereka dalam suatu organisasi, tetapi hasilnya relatif lemah dan tidak meyakinkan (Igbaria & Baroudi, 2023). Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Hsu *et al.* (2023) menggunakan data dari survei profesional, menemukan bahwa kepuasan karir adalah positif dan signifikan berkorelasi dengan tahap karir. Namun, tidak ada hubungan yang jelas antara jangkar karir dan kepuasan karir yang ditemukan dalam tahap sponsor.

Sejumlah penelitian sebelumnya yang mendukung dan relevan dengan hipotesis-hipotesis penelitian ini. Dari beberapa penelitian sebelumnya ada beberapa temuan hasil penelitian yang dapat dijadikan perbandingan dalam penelitian tersebut :

1. Penelitian Daskin, Baldiran, and Pala (2023) menawarkan hubungan positif yang signifikan antara kepuasan karir dan keterlibatan kerja. Hasil mengkonfirmasi terdapat hubungan ini berada pada signifikansi.
2. Penelitian Güneş and Ataç., (2023) bahwa ada korelasi positif antara kepuasan karir dan keterlibatan kerja, kepuasan karir memiliki efek positif dan signifikan pada keterlibatan kerja, peningkatan kepuasan karir meningkatkan tingkat keterlibatan kerja pegawai negeri.
3. Penelitian Sanamthong, & Prabyai. (2023). Bahawa Iklim Organisasi (OC) yang secara langsung mempengaruhi Kebahagiaan di Tempat Kerja (HW) memiliki koefisien pengaruh dengan tingkat signifikansi; Organizational Climate (OC) secara langsung mempengaruhi

keterlibatan kerja. dan secara tidak langsung mempengaruhi keterlibatan organisasi.

4. Penelitian Opoku, et.al (2023). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa sikap manajemen puncak terhadap sikap diam dan sikap atasan terhadap sikap diam memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap kinerja tugas. Keterlibatan kerja tidak berperan dalam memediasi sikap manajer puncak dan penyelia terhadap sikap diam, peluang komunikasi, dan kinerja tugas. Dukungan supervisor berperan sebagai faktor moderasi dalam hubungan antara keterlibatan kerja dan kinerja tugas. Sebaliknya, meskipun terdapat hubungan positif langsung antara dukungan supervisor dan kinerja kontekstual, dukungan supervisor gagal memoderasi hubungan antara keterlibatan kerja dan kinerja kontekstual.
5. Penelitian Hsu *et al.* (2023) menunjukkan bahwa manajerial profesional lebih puas dengan karir mereka dalam tahap mentor tetapi tidak dalam tahap sponsor. Hasil dari penelitian ini meningkatkan kekhawatiran tentang kesesuaian dual-karir di berbagai tahap karir. Dengan kata lain, model karir yang ganda tangga mungkin perlu kembali mengunjungi karena mungkin tidak cocok kebutuhan profesional dalam berbagai tahap karir mereka. Pengaruh tahap karir sebelumnya dan jangkar karir internal lainnya pada kepuasan karir juga harus diperiksa di masa depan untuk memberikan gambaran yang lebih lengkap.
6. Penelitian Lounsbury, (2023) bahwa ciri-ciri kepribadian yang terkait dengan kepuasan karir dan kepuasan kerja. Analisis regresi

mengungkapkan tiga sifat kepribadian secara konsisten berhubungan dengan kepuasan karir: ketahanan emosional, optimisme, dan berkendara bekerja. Juga dibahas adalah keterbatasan studi, saran untuk penelitian masa depan, dan implikasi praktis untuk konseling karir.

7. Penelitian Hofwarter *et al.* (2024) mengungkapkan salah satu ekstensi pertama dari penelitian ini mempertanyakan manfaat dari kegiatan organisasi yang telah diklasifikasikan sebagai perilaku warga pro-sosial atau organisasi. secara sosial bermanfaat tidak selalu berarti bahwa seseorang harus rendah kepuasan karir atau tingkat kinerja pekerjaan. Studi masa depan harus terus mengeksplorasi hubungan antara variabel-variabel ini, terutama melihat berbagai jenis pekerjaan dalam berbagai industri.
8. Penelitian Holloway, (2022) menyajikan studi empiris dibingkai oleh teori bahwa perilaku kepemimpinan berorientasi pada tugas dan berhubungan positif dengan persepsi karyawan iklim organisasi. Orientasi hubungan perilaku kepemimpinan yang berbeda dari iklim organisasi dalam organisasi non-profit. Variabel kontrol dalam analisis data: usia, tingkat pendidikan, jenis kelamin, pangkat pekerjaan, dan kepemilikan pekerjaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan tertentu memiliki dampak pada beberapa dimensi iklim organisasi.
9. Penelitian Nazem & Mozaiini, (2024) menyelidiki hubungan antara gaya kepemimpinan (transformasional dan pragmatis) dan keterlibatan kerja karyawan di Islamic Azad University of Roudehen, Damavand, Pardis,

Boomehen dan Firuzkuh untuk memberikan model yang tepat. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa ada hubungan antara gaya kepemimpinan dengan dimensi keterlibatan kerja karyawan.

10. Penelitian Lwin & Ye, (2024) melakukan penelitian di Zetaman terhadap Suster Little Flower Kongregasi, Taunggyi Keuskupan Agung, Myanmar. Dari 80 suster di jemaat yang di survey semua mengembalikan instrumen survei. Studi ini menemukan bahwa sebagian besar dari para suster di jemaat telah berlatih gaya kepemimpinan demokratis. kepuasan kerja para suster itu pada tingkat "Puas", yang berarti mereka puas dengan pekerjaan mereka di Kongregasi, Myanmar. Namun, penelitian ini menemukan tidak ada perbedaan yang signifikan antara kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan.
11. Penelitian Ali & Dahie, (2023) Studi ini meneliti dampak dari gaya kepemimpinan transaksional, transformasional dan laissez-faire terhadap kepuasan kerja guru; studi dilaksanakan berkenan dengan menganalisis 200 responden guru sekolah menengah di Mogadishu, Somalia. Penelitian ini menemukan bahwa tiga dimensi gaya kepemimpinan memiliki dampak yang signifikan dan positif terhadap kepuasan guru di sekolah menengah di Mogadishu, Somalia. kontribusi dalam penelitian ini adalah membantu para pimpinan sekolah untuk melaksanakan kegiatan kepemimpinan dan memberikan ruang untuk guru dalam mengambil keputusan sendiri saat mereka melakukan pekerjaan proses mengajar dan meningkatkan kepuasan kerja guru di tempat kerja mereka.

12. Penelitian Babalola, (2022) Studi ini menemukan bahwa kepuasan kerja, hubungan atasan-karyawan, dan gaya kepemimpinan laissez-faire memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Penelitian ini juga menemukan bahwa pengaruh negatif dari pengalaman dan kepemimpinan transformasional pada prestasi kerja harus mendapat perhatian karena manajemen lebih menekankan pada pendidikan. oleh karena itu organisasi harus lebih memperhatikan sikap dan perilaku karyawan dan gaya kepemimpinannya sehingga menciptakan pengalaman untuk semua kategori karyawan sehingga menyenangkan tanpa diskriminasi.
13. Penelitian Turey, (2023) penelitian ini meneliti bagaimana direktur atletik memandang peran kepemimpinan dalam atletik antar sekolah dan hubungan gaya kepemimpinan mereka untuk kepuasan kerja mereka. Penelitian ini juga diinformasikan oleh model multidimensi Chelladurai untuk kepemimpinan dalam olah raga yang berfokus pada efek pemimpin transformasional terhadap kepuasan individu dan kinerja kelompok. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja, dan hubungan positif antara kepemimpinan avoidant dan kepuasan kerja.
14. Penelitian Emami, (2022) Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun kedua kepuasan kerja dan keterlibatan kerja yang sangat terkait dengan komitmen organisasi, kepuasan kerja menyumbang proporsi yang lebih tinggi dari varians keterlibatan kerja dalam

komitmen organisasi. kepuasan intrinsik pekerjaan, kepuasan kerja ekstrinsik, dan kepuasan kerja secara keseluruhan yang ditemukan menjadi signifikan dan sangat antar-berkorelasi, indikasi bahwa mereka semua sama-sama terkait dengan komitmen organisasi. Oleh karena itu manajer harus melakukan semua dalam kekuasaan mereka untuk mempromosikan kepuasan kerja dan keterlibatan kerja di perusahaan, tetapi terutama kepuasan kerja.

15. Penelitian Pourkaini *et al.* (2014) Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara iklim organisasi dan komitmen organisasi, antara komitmen organisasi dan keterlibatan kerja dan antara iklim organisasi dan keterlibatan kerja.
16. Penelitian Omolayo, & Ajila, (2022) Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Juga, pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan dan iklim organisasi ditemukan terhadap keterlibatan kerja. Dalam nada yang sama, hubungan signifikan yang ditemukan antara kepuasan kerja dan iklim organisasi; antara kepuasan kerja dan keterlibatan kerja; dan antara iklim organisasi dan keterlibatan kerja. Namun, tidak ada hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan; dan antara keterlibatan kerja dan gaya kepemimpinan. Tidak ada perbedaan yang signifikan ada antara keterlibatan kerja dan gaya kepemimpinan, dan tidak ada antara kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan.

17. Penelitian Bhutto *et al.* (2022) dalam penelitian ini peneliti telah mencoba untuk menyelidiki hubungan antara dua variabel; "iklim organisasi" dan "kepuasan kerja". Hasil penelitian mengungkapkan bahwa dari 14 sub faktor iklim organisasi tiga berhubungan positif dengan kepuasan kerja, seperti; struktur organisasi, identitas, dan hubungan manusia. Sedangkan untuk para eksekutif berhubungan negatif dengan kepuasan kerja.
18. Penelitian Boateng *et al.* (2024) Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi tertentu iklim organisasi seperti identitas, manajemen konflik dan manfaat, memiliki hubungan dengan kepuasan kerja.

Potensi keterbatasan pertama penelitian adalah bahwa teori-teori yang diuji dalam sampel karyawan pada suatu organisasi non-profit di mana sampel memiliki rata-rata tingkat pendidikan yang lebih tinggi dari organisasi rata-rata. Keterbatasan ini kemungkinan dapat menyebabkan metode varians umum, adalah varian yang disebabkan metode pengukuran dari pada konstruksi variabel mewakili. Keterbatasan kedua adalah prosedur yang digunakan untuk mengumpulkan data. Seperti disebutkan sebelumnya, metode pengumpulan data adalah melalui kombinasi dari dua instrumen kuantitatif dalam survei berbasis web menggunakan website <http://www.surveyqizmo.com> yang dikirim melalui email ke masing-masing organisasi 303 non-profit ini karyawan di beberapa situs. Akibatnya, tingkat respon hanya 29 persen. peneliti masa depan bisa memperbaiki kedua keterbatasan ini dengan mengumpulkan data dari berbagai sumber dan beberapa sampel karena dia akan memiliki penilaian independen variabel.

### **2.1.6 Keaslian Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk memantapkan konstruk dan dimensi-dimensi kepuasan karir berikut item-item pengukurannya, serta menguji model konseptual yang menghubungkan gaya kepemimpinan, keterlibatan kerja, iklim organisasi, kepuasan karir pada pegawai instansi pemerintah (*public sector*) di provinsi Bengkulu. Penelitian ini berbeda dengan berbagai penelitian terdahulu yang telah dibahas pada bagian sebelumnya, dalam beberapa aspek, yaitu :

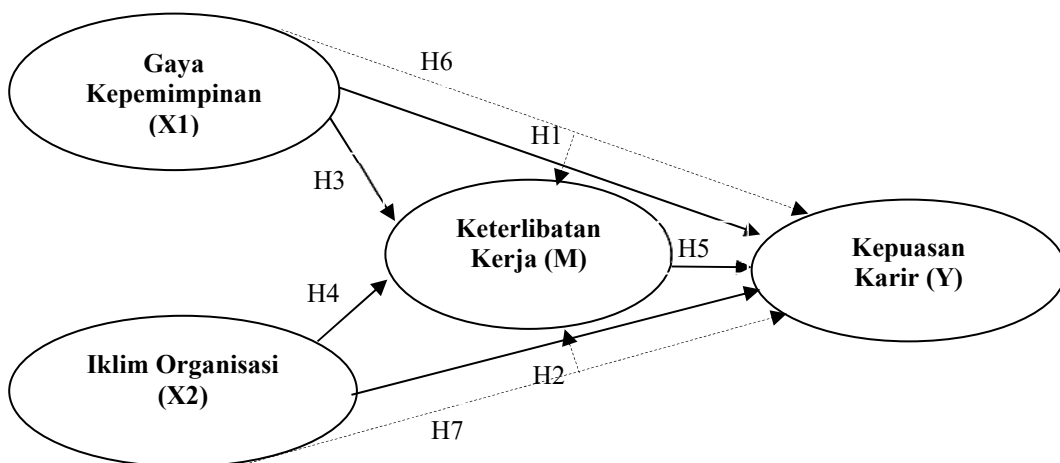
1. Dari sisi variabel yang diteliti (*content*), Tak satu pun dari penelitian yang sebelumnya ditinjau secara bersamaan menganalisis konstruksi gaya kepemimpinan, keterlibatan kerja, iklim organisasi, kepuasan kerja, dan kepuasan karir dalam upaya penelitian tunggal, seperti yang dicapai dalam penyelidikan ini. Sementara studi tertentu mengeksplorasi satu, dua, atau tiga konstruksi ini, mereka berbeda mengenai variabel lain yang diperiksa.
2. Dari sisi metodologis (*methods*), tidak satupun penelitian-penelitian terdahulu yang telah dibahas sebelumnya melakukan pengujian-pengujian model secara menyeluruh (*komprehensif*) sebagaimana yang dilakukan dalam penelitian ini. Sebagian besar melakukan pengujian hubungan linier dan simultan, dan beberapa penelitian menguji hubungan moderasi dan mediasi.
3. Dalam kerangka kontekstual (*Context*), perlu dicatat bahwa tidak ada investigasi anteseden yang dilakukan dengan menggunakan sampel yang identik dengan penelitian ini.

### **2.3. Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran dari penelitian ini dimulai dari pembahasan gaya kepemimpinan, keterlibatan kerja, iklim organisasi dan kepuasan karir. Hasil penelitian terdahulu yang relevan akan dijadikan bahan referensi dalam penelitian ini, kerangka pemikiran ini dimulai dengan mengungkapkan kesenjangan penelitian terdahulu:

1. Tidak konsistennya temuan hasil penelitian yaitu tidak ada hubungan yang jelas antara jangkak karir dan kepuasan karir. Terdapat perbedaan yaitu terdapat korelasi positif dan signifikan antara kepuasan karir dengan tahap karir. berdasarkan temuan Hsu *et al.* (2023); Joo, & Park. (2020a); Stassen & Cameron. (2022); Meyer *et al.* (2022); Tukijan & Winarti. (2024). Penelitian lain mengungkapkan bahwa tidak ada hubungan yang jelas antara jangkak karir dan kepuasan karir yang ditemukan dalam tahap sponsor, berdasarkan hasil penelitian Hsu *et al.* (2023); Lounsbury, (2023); Hofwarter, (2024). Celah dalam penelitian ini dengan menambahkan variabel gaya kepemimpinan, iklim organisasi, dan keterlibatan kerja yang menjadi variabel independen dalam penelitian ini.
2. Tidak konsistennya temuan hasil penelitian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap iklim organisasi. Terdapat perbedaan yaitu terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap iklim organisasi, berdasarkan temuan Holloway, (2022); Omolayo, & Ajila, (2022). Penelitian lain mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap iklim organisasi, berdasarkan temuan Babalola, (2022). Celah dalam penelitian ini dengan menjadikan variabel kepuasan karir sebagai variabel dependen.

Dari beberapa penelitian di atas, terdapat celah penelitian yang merupakan empirical gap yang memerlukan pengkajian lebih lanjut sebagai akibat belum konsistennya hasil-hasil penelitian terdahulu. Oleh karena itu, penelitian ini menawarkan solusi dengan menambahkan variabel kepuasan karir. Sehingga perbedaan tersebut mendasari penelitian ini untuk mengkonfirmasi dan menguji kembali kepuasan karir karyawan pada instansi pemerintah (*public sector*) di provinsi Bengkulu, selanjut dapat digambarkan hubungan antar variabel dalam penelitian ini.



**Gambar 2. 1**  
**Kerangka Pemikiran Penelitian**

Sumber: Modifikasi dari hasil penelitian Holloway, (2022), Pangil, *et. al.* (2021), Hsu, *et. al.* (2023); Lounsbury, (2023), Hofwarter, (2024); Omolayo, &

Ajila, (2022).

Model gaya kepemimpinan memiliki hubungan dengan iklim organisasi menurut Holloway, (2022), dan model kepuasan karir memiliki korelasi dengan tahap karir (Hsu, *et. al.* (2023); (Lounsbury., 2023; Hofwarter., 2024; Omolayo, & Ajila.,2022). Model ini akan melihat pengaruh gaya kepemimpinan, keterlibatan kerja, iklim organisasi terhadap kepuasan karir. Selanjutnya kebaruan dalam penelitian ini adalah variabel kepuasan karir sebagai variabel dependen dan peran mediasi variabel keterlibatan kerja.

### **2.3.1 Pengembangan Hipotesis**

#### **2.3.1.1 Model hubungan gaya kepemimpinan, keterlibatan kerja, iklim organisasi, dan kepuasan karir.**

Penelitian yang luas membuktikan bahwa kepuasan kerja tidak terjadi dalam isolasi, tapi itu tergantung pada variabel organisasi seperti struktur, ukuran, pembayaran (Zagenczyk & Murrel, 2019), kondisi kerja dan kepemimpinan (Dimitriades, 2017). Untuk mencapai tujuan-tujuan dari organisasi, para pemimpin mengadopsi satu gaya kepemimpinan atau beberapa gaya kepemimpinan. Apapun gaya kepemimpinan (baik itu otokratis, demokratis/partisipatif, atau laissez-faire) yang diadopsi akan menentukan jenis kerjasama dan hubungan yang ada di antara pemimpin dan bawahan.

Menurut Omolayo & Ajila (2022) dari hasil penelitiannya menemukan bahwa terdapat hubungan signifikan yang ditemukan antara iklim organisasi dan keterlibatan kerja. Nazem & Mozaiini, (2024) menyelidiki hubungan antara gaya kepemimpinan (transformasional dan pragmatis) dan keterlibatan kerja karyawan

di Islamic Azad University of Roudehen, Damavand, Pardis, Boomehen dan Firuzkuh untuk memberikan model yang tepat. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa ada hubungan antara gaya kepemimpinan dengan dimensi keterlibatan kerja karyawan.

Menurut Nazem dan Mozaiini (2024), penelitian mereka menjelaskan korelasi yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan dimensi keterlibatan kerja karyawan di Islamic Azad University, khususnya di wilayah Roudehen, Damavand, Pardis, Boomehen, dan Firuzkuh. Emami (2022) Dalam penyelidikan ilmiahnya, penulis berpendapat bahwa meskipun kepuasan kerja dan keterlibatan kerja menunjukkan korelasi yang kuat dengan komitmen organisasi, kepuasan kerja menyumbang bagian yang lebih besar dari variabilitas dalam keterlibatan kerja dalam kaitannya dengan komitmen organisasi.

Lounsbury *et al.* (2019) mendefinisikan kepuasan karir merupakan kepuasan seseorang secara keseluruhan terhadap pekerjaannya. Karir didefinisikan sebagai jalannya peristiwa yang merupakan kehidupan; urutan pekerjaan dan peran kehidupan lainnya yang menggabungkan komitmen ekspresi seseorang untuk bekerja secara total polanya dari pengembangan diri; termasuk peran yang berhubungan dengan pekerjaan seperti karyawan.

Pemenuhan karir juga dapat dibudidayakan dalam lingkungan profesional melalui dinamika di antara rekan kerja, interaksi antara bawahan dan atasan, dan hubungan yang mereka bagikan dengan lingkungan sekitarnya. Kehadiran hubungan interpersonal yang positif menumbuhkan rasa pengakuan dan menanamkan perasaan dihargai dan dihormati di tempat kerja, lingkungan keluarga, dan komunitas yang

lebih luas. Temuan Karavardar (2024) memberikan wawasan yang signifikan ke dalam dimensi komitmen karir dan kesuksesan karir dengan menjelaskan peran mediasi kepuasan karir dalam interaksi antara komitmen karir dan kesuksesan karir. Dia berpendapat bahwa pengaruh komitmen karir pada kesuksesan karir yang dirasakan dapat dimediasi oleh konstruksi kepuasan karir. Penyelidikan yang dilakukan oleh Barnett dan Lisa (2020), yang meneliti korelasi antara dukungan organisasi untuk pengembangan karir dan kepuasan karir karyawan, mengungkapkan hubungan yang positif. Berdasarkan kerangka teoritis, model penelitian ini dapat diartikulasikan sebagai berikut: kerangka kerja konseptual yang menghubungkan gaya kepemimpinan, keterlibatan kerja, iklim organisasi, dan kepuasan karir kongruen dengan data empiris yang berkaitan dengan subjek penelitian.

### **2.3.1.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Karir**

Konsep gaya kepemimpinan pada dasarnya dianggap sebagai manifestasi dari atribut perilaku seorang pemimpin yang berkaitan dengan kapasitas mereka untuk membimbing secara efektif. Menurut Lwin & Ye, (2024) bahwa gaya kepemimpinan menentukan efektivitas model kepemimpinan pribadi pemimpin dan hal itu berkaitan dengan perilaku suatu organisasi seseorang. Alkahtani, (2016) bahwa kepemimpinan sangat penting untuk mengelola dan mengontrol karyawan dalam sebuah organisasi. Gaya kepemimpinan adalah pendekatan memberikan arahan, melaksanakan rencana, dan memotivasi orang (Northouse, 2015). Cilliers

& Kossuth, (2022) bahwa iklim organisasi, didefinisikan sebagai suasana psikologis, diukur dengan empat dimensi dukungan manajerial.

Gaya kepemimpinan, sebagaimana diartikulasikan oleh Wahab dan Solichin (2008), mencakup perilaku yang terkait dengan pelaksanaan fungsi kepemimpinan, yang memberikan dampak signifikan dan determinatif pada kapasitas organisasi untuk memenuhi tujuannya. Dubrin (2005) menegaskan bahwa kepemimpinan merupakan upaya untuk memberikan pengaruh terhadap banyak individu melalui proses komunikatif yang bertujuan untuk mencapai tujuan tertentu, memanfaatkan metode persuasi termasuk arahan atau perintah, tindakan yang menghasut orang lain untuk terlibat atau bereaksi, dan mendorong transformasi konstruktif sebagai kekuatan dinamis untuk mewujudkan tujuan organisasi. Robbins (2008) berpendapat bahwa kepemimpinan mewujudkan kemampuan untuk mempengaruhi kolektif menuju pencapaian tujuan yang ditetapkan.

Kepuasan karir (*Career satisfactio*) Konsep ini mengacu pada pemenuhan bahwa individu diperoleh dari dimensi intrinsik dan ekstrinsik dari upaya profesional mereka, meliputi remunerasi, kemajuan karir, dan prospek untuk pengembangan pribadi dan profesional. (Greenhaus *et al.*, 1990). *Career satisfaction* yang dirasakan karyawan mencerminkan perasaan mereka tentang peran-peran, prestasi, dan keberhasilan karir yang mereka dapat. Cunningham *et al.* (2018) bahwa kepuasan karir telah terbukti memiliki pengaruh yang signifikan pada bentuk komitmen organisasi. Komitmen organisasi di dibentuk oleh gaya kepemimpinan (Meyer *et al.*, 2022).

Menurut Letwin & Stringer (1968) Iklim organisasi merupakan karakteristik lingkungan internal organisasi yang, secara relatif berkelanjutan, dirasakan oleh anggota organisasi, sehingga memengaruhi perilaku mereka dan dapat dijelaskan melalui penggambaran serangkaian atribut atau fitur organisasi.

Iklim organisasi berfungsi sebagai konstruksi evaluatif persepsi atau sentimen individu yang berkaitan dengan suatu organisasi. Konstruksi ini mencakup elemen-elemen seperti gaya manajerial atau kepemimpinan, keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan, penyediaan peran yang merangsang secara intelektual bagi karyawan, pengurangan monoton dan ketidakpuasan, ketersediaan manfaat, kebijakan personalia, penyediaan kondisi kerja yang optimal, dan pembentukan jalur karir yang sesuai. (Adenike, 2011). Menurut Jen (2020), kepuasan karir dicirikan sebagai tingkat kepuasan agregat yang dialami oleh seorang individu dalam konteks profesional.

Menurut Forte (2020) Iklim organisasi memberikan pengaruh yang signifikan pada perilaku individu dalam suatu organisasi, dan karakteristik iklim organisasi dapat dilihat oleh anggotanya. Organisasi yang dianggap sebagai sistem sosial selalu dipengaruhi oleh lingkungan sekitarnya sepanjang lintasan perkembangan mereka, yang mencakup faktor internal dan eksternal. Setiap organisasi memiliki tujuan untuk mencapai keinginan dari organisasi itu diperlukan karyawan puas dan bahagia (Oshagbemi, 2020). Kepuasan karir berfungsi sebagai peramal signifikan pencapaian profesional, yang mencakup hasil ekstrinsik dan intrinsik dalam kerangka konseptualnya; akibatnya, dapat dinilai melalui ukuran subjektif dan objektif (Nabi, 1999).

Berdasarkan uraian teoritis, hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

H1 : Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan karir.

H2 : Iklim organisasi berpengaruh terhadap kepuasan karir.

### **H.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Keterlibatan Kerja.**

Gaya kepemimpinan adalah model kinerja pemimpin dalam rangka menggerakkan orang lain (Zelege & Tamrat., 2023). Menurut Hersey *et al.* (1996), bahwa frasa gaya kepemimpinan dapat dipahami sebagai perilaku kepemimpinan dengan dua dimensi independen: interaksi tugas dan hubungan interpersonal. Hill *et al.* (2022) bahwa manajer atau pemimpin merupakan tugas penting dalam organisasi karenanya sebagai titik tumpu dengan semua interaksi dalam lingkungan organisasi.

Konsep keterlibatan kerja merupakan suatu variabel penting yang membantu untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Semakin meningkat keterlibatan kerja karyawan semakin meningkat efektivitas dalam organisasi (Rasool, 2018). Dalam rangka meningkatkan tingkat keterlibatan kerja, sebagai penentu yang diletakkan di bawah tampilan berdasarkan fakta dan komprehensif keterlibatan kerja tinggi merupakan fitur yang diinginkan. Bahkan, orang-orang dengan keterlibatan kerja yang tinggi semakin puas dengan pekerjaan mereka, serta menunjukkan sikap kerja yang positif, dan mengekspresikan komitmen yang tinggi terhadap organisasi dan rekan, karyawan (Nazem, & Mozaiini, 2024). Menurut Omolayo & Ajila (2022) bahwa dari hasil penelitiannya menemukan bahwa terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan dan keterlibatan kerja. Fang

(2021) dalam penelitiannya menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan pragmatis berdampak pada keterlibatan kerja.

Berdasarkan uraian teoritis, hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

H3 : Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap keterlibatan kerja.

#### **H.4 Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Karir.**

Keterlibatan kerja muncul sebagai kekuatan penting yang memfasilitasi pekerja di banyak struktur organisasi dan hasil. Grojean (2024) berpendapat bahwa keterlibatan kerja yang meningkat memiliki potensi untuk meningkatkan efektivitas dan produktivitas organisasi dengan menginspirasi lebih banyak karyawan untuk terlibat dengan sungguh-sungguh dalam tugas mereka, sehingga membuat pengalaman kerja lebih signifikan dan bermanfaat.

Keterlibatan kerja berfungsi sebagai metrik untuk sejauh mana seseorang berinvestasi secara psikologis dalam pekerjaan mereka dan menganggap kinerja mereka sebagai cerminan harga diri (Robbins & Judge, 2008).

Spurk *et al.* (2011) Lebih lanjut menjelaskan gagasan bahwa tidak adanya keterlibatan kerja yang terlihat dapat memicu keadaan pergantian dan pemiskinan (seperti ketidakhadiran); selain itu, keterlibatan kerja dianggap sebagai prekursor berbagai faktor termasuk stres terkait pekerjaan, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepuasan hidup, niat untuk pindah, dan konflik antara tanggung jawab profesional dan keluarga, yang akhirnya berpuncak pada kekurangan kepuasan karier. Menurut Spurk *et al.* (2021), kepuasan karier, yang dianggap sebagai dimensi kritis kesuksesan karier, secara intrinsik subjektif.

Kepuasan karir dikonseptualisasikan sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang timbul dari penilaian dan pengalaman individu dalam upaya profesional mereka (Greenhaus *et al.*, 1990). Selanjutnya, kepuasan karir, dipahami sebagai evaluasi terhormat individu terhadap lintasan karir mereka sendiri, sering diakui sebagai salah satu indikator utama keberhasilan karir subjektif (Abele *et al.*, 2021; Spurk *et al.*, 2021).

Berdasarkan uraian teoritis, hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

H4 : Keterlibatan kerja berpengaruh terhadap kepuasan karir.

#### **H.5 Pengaruh Iklim Organisasi Dan Keterlibatan Kerja.**

Menurut Lussier (2005), dikemukakan bahwa iklim organisasi mencakup penilaian subjektif karyawan tentang kualitas lingkungan internal organisasi, yang dirasakan oleh anggota dan kemudian mempengaruhi perilaku mereka berikutnya. Cilliers & Kossuth (2022) menegaskan bahwa iklim organisasi, yang dikonseptualisasikan sebagai suasana psikologis, dievaluasi melalui empat dimensi yang berkaitan dengan dukungan manajerial. Robbins & Judge (2008) berpendapat bahwa keterlibatan kerja merupakan proses interaktif yang memanfaatkan potensi penuh karyawan dan bertujuan untuk mempromosikan komitmen yang tinggi terhadap kemakmuran organisasi. Selain itu, keterlibatan kerja dicirikan oleh sejauh mana individu merasa diakui atas kerja mereka, secara aktif terlibat di dalamnya, dan menganggap pencapaian mereka penting untuk harga diri mereka.

Penelitian Pourkaini *et al.* (2024) Temuan menunjukkan adanya korelasi substansial antara iklim organisasi dan komitmen organisasi, serta antara komitmen organisasi dan keterlibatan kerja, dan akhirnya antara iklim organisasi

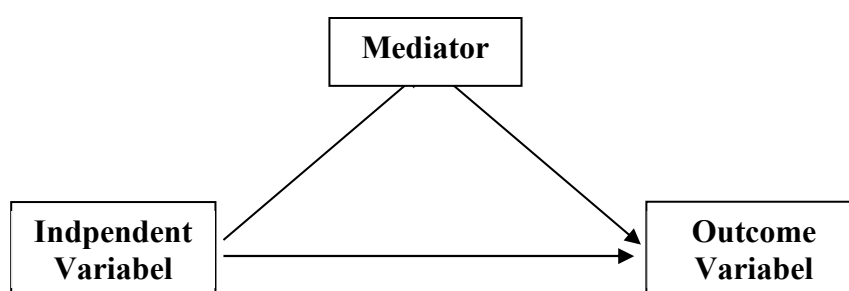
dan keterlibatan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Omolayo dan Ajila (2022) menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki dampak mendalam pada tingkat keterlibatan kerja. Demikian pula, hubungan penting diidentifikasi antara iklim organisasi dan keterlibatan kerja.

Berdasarkan uraian teoritis, hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

**H5: Iklim Organisasi berpengaruh terhadap keterlibatan kerja.**

### 2.5. Analisis Mediasi (*Mediator Variabel*)

Variabel mediasi, juga disebut sebagai variabel perantara, menunjukkan variabel-variabel yang berfungsi untuk memediasi hubungan antara variabel penjelas dan variabel dependen. Fungsi mereka dicirikan sebagai saluran (jembatan) yang menghubungkan variabel penjelas dengan variabel dependen, yang dapat bermanifestasi sebagai mediasi parsial atau lengkap. Seperti yang dikemukakan oleh Baron dan Kenny (1986), variabel mediasi dianggap memiliki hubungan kausal dengan variabel dependen, di mana variabel mediasi dapat memberikan pengaruh langsung pada variabel dependen. Tujuan menganalisis variabel mediasi adalah untuk mengevaluasi peran keterlibatan kerja sebagai variabel mediasi yang memfasilitasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan karier, serta untuk menyelidiki kepuasan kerja sebagai variabel mediasi yang mempengaruhi hubungan antara iklim organisasi dan kepuasan karier.



**Gambar 2. 2**  
**Mediation Model Baron dan Kenny (1986)**

Pada gambar 2.2 Temuan menunjukkan bahwa variabel independen memberikan pengaruh langsung pada variabel mediasi (jalur a), variabel mediasi memberikan pengaruh langsung pada variabel dependen (jalur b), dan variabel independen memberikan pengaruh langsung pada variabel dependen (jalur c).

#### **H.6: Peran Mediasi Keterlibatan Kerja dalam Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Karir**

Keterlibatan kerja merupakan variabel yang dihipotesiskan dapat berperan sebagai pemediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan karir. Akan tetapi Variabel gaya kepemimpinan dapat berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan karir dan variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keterlibatan kerja, kemudian keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karir. Dalam konteks analisis mediasi seperti yang digambarkan oleh Baron dan Kenny (1986), variabel mediasi dianggap memiliki hubungan kausal dengan variabel dependen (Y), di mana variabel mediasi dapat memberikan pengaruh langsung pada variabel dependen. Baron dan Kenny (1986) telah melakukan pemeriksaan menyeluruh terhadap peran mediasi variabel dan metodologi yang digunakan untuk mengukur dampak variabel mediator tersebut. Efek variabel mediator dikategorikan menjadi tiga jenis yang berbeda: pengaruh lengkap, pengaruh parsial, dan tidak adanya efek.

Analisis variabel mediasi bertujuan untuk menguji hubungan keterlibatan kerja sebagai variabel yang memediasi pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan karir. Langkah-langkah yang harus dilakukan untuk menguji variabel keterlibatan kerja

sebagai variabel pemediasi antara gaya kepemimpinan dan kepuasan karir dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

3. Melihat nilai signifikansi hubungan antara variabel gaya kepemimpinan dan kepuasan karir.
4. Melihat nilai signifikansi hubungan antara variabel gaya kepemimpinan dan keterlibatan kerja.
5. Melihat nilai signifikansi hubungan antara variabel keterlibatan kerja dan kepuasan karir.

#### **H.7: Peran Mediasi Keterlibatan Kerja dalam Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Karir**

Keterlibatan kerja adalah konstruksi yang diposisikan untuk berfungsi sebagai mediator dalam hubungan antara iklim organisasi dan kepuasan karir. Meskipun demikian, jelas bahwa variabel yang terkait dengan iklim organisasi dapat memberikan dampak langsung pada kepuasan karir sementara juga secara signifikan mempengaruhi keterlibatan kerja, sehingga menunjukkan bahwa keterlibatan kerja itu sendiri memiliki efek penting pada kepuasan karir. Dalam konteks analisis mediasi seperti yang diuraikan oleh Baron dan Kenny (1986), variabel mediasi dicirikan oleh hubungan kausal dengan variabel dependen (Y), dan variabel mediasi ini mampu memberikan efek langsung pada variabel dependen. Baron dan Kenny (1986) telah melakukan pemeriksaan peran mediasi variabel dan metodologi untuk mengukur dampak mediator tersebut. Dampak variabel mediator dapat diklasifikasikan ke dalam tiga kategori: pengaruh lengkap, pengaruh parsial, dan tidak ada pengaruh.

Analisis variabel mediasi bertujuan untuk menguji hubungan keterlibatan kerja sebagai variabel yang memediasi pengaruh iklim organisasi dan kepuasan karir. Langkah-langkah yang harus dilakukan untuk menguji variabel keterlibatan kerja sebagai variabel pemediasi antara iklim organisasi dan kepuasan karir dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Melihat nilai signifikansi hubungan antara variabel iklim organisasi dan kepuasan karir.
- b. Melihat nilai signifikansi hubungan antara variabel iklim organisasi dan keterlibatan kerja.
- c. Melihat nilai signifikansi hubungan antara variabel keterlibatan kerja dan kepuasan karir.