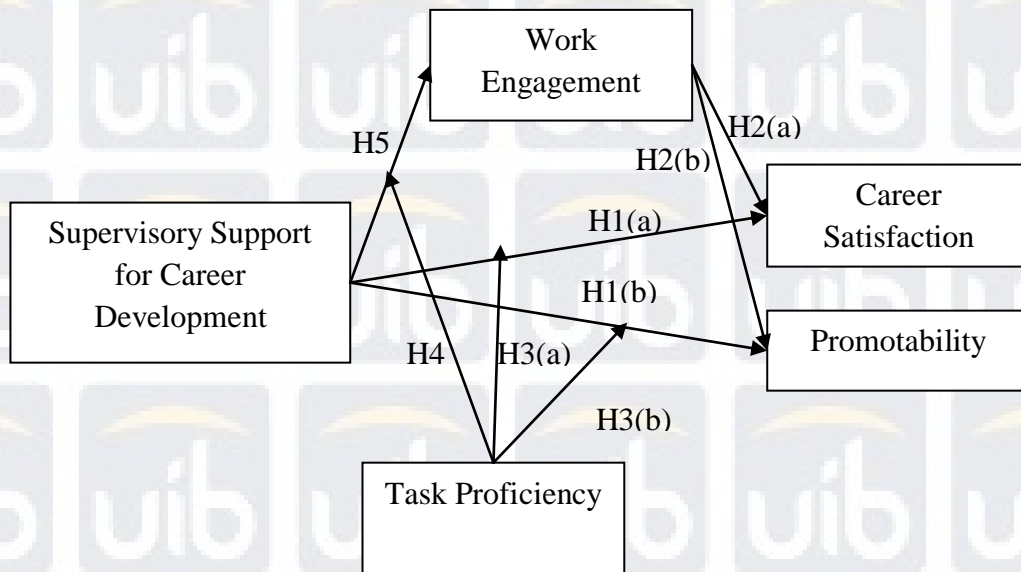


## BAB II KAJIAN PUSTAKA

### 2.1. Penelitian Terdahulu

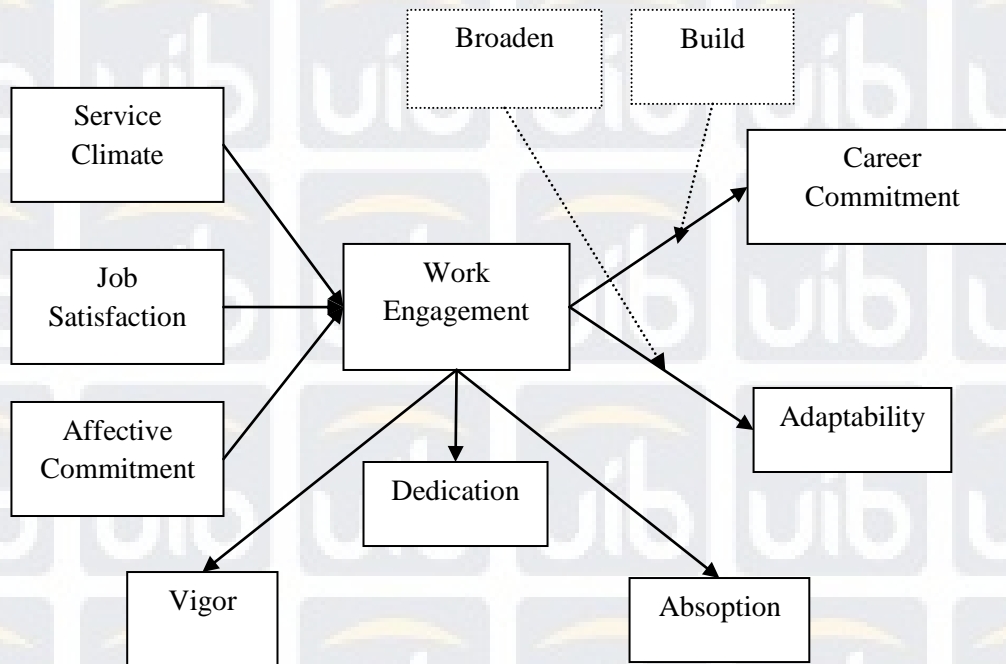
Berdasarkan penelitian pada variabel-variabel sejenis telah dilakukan sebelumnya, sebagian besar penelitian menyatakan bahwa dukungan atasan dalam mengawasi kinerja karyawan, keterlibatan kerja dan kemampuan seseorang sangat berpengaruh terhadap peningkatan karir dan promotabilitas dalam pekerjaannya. Berikut terdapat beberapa penelitian sejenis yang memiliki keterkaitan dengan model utama penelitian.

Yang *et al.*, (2018) melakukan penelitian mengenai hubungan antara dukungan pengawasan dari atasan untuk pengembangan karir yang berhubungan dengan keterlibatan kerja dan hasil karir bawahan. Penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan pemahaman kita mengenai bagaimana caranya dukungan pengawasan pemimpin yang berkaitan dengan hasil karir dalam mengeksplorasi batas kondisi untuk meningkatkan efektivitas dukungan pengawasan dari atasan terhadap bawahannya. Peserta diambil dari perusahaan jasa telekomunikasi di Cina Selatan. Data penelitian dikumpulkan pada tiga titik waktu yang berbeda: baseline, 1 bulan, dan 2 bulan. Sebanyak 61 pengawas dan 228 bawahan berpartisipasi dalam penelitian ini, menghasilkan tingkat respons 80,3% untuk pengawas dan 73,5% untuk bawahan. Di antara bawahan, 50,9% adalah laki-laki, 65,4% berusia 26-35 tahun, 58,3% telah menyelesaikan universitas, dan 46,1% telah menghabiskan 3-5 tahun di karir saat ini. Sedangkan diantara atasan, 52,6% adalah laki-laki, 61% adalah 36-45 tahun, 68,9% telah menyelesaikan universitas, dan 47,8% telah menghabiskan lebih dari 10 tahun dalam karir mereka saat ini. Berdasarkan hasil yang telah diteliti dapat diambil kesimpulan bahwa dukungan pengawasan karir berhubungan signifikan positif dengan kepuasan karir dan promosi. Hasil juga mendukung model moderasi yang dimediasi.



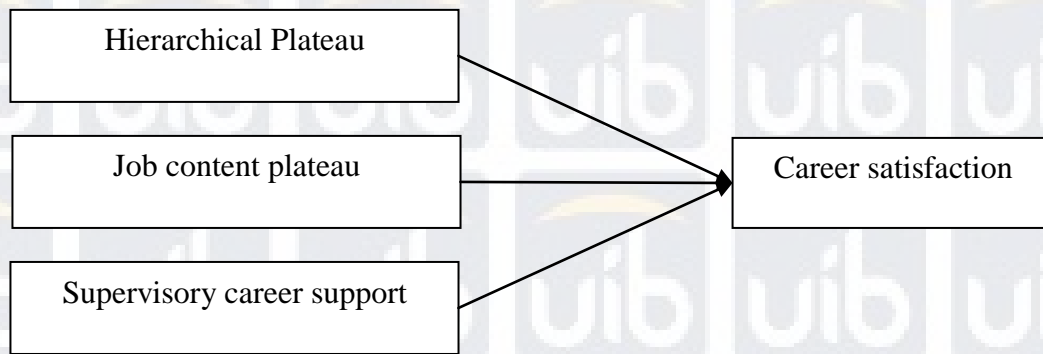
*Gambar 2.1 Model Penelitian “How Supervisory Support For Career Development Relates Subordinate Work Engagement And Career Outcomes: The Moderating Role Of Task Proficiency”, sumber:Yang et al., (2018)*

Barnes dan Collier (2013) melakukan penelitian yang bertujuan untuk berkontribusi pada pengembangan literatur tentang keterlibatan kerja. Survei 42 item diadopsi dengan memanfaatkan skala Schaufeli dan Bakker (2004). Semua poin pertanyaan diberi skor pada skala peringkat tujuh poin mulai dari (tidak pernah) sampai 7 (selalu). Sampel dipecah menjadi dua kelompok. Kelompok pertama ditargetkan pada responden yang memiliki intensitas interaksi langsung yang tinggi dengan pelanggan dan bertugas dalam memberikan solusi layanan khusus, sedangkan kelompok kedua ditargetkan pada responden yang memberikan solusi layanan umum dan memiliki intensitas interaksi langsung yang rendah dengan pelanggan. Penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa iklim layanan, kepuasan kerja dan komitmen afektif mempengaruhi keterlibatan kerja. Keterlibatan kerja karyawan selanjutnya berdampak pada konstruksi seperti komitmen karier dan kemampuan beradaptasi. Hasil menunjukkan bahwa perusahaan jasa memiliki beberapa dampak pada tingkat keterlibatan kerja pameran FLE. Selanjutnya, penelitian ini menyoroti pentingnya hubungan antara emosi positif dan kinerja FLE.



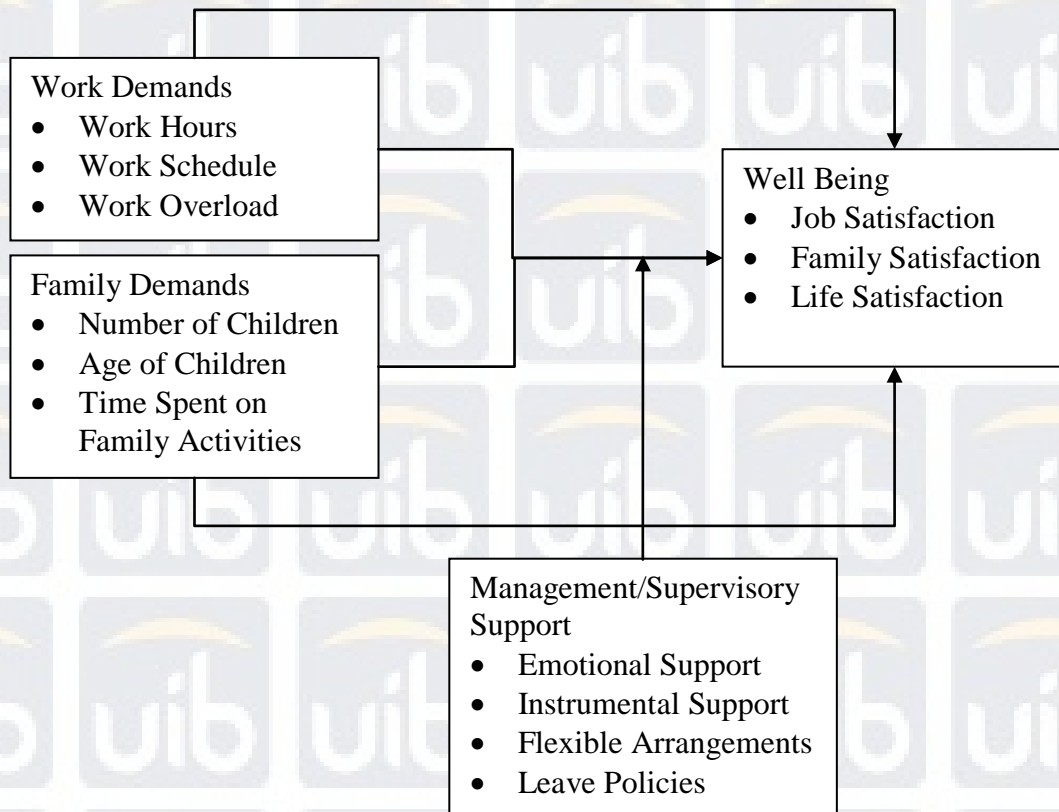
Gambar 2.2 Model Penelitian “*Investigating Work Engagement in the Service Environment*”, sumber: Barnes dan Collier (2013)

Wickramasinghe dan Jayaweera (2010) melakukan penelitian menggunakan pendekatan berbasis survey di perusahaan IT *Outsource* di lepas pantai Sri Lanka. Sampel acak sebanyak 119 dari para karyawan profesional IT dipilih dari daftar 36 perusahaan yang terdaftar di bawah Dewan Investasi Sri Lanka (BOI). Penelitian diatas bertujuan mengetahui Dampak dari Kestabilan Karir dan Dukungan Pengawasan Pimpinan Pada Karir. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan karir pengawasan secara signifikan mempengaruhi kepuasan karir. Namun, kestabilan hierarkis dan kestabilan konten pekerjaan tidak secara signifikan memprediksi kepuasan karier



*Gambar 2.3 Model Penelitian “Impact of Career Plateau and Supervisory Support on Career Satisfactiona Study in Offshore Outsourced IT Firms in Sri Lanka”*, sumber: Wickramasinghe dan Jayaweera (2010)

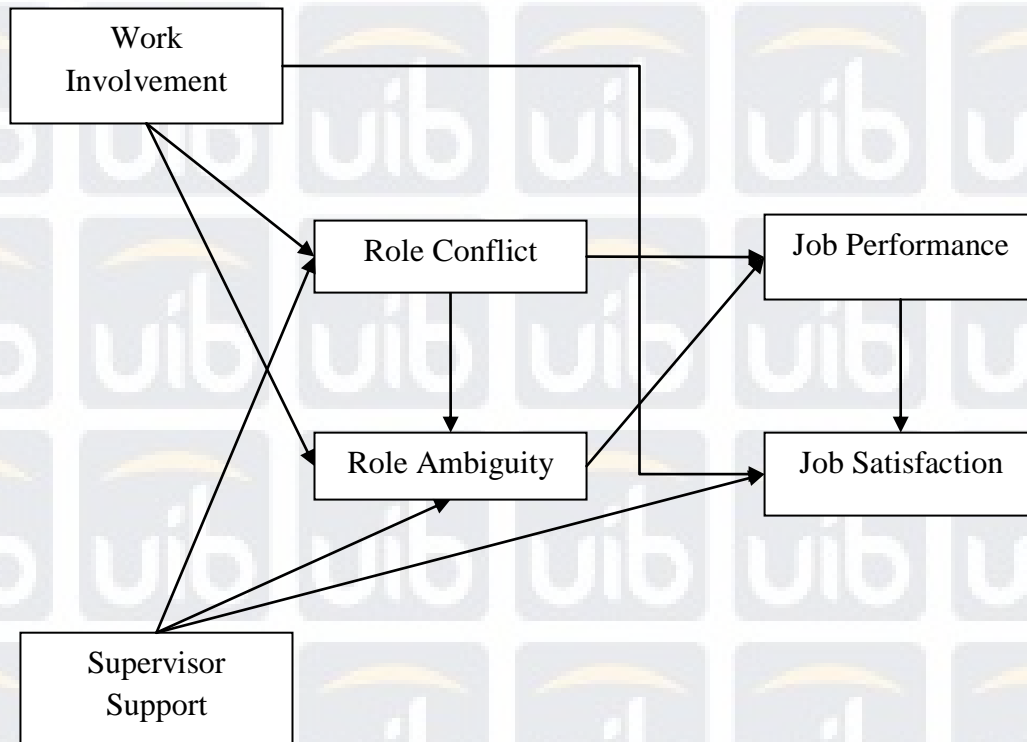
Achour *et al.*, (2017) melakukan penelitian yang bertujuan untuk menguji hubungan tuntutan pekerjaan-keluarga dengan kesejahteraan karyawan, dan peran dukungan manajemen / pengawasan dalam hubungan ini. Populasi penelitian ini ialah 250 akademisi wanita yang bekerja sebagai responden, bekerja di universitas riset di Kuala Lumpur Malaysia diantaranya termasuk Universitas Malaya (UM), Universitas Nasional Malaysia (UKM), dan Universitas Putra (UPM). Usia mereka berkisar antara 30 hingga 60 tahun. Temuan penelitian ini membuktikan bahwa tuntutan pekerjaan-keluarga berhubungan negatif dengan kesejahteraan karyawan. Hasil juga mengungkapkan bahwa dukungan manajemen dan pengawasan memperkuat hubungan antara tuntutan pekerjaan-keluarga dan kesejahteraan karyawan. Dengan demikian, dukungan manajemen dan pengawasan memainkan peran penting dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan peran keluarga dan juga dalam meningkatkan kesejahteraan akademisi perempuan yang bekerja.



*Gambar 2.4 Model penelitian “Management and Supervisory Support as a Moderator of Work–Family Demands and Women’s Well-Being a Case Study of Muslim Female Academicians in Malaysia”. sumber: Achour et al., (2017)*

Babin dan Boles (1996) melakukan penelitian yang membahas aspek-aspek kunci dari lingkungan kerja karyawan ritel, atau iklim dan bagaimana persepsi ini memengaruhi hasil yang berhubungan dengan pekerjaan. Penelitian dilakukan dengan membagikan kuesioner kepada para karyawan layanan yang ditugaskan dari restoran dengan layanan lengkap yang terletak di daerah metropolitan selatan utama. Kuesioner dibagikan di tempat kerja dan dikembalikan dalam amplop yang dibayar dengan ongkos kirim. Kuesioner yang dapat digunakan terdiri dari enam puluh sembilan persen responden potensial (261 dari 380). Sembilan puluh sembilan persen adalah lulusan sekolah menengah atas dan 80 persen memiliki pendidikan tinggi (banyak dari mereka adalah mahasiswa), dengan 38 persen memegang gelar. Hasil menunjukkan bahwa persepsi karyawan tentang keterlibatan rekan kerjadan dukungan pengawasan dapat mengurangi stres dan meningkatkan kepuasan kerja. Hasil lainnya

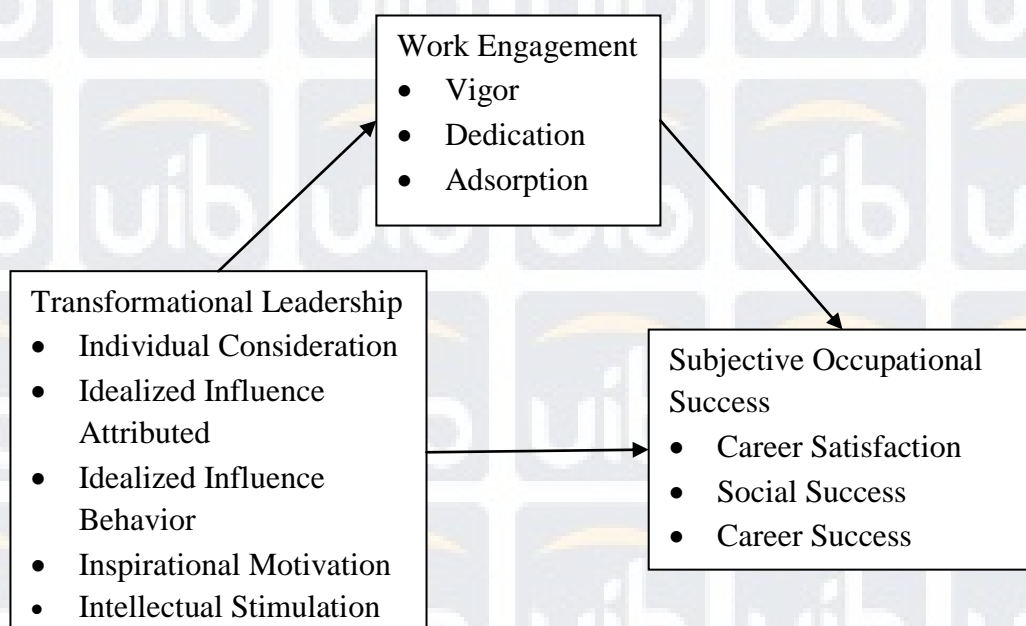
menunjukkan hubungan positif antara konflik peran dan kinerja, positif hubungan antara kinerja dan kepuasan kerja, dan kinerja itumemediasi efek stres peran pada kepuasan.



Gambar 2.5 Model Penelitian “*The Effects of Perceived Co-Worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance and Job Satisfaction*”, sumber: Babin dan Boles (1996)

Höper *et al.*, (2012) melakukan penelitian dengan tujuan memberikan pengetahuan terkait kepemimpinan transformasional, kesejahteraan dan kepuasan karir dengan menguji efek tidak langsung dari kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan karir yang bersifat subjektif yang dimediasi oleh keterlibatan pekerjaan. Data penelitian diperoleh dari 530 responden wanita dan 602 responden pria. Para responden diberi pertanyaan mengenai perilaku atasan mereka, keterlibatan pada pekerjaan mereka, dan kepuasan karir yang mereka rasakan dengan menggunakan kuesioner online dalam periode empat bulan. Peserta direkrut melalui jejak pendapat dan asosiasi profesional. Penelitian ini dilakukan sebagai bagian dari proyek penelitian tentang karir wanita di bidang teknik, pesertanya sebagian besar berprofesi sebagai insinyur dan profesional

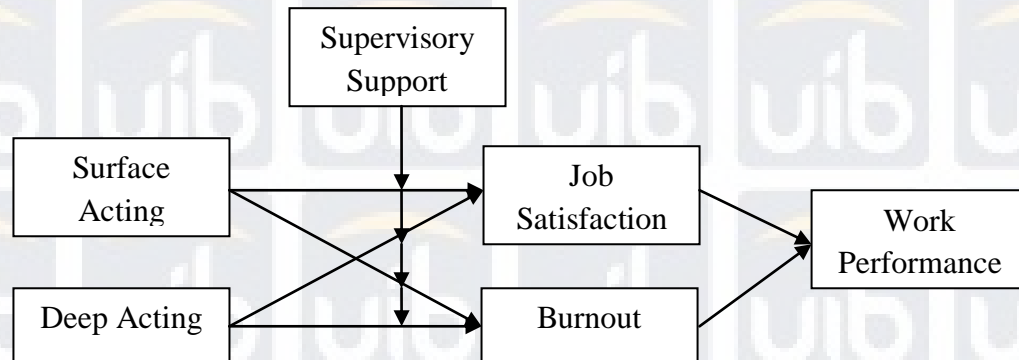
komputasi. Namun, karyawan dari bidang pekerjaan lain juga dimasukkan untuk mendapatkan sampel yang lebih luas. Hasil pada penelitian ini menunjukkan hubungan signifikan positif antara kepemimpinan transformasional, keterlibatan pekerjaan, dan kepuasan karir yang bersifat subyektif pada responden laki-laki dan perempuan. Keterlibatan pekerjaan memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan karir yang bersifat subjektif. Tingkat signifikan mediasi yang lebih tinggi terdapat pada responden perempuan, meskipun mediasi juga memunculkan hubungan signifikan pada kedua kelompok gender.



Gambar 2.6 Model Penelitian “Transformational Leadership, Work Engagement, and Occupational Success”, sumber: Höper *et al.*, (2012)

Chen *et al.*, (2012) menggunakan data survei yang diperoleh dari 206 karyawan hotel garis depan (Studi 1) dan 111 pengawas (Studi 2), Chen memeriksa bagaimana kerja emosional hotel karyawan dikaitkan dengan hasil afektif dan perilaku. Penelitian ini menyimpulkan bahwa *Surface Acting* secara negatif terkait dengan kepuasan kerja tetapi berhubungan positif dengan kelelahan. Sementara itu, *Deep Acting* berhubungan positif dengan kepuasan kerja tetapi berhubungan negatif dengan kelelahan. Selain itu, kepuasan kerja dan kelelahan ditemukan menengahi hubungan antara emosional tenaga kerja dan

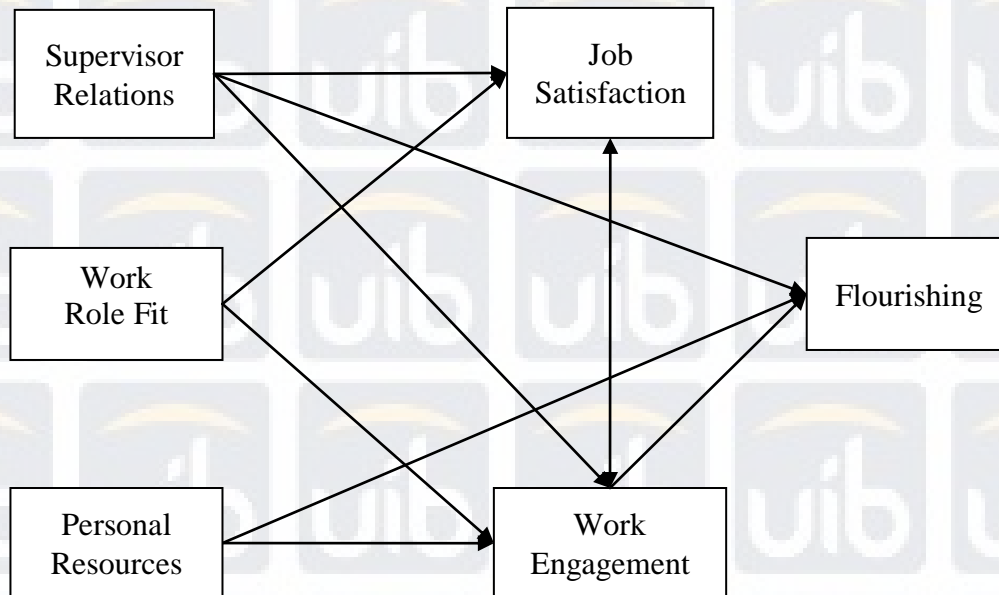
performa kinerja. Kemudian selanjutnya menemukan bahwa dukungan pengawasan memoderasi hubungan antara emosional tenaga kerja, kepuasan kerja dan kelelahan.



*Gambar 2.7 Model Penelitian “Chinese Hotel Employees in the Smiling Masks: Roles of Job Satisfaction, Burnout, And Supervisory Support in Relationships Between Emotional Labor and Performance”, sumber: Chen et al., (2012)*

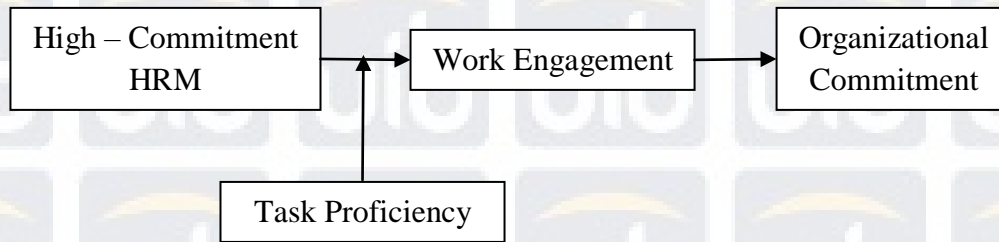
Diedericks dan Rothmann (2013) melakukan penelitian mengenai hubungan antara kecocokan peran kerja, ketersediaan sumber daya pribadi, penyelia hubungan, keterlibatan kerja, kepuasan kerja dan pertumbuhan karyawan. Sampel diambil dari karyawan dalam organisasi teknologi informasi. Para peserta termasuk para profesional teknologi informasi (total 450 sampel dibagikan) di 10 organisasi yang berspesialisasi dalam pengembangan dan implementasi informasi perangkat lunak teknologi di Provinsi Gauteng di Afrika Selatan. Tingkat respons adalah 46% dengan jumlah 69,3% dari total sampel terdiri dari laki-laki, sementara 30,7% adalah perempuan. Usia dari peserta bervariasi dari 25 tahun hingga 65 tahun, dengan 62,9% lebih muda dari 36 tahun. Sebanyak 23,4% dari peserta memiliki kurang dari satu tahun pengalaman kerja, sedangkan 27,8% memiliki 10 tahun atau lebih banyak pengalaman kerja. Lebih dari 90% peserta dipekerjakan secara permanen. Sebanyak 66,8% bekerja lebih dari 41 jam per minggu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang kekurangan sumber daya, tidak cocok dalam peran pekerjaan mereka, dan tidak memiliki hubungan baik dengan atasan mereka kurang terlibat dan puas di tempat kerja, dan menunjukkan kesehatan mental yang lebih rendah.





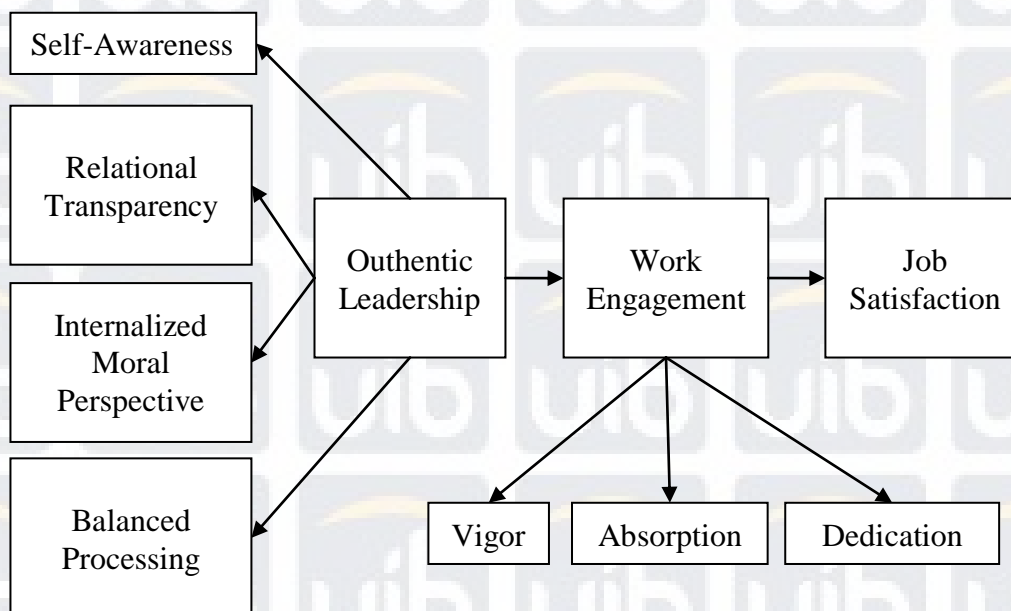
Gambar 2.8 Model Penelitian “*Flourishing of Information Technology Professionals: the Role of Work Engagement and Job Satisfaction*”, sumber: Diedericks dan Rothmann (2013)

Hayton *et al.*, (2012) melakukan penelitian yang memiliki tujuan untuk mengetahui hubungan antara persepsi karyawan tentang komitmen tinggi manajemen sumber daya manusia (SDM), kemampuan tugas, keterlibatan kerja, dan komitmen organisasi. Mahasiswa pascasarjana dari universitas Belanda secara sukarela memberikan rincian kontak pengawas yang bekerja di berbagai organisasi internasional di seluruh negara. Data diminta dari pengawas (313) di 313 organisasi yang berbeda dan laporan langsung mereka (625). Total sampel terdiri dari 270 pengawas karyawan. Peserta bekerja di sektor-sektor seperti perawatan kesehatan, pendidikan, pemerintah, asuransi, logistik, IT, nirlaba, keuangan, pertanian, dan konstruksi yang berlokasi di Belanda (87 persen), Jerman, Austria, Yunani, Swiss, Inggris, dan Inggris. Amerika Serikat. Hasil menunjukkan bahwa hubungan antara HRM komitmen tinggi dan komitmen organisasi sepenuhnya dimediasi oleh keterlibatan kerja. Hasil juga mendukung model moderasi yang dimediasi. Efek tidak langsung yang signifikan ditemukan dari HRM komitmen tinggi ke komitmen melalui keterlibatan untuk kemampuan tugas rendah, tetapi tidak untuk kemampuan tugas.



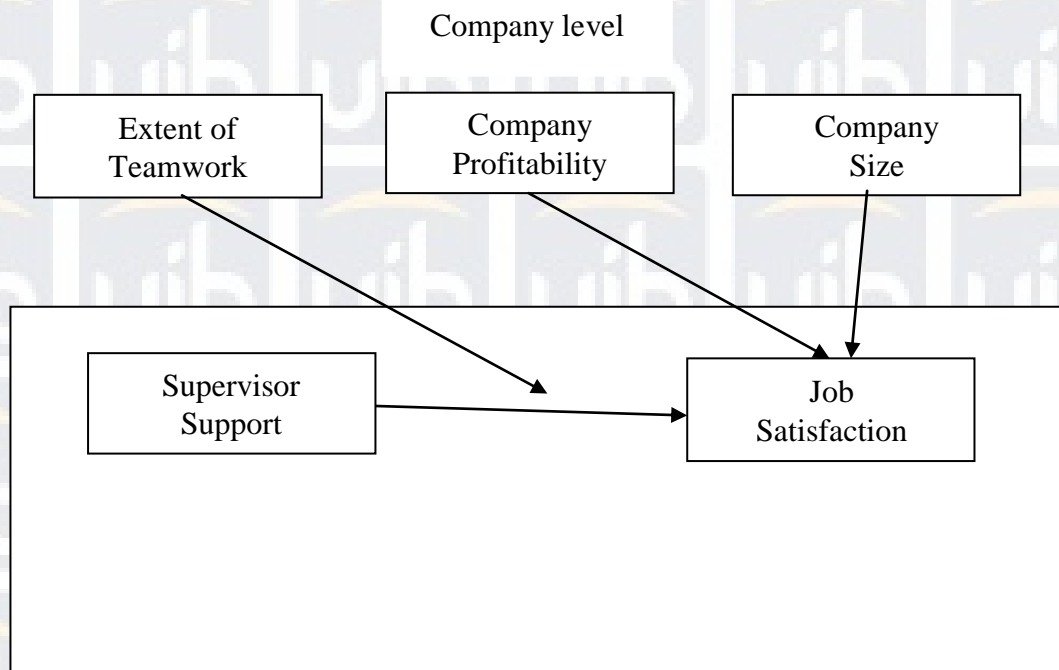
Gambar 2.9 Model Penelitian “*How High-Commitment Hrm Relates to Engagement and Commitment: the Moderating Rote of Task Proficiency*”, sumber: Hayton *et al.*, (2012)

Giallonardo *et al.*, (2010) melakukan penelitian mengenai hubungan antara persepsi perawat lulusan baru kepemimpinan yang otentik, keterlibatan kerja, dan kepuasan kerja. Data survey diperoleh dari 170 perawat yang terpilih dari College of Nurse of Ontario (CNO) dengan pengalaman dibawah tiga.Hasil regresi menunjukkan bahwa 20% dari varians dalamkepuasan kerja dijelaskan oleh kepemimpinan otentik dan keterlibatan kerja. Selanjutnya, keterlibatan kerja ditemukan untuk memediasi hubungan secara parsialantara kepemimpinan otentik para pembimbing dan keterlibatan perawat lulusan baru.



Gambar 2.10 Model Penelitian “*Authentic Leadership of Preceptors: Predictor of New Graduate Nurses' Work Engagement and Job Satisfaction*”, sumber: Giallonardo *et al.*, (2010)

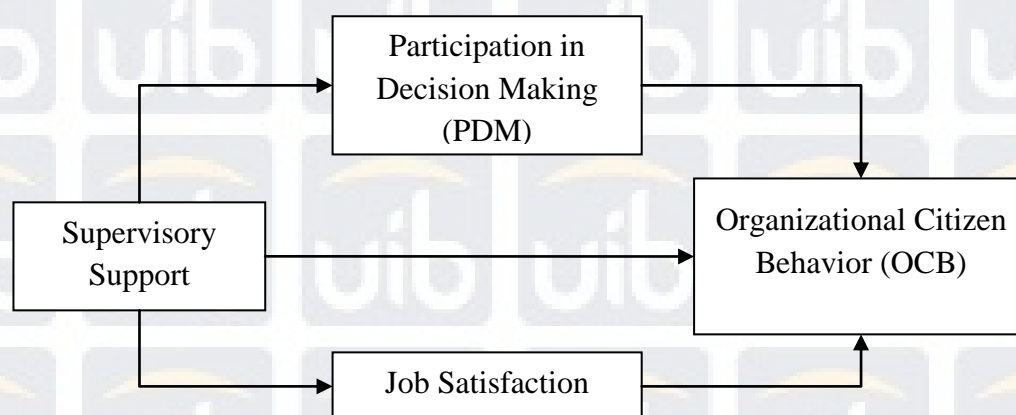
Griffin *et al.*, (2001) melakukan penelitian mengenai hubungan antara kerja tim dan kepuasan kerja diselidiki dalam sampel dari 48 perusahaan manufaktur di UK yang terdiri dari 4708 karyawan. Dua pertanyaan penelitian terpisah telah diatasi. Pertama, diusulkan bahwa dukungan pengawas akan menjadi sumber kepuasan kerja yang lebih lemah di perusahaan dengan tingkat kerja tim yang lebih tinggi. Analisis multilevel menunjukkan bahwa tingkat kerja tim pada tingkat analisis perusahaan memoderasi hubungan antara pandangan perorangan tentang dukungan atasan dan kepuasan kerja. Kedua, diusulkan bahwa tingkat kerja tim akan berhubungan positif dengan pandangan seseorang mengenai otonomi kerja tetapi berhubungan negatif dengan persepsi tentang dukungan atasan.



Gambar 2.11 Model Penelitian “*Job Satisfaction and Teamwork the Role of Supervisor Support*”, sumber: Griffin *et al.*, (2001)

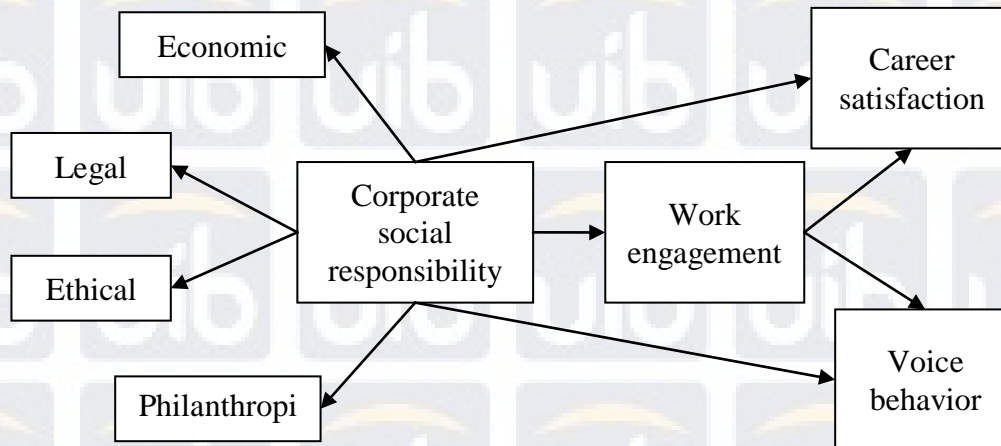
Yadav dan Rangnekar (2015), melakukan penelitian mengenai peran partisipasi dalam pengambilan keputusan (PDM) dan kepuasan kerja (JS) dalam dukungan pengawasan dan perilaku anggota organisasi (OCB). Organisasi India dengan omset lebih dari 1 miliar rupee India dengan standar kebijakan dan praktik SDM adalah target utama penelitian ini. Data dikumpulkan antara 2013 dan 2014.

Mode pengumpulan data melalui MDPs. Secara keseluruhan, 11 organisasi dikunjungi, dimana lima berasal dari sektor swasta dan enam berasal dari sektor publik. Responden target adalah pekerja kerah putih, dipekerjakan dalam berbagai posisi dalam suatu organisasi. Hasil dari hubungan ditemukan berhubungan secara signifikan satu sama lain. Kedua model didukung oleh temuan ini, menunjukkan bahwa dukungan pengawasan mempromosikan PDM dan JS. Pada gilirannya juga meningkatkan OCB pada karyawan. PDM ditemukan menjadi mediator yang lebih baik di dalam hubungan.



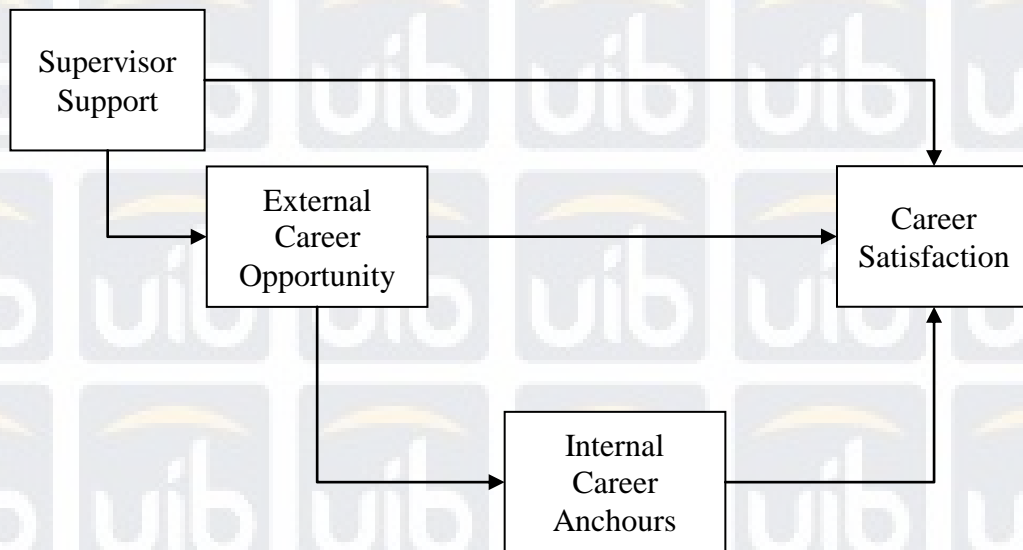
Gambar 2.12 Model Penelitian “*Supervisory Support and Organizational Behavior Mediating role of Participation in Decision Making and Job Satisfaction*”, sumber: Yadav dan Rangnekar (2015)

Ilkhanizadeh dan Karatepe (2017) melakukan penelitian yang menyelidiki mengenai persepsi pramugari tentang tanggung jawab sosial perusahaan praktik. Data dikumpulkan dari pramugari dalam tiga gelombang pada sebuah maskapai berbiaya rendah utama di Istanbul, Turki. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan kerja adalah mekanisme dasar yang menunjukkan tanggung jawab sosial perusahaan, sebagaimana dinyatakan oleh ekonomi, hukum, etika, dan praktik filantropis, terkait dengan kepuasan karir pramugari dan perilaku suara. Secara sederhana menyatakan, data empiris mendukung semua hipotesis dan model penelitian yang diusulkan adalah layak.



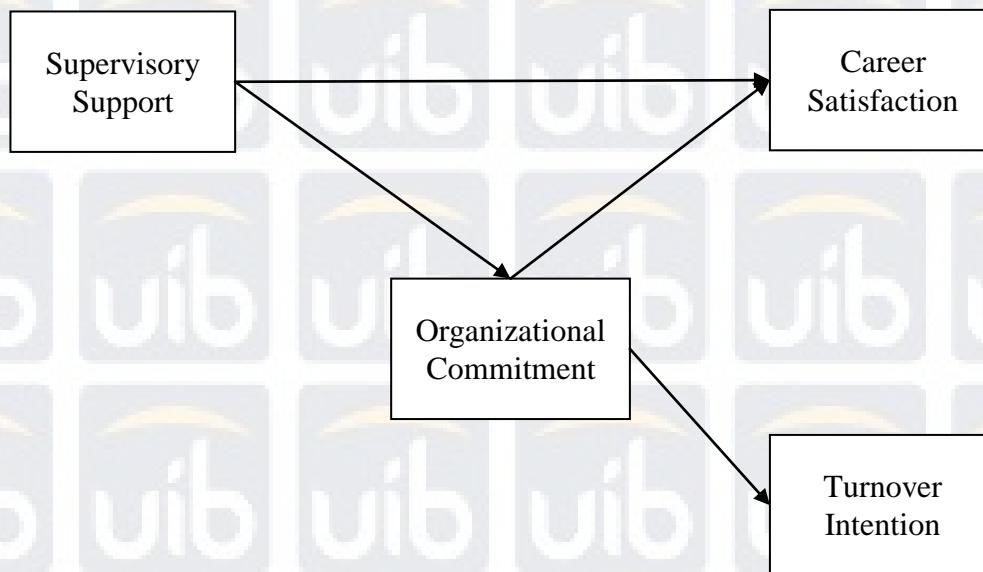
*Gambar 2.13 Model Penelitian “An Examination of the Consequences of Corporate Social Responsibility in the Airline Industry: Work Engagement, Career Satisfaction, and Voice Behavior”*, sumber: Ilkhanizadeh dan Karatepe (2017)

Jiang dan Klein (1999) melakukan penelitian yang menyelidiki mengenai hubungan antara hasrat internal karyawan, lingkungan yang didukung oleh organisasi, dan kepuasan karir. Data sampel dikumpulkan dari organisasi pengembangan perangkat lunak yang termasuk dalam peringkat tiga besar di wilayah metropolitan utama di Amerika Serikat Selatan. Wakil Presiden sumber daya manusia membantu mengamankan dukungan manajemen IS disetiap organisasi. Manajer IS dari masing-masing dari tiga organisasi yang berpartisipasi meminta 40 entry-level personil IS dalam organisasi mereka sendiri untuk menyelesaikan survei yang dijelaskan di bawah ini. Total 101 kuesioner dari 120 dikembalikan dan digunakan dalam analisis data. Responden merupakan analis sistem, programmer, dan analis dukungan teknis. Analisis data menunjukkan bahwa profesional IS menemukan lebih banyak kepuasan dengan karir mereka ketika supervisor dukungan menonjol dan berbagai kesempatan yang memadai yang memuaskan hasrat karir ada dalam organisasi.



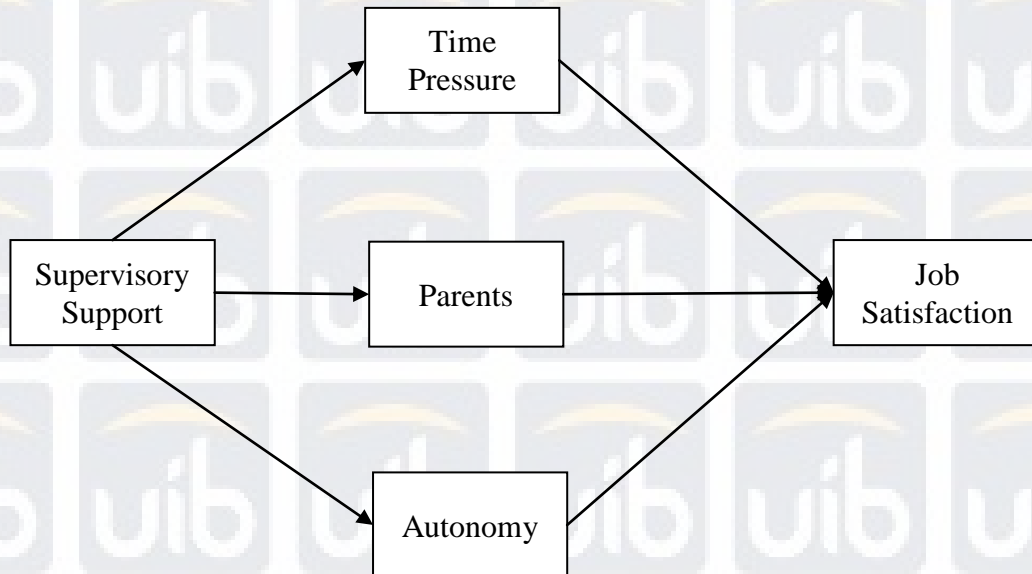
Gambar 2.14 Model Penelitian “*Supervisor Support and Career Anchor Impact on the Career Satisfaction of the Entry-Level Information Systems Professional*”, sumber: Jiang dan Klein (1999)

Kang *et al.*, (2015) melakukan penelitian yang menyelidiki mengenai hubungan antara komitmen organisasi, dukungan pengawasan karir, tujuan omset dan kepuasan karir dari karyawan bagian resepsionis dan *customer service* pada perhotelan. Sampel untuk studi ini dikumpulkan dari mahasiswa perhotelan di daerah perkotaan, barat daya dari Amerika Serikat, antara bulan Januari dan Maret 2013. Instruktur perhotelan dengan lebih dari 30 siswa di kelas mereka dihubungi dengan permintaan untuk mendistribusikan survei. Setelah kesepakatan mereka, instruktur mendistribusikan link survei kepada siswa secara individu melalui alamat e-mail sekolah mereka. Partisipasi dalam penelitian ini sepenuhnya sukarela, dan para peserta diberikan persetujuan yang diinformasikan (yaitu, surat lamaran) yang menjamin anonimitas dan kerahasiaan mereka. Hasil penelitian menunjukkan hubungan signifikan yang positif antara dukungan pengawasan karir dengan komitmen karyawan dalam organisasi dan kepuasan dalam berkarir. Meskipun komitmen karyawan dalam organisasi tidak berdampak langsung pada kepuasan karir, loyalitas terhadap organisasi dapat meningkatkan hasil pendapatan yang lebih tinggi. Selain itu, dukungan pengawasan karir dan tujuan omset dimediasi oleh variabel komitmen karyawan dalam organisasi



*Gambar 2.15 Model Penelitian “The Impact of Supervisory Support on Organizational Commitment, Career Satisfaction, and Turnover Intention for Hospitality Frontline Employees”, sumber: Kang et al., (2015)*

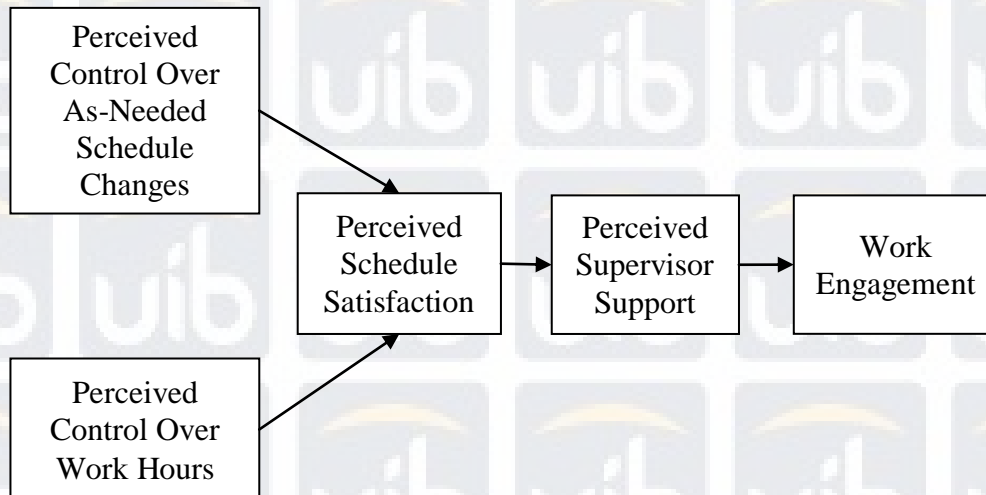
Skaalvik dan Skaalvik (2009) melakukan penelitian yang menyelidiki mengenai hubungan antara persepsi guru tentang konteks sekolah, kelelahan guru, dan kepuasan kerja guru. Peserta adalah 563 guru Norwegia di sekolah dasar dan menengah sekolah. Empat aspek persepsi guru tentang konteks sekolah (dukungan pengawasan, tekanan waktu, hubungan dengan orang tua, dan otonomi) dan tiga dimensi kelelahan guru (kelelahan emosional, depersonalisasi, dan penurunan prestasi pribadi) diukur. Data dianalisis menggunakan program AMOS 5. Kepuasan kerja guru berkaitan langsung dengan dua dimensi burnout (kelelahan emosional dan berkurangnya pencapaian personal) dan secara tidak langsung terkait dengan semua aspek konteks sekolah, kelelahan emosional dan berkurangnya prestasi pribadi. Tiga dimensi kelelahan berbeda terkait dengan variabel konteks sekolah. Kelelahan emosional paling kuat terkait dengan tekanan waktu sedangkan depersonalisasi dan penurunan prestasi pribadi paling kuat terkait dengan hubungan guru dengan orang tua.



Gambar 2.16 Model Penelitian “Does School Context Matter? Relations with Teacher Burnout and Job Satisfaction”, sumber: Skaalvik dan Skaalvik (2009)

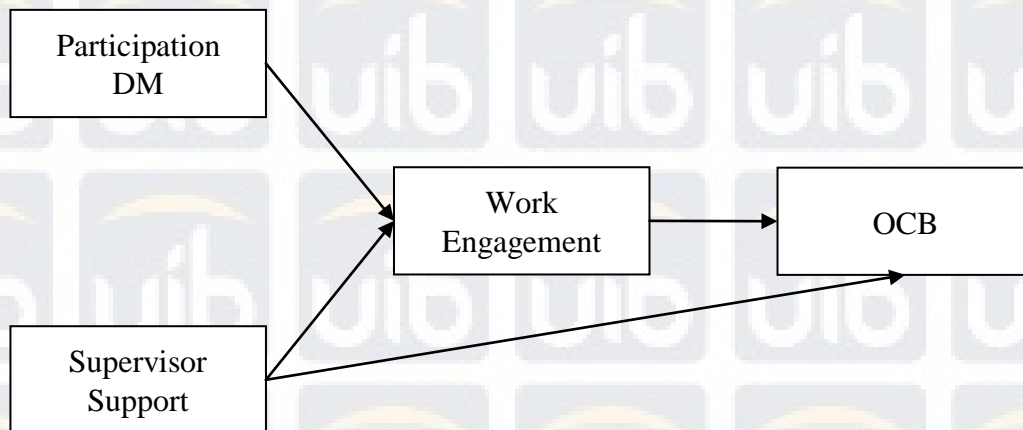
Swanberg *et al.*, (2011) melakukan penelitian yang bertujuan untuk memeriksa hubungan kontrol jadwal, sebagai bentuk praktek kerja yang fleksibel, dan kerja keterlibatan antara pekerja yang dipekerjakan dalam pekerjaan ritel per jam. Penulis menguji model dimana hubungan antara jadwal kontrol dan keterlibatan kerja dimediasi oleh jadwal kepuasan dan dirasakan supervisor dukungan. Peserta dalam penelitian ini adalah bagian dari sampel pekerja yang berpartisipasi dalam survei organisasi pada pekerjaan keterikatan. Semua 8433 pekerja di 375 toko di tiga wilayah AS (dua di Midwest dan satu di Tenggara) diundang untuk berpartisipasi dalam penelitian ini. Kami mendapatkan tingkat respons 72%; dari 6085 survei yang dikumpulkan, 6047 dapat digunakan. Hasil dari penelitian ini adalah adanya efek positif dan signifikan antara usia dan keterlibatan, tetapi tidak ada efek signifikan lainnya dari variable kontrol.





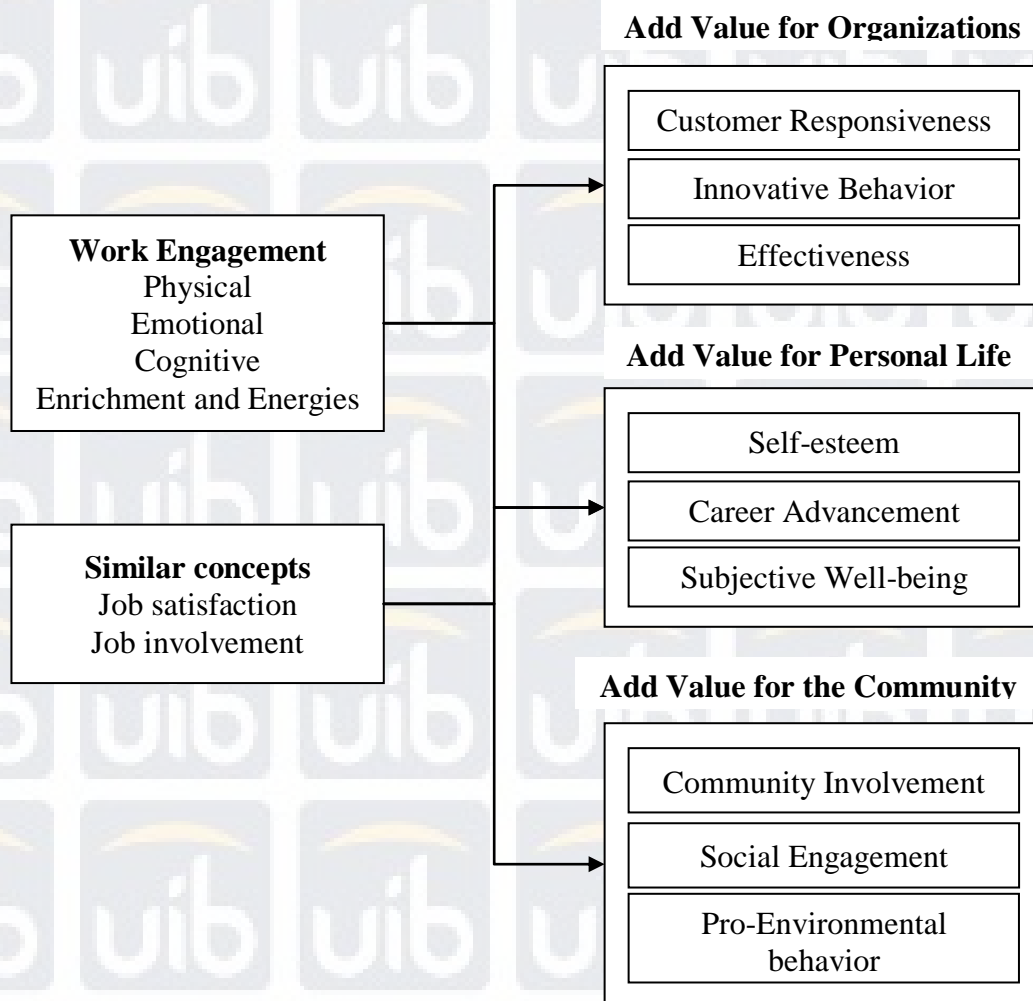
Gambar 2.17 Model Penelitian “*Schedule Control, Supervisor Support and Work Engagement: A Winning Combination for Workers in Hourly Jobs*”, sumber: Swanberg *et al.*, (2011)

Calderón *et al.*, (2013) melakukan penelitian yang mempelajari efek demokratis tata kelola dan dukungan penyelia atas keterlibatan dan organisasi pekerja perilaku kewarganegaraan. Data dikumpulkan dengan kuesioner yang dikelola sendiri. Data penelitian berasal dari responden yang berpartisipasi secara sukarela di Italia Utara yang terdiri dari 251 subjek, termasuk karyawan (36,3%), mitra (pemilik bersama; 43,4%) dan administrasi staf (20,3%). 54,6% responden adalah perempuan, 92,8% memiliki kontrak penuh waktu, jangka panjang sementara 4% dari peserta terdiri dari mahasiswa sarjana melakukan magang, 1,4% memiliki waktu singkat penuh kontrak berjangka dan 1,4% menawarkan outsourcing layanan ke SCo. Masa kerja berkisar dari 6 bulan hingga 32 tahun. Hasil analisis statistik menunjukkan bahwa pekerja dipersepsikan dukungan partisipasi dan penyelia meningkatkan keterlibatan kerja, dan perilaku altruistik.



Gambar 2.18 Model Penelitian “*Work Engagement as Mediator between Perceived Participation, Supervisor Support and Altruistic Behaviors: Empirical Results from the Italian Social Enterprise Sector*”, sumber: Calderón et al., (2013)

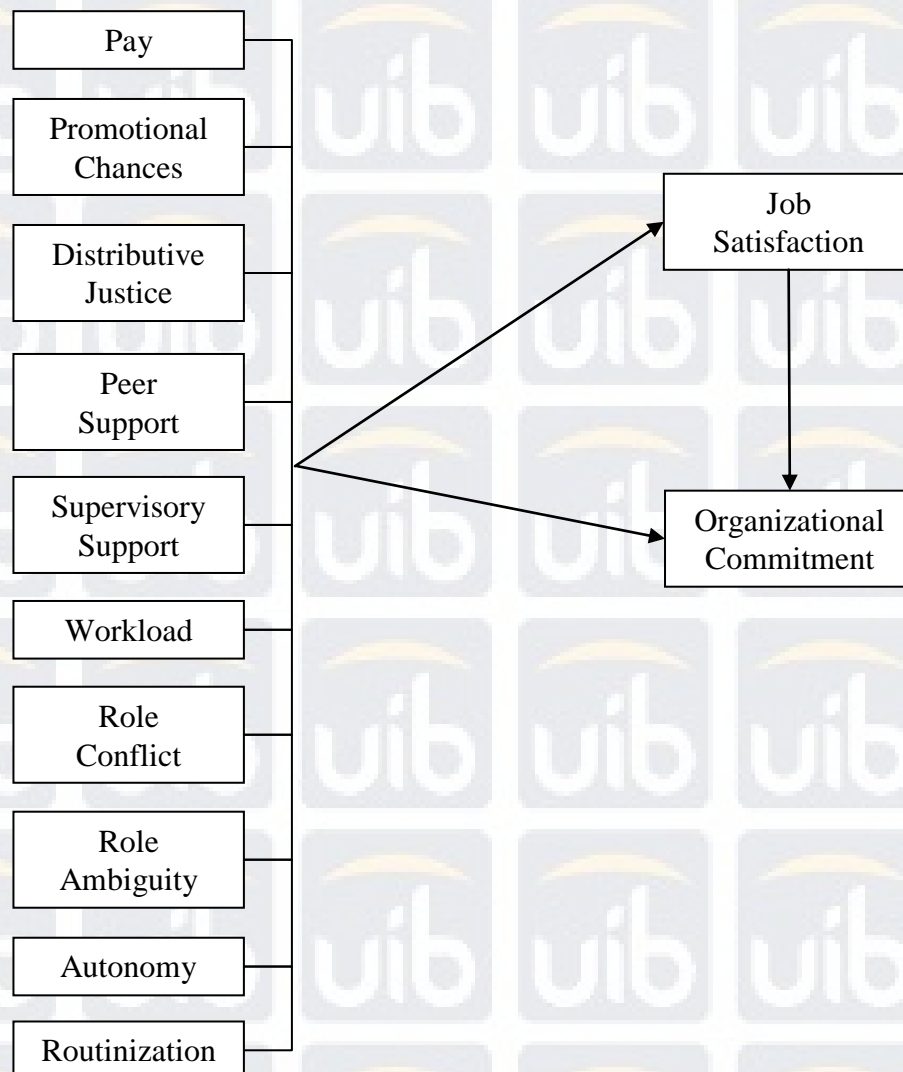
Eldor (2016) melakukan penelitian yang mempelajari hubungan konsep kerja yang berfokus pada nilai tambah yang diberikan oleh keterlibatan kerja dalam mempromosikan suatu keunggulan kompetitif organisasi, meningkatkan kehidupan pribadi karyawan, dan membina kesejahteraan komunitas tempat mereka tinggal. Penelitian ini telah membuktikan dampak negatif dari hasil ini terhadap kesehatan mental karyawan dan pribadi serta keluarga hidup. Namun, menurut model yang diusulkan, aspek positif dari keterlibatan di tempat kerja bisa meluas ke dalam kehidupan pribadi karyawan dan masyarakat luas dan memperbaiki beberapa masalah ini. Mengaitkan keterlibatan kerja dan kesejahteraan pribadi bahwa pengalaman kerja yang positif, menantang, dan bermakna menghasilkan spektrum yang luas pemikiran positif dan perasaan yang mengarah pada pembangunan sumber daya pribadi dalam spiral ke atas, dengan demikian membantu individu mencapai tujuan dan aspirasi pribadi mereka.



Gambar 2.19 Model Penelitian “*Work Engagement: Toward a General Theoretical Enriching Model*”, sumber: Eldor (2016)

Robinson (2000) melakukan penelitian yang mempelajari hubungan yang terjadi antara penentu struktural kepuasan kerja dan komitmen organisasi diselidiki dalam konteks model pergantian kontemporer. Data untuk penelitian ini diperoleh dari Korea Selatan (tiga sampel), Kenya (satu sampel), dan Amerika Serikat (lima sampel). Tiga sampel terdiri dari guru, sedangkan sampel lain terdiri dari profesional pertanian, pekerja mobil, karyawan rumah sakit, perawat, pekerja kerah putih, dan dokter (masing-masing satu sampel). Sekitar setengah dari keseluruhan sampel adalah perempuan (51%). Hasil penelitian menunjukkan bahwa hanya tiga penentu struktural (keadilan distributif, peluang promosi, dan dukungan pengawasan) yang secara langsung terkait dengan komitmen organisasi

melebihi dampaknya terhadap kepuasan kerja. Sebagian besar penentu struktural terkait langsung dengan kepuasan kerja kecuali pada variable jumlah gaji yang diterima karyawan tidak terkait dengan kepuasan kerja atau komitmen organisasi.



Gambar 2.20 Model Penelitian “Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models”, sumber: Robinson (2000)

## 2.2. Definisi Variabel Dependen

Variabel dependen dalam penelitian ini ialah kepuasan karir (*career satisfaction*) dan promosi (*promotability*). Definisi dari masing-masing variabel dependen ini antara lain:

### 2.2.1. Kepuasan Karir

Menurut Furnham *et al.*, (2009) kinerja seseorang meningkat ketika seseorang puas dengan hasil kerjanya karena jika seseorang mencapai suatu hasil maka akan seseorang akan termotivasi untuk terus berkarya. Kepuasan yang berhubungan dengan peningkatan dan perkembangan kinerja, merupakan hasil dari kepuasan karir. Menurut Seibert, Kraimer dan Crant PP (2001) kepuasan karir dapat ditunjukkan melalui hasil perkembangan selama seseorang berkarir, pencapaian kinerja dan performa yang dihasilkannya, dan cara dalam menyikapi suatu persoalan. Salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja seseorang dalam perusahaan kerja ialah kepuasan kerja. Jika kualitas kerjanya baik, maka dapat diasumsikan bahwa karyawan tersebut telah mencapai kepuasan dalam bekerja, dengan kepuasan kerja yang baik, maka akan mempengaruhi performa kerja seseorang dalam perusahaan.

### 2.2.2. Promosi

Promosi adalah peningkatan posisi, yaitu semakin meningkatnya wewenang dan tanggung jawab seseorang dibandingkan dengan wewenang dan tanggung jawab sebelumnya. (Manullang, 2006). Menurut Siagian (2015), promosi adalah fenomena dimana adanya perpindahan posisi atau pekerjaan seseorang ke posisi atau pekerjaan lain yang lebih berat beban serta tanggung jawabnya, pendapatan atau gaji juga akan meningkat seiring dengan peningkatan beban tanggung jawabnya. Sementara itu, menurut Mondy (2008), promosi bisa diartikan sebagai pemindahan jabatan atau posisi seseorang ke jabatan atau posisi yang lebih tinggi levelnya dalam suatu organisasi.

Hasibuan (2009) memisahkan promosi menjadi beberapa jenis diantaranya ialah:

- 1) Promosi Tetap (*Permanent Promotion*) adalah peningkatan posisi seorang karyawan yang bersifat tetap, permanen dan tidak akan berubah lagi.
- 2) Promosi Sementara (*Temporary Promotion*) adalah ketetapan posisi yang hanya bersifat sementara, posisi sementara akan diisi oleh seorang karyawan yang sudah disepakati sebelumnya untuk mengisi jabatan yang kosong sementara. Namun begitu karyawan permanen sudah menempati

posisi tersebut, maka karyawan dengan ketetapan posisi sementara harus dipindahkan.

- 3) Promosi Kering (*Dry Promotion*) mempunyai pengertian bahwa suatu promosi dapat dikatakan sebagai promosi kering jika seorang karyawan mengalami kenaikan jabatan dan posisi yang disertai dengan meningkatnya wewenang dan tanggung jawab tanpa disertai dengan meningkatnya jumlah pendapatan.
- 4) Promosi Kecil (*Small Scale Promotion*) adalah pemindahan pekerjaan seorang karyawan yang sebelumnya tidak mempunyai beban dan tanggung jawab yang berat, dituntut untuk memiliki keterampilan professional dengan meningkatkan beban dan tanggung jawabnya namun tidak disertai dengan pemindahan posisi atau jabatan ke jenjang yang lebih tinggi dari posisi sebelumnya.

Berdasarkan uraian pengertian yang telah dijabarkan, dapat diambil kesimpulan bahwa jenis promosi tetap diterapkan jika seorang karyawan memiliki kriteria yang dibutuhkan oleh perusahaan, jenis promosi sementara diterapkan hanya jika terdapat posisi kosong yang harus segera diisi, jenis promosi kering diterapkan jika jika menemukan kesempatan untuk meningkatkan posisi seorang karyawan yang dianggap mampu ke posisi yang lebih tinggi tidak disertai dengan meningkatnya jumlah pendapatan, dan jenis promosi kecil diterapkan jika seorang karyawan diberi tugas dan tanggung jawab yang membutuhkan keterampilan professional tanpa disertai dengan kenaikan posisi atau jabatan.

## 2.3. Hubungan Antar Variabel

### 2.3.1. Hubungan antara dukungan atasan dalam mengawasi kinerja karyawan untuk pengembangan karir dengan kepuasan karir dan promosi

Dukungan pengawas didefinisikan sebagai ruang lingkup bagi para pemimpin untuk berkontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan para karyawannya. Seorang pemimpin yang memberi dukungan kepemimpinan dalam karir yang tinggi adalah pemimpin yang memberikan karyawannya

suatu perasaan bahwa mereka dihargai dan diperhatikan atasannya. (Powell, 2011)

Menurut Fathoni (2006), kepuasan kerja adalah perasaan yang menyukai dan mencintai pekerjaannya, seseorang yang menyukaipekerjaannya maka tingkat kepuasannya tinggi, sehingga akanmenjadikan karyawan tersebutsemakin rajin dalam menyelesaikan tugas, begitu pula sebaliknya. Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan akan semakin meningkatkankinerjanya, secara otomatis karyawan tersebut mulai mencari peluang karirdemi masa depannya. Menurut Harlie (2010), agar karirnya di perusahaan dapat terus meningkat, karyawan harus berusaha mengelola diri agar semakin berkembang, tidak hanya pasrah dan bergantung pada nasib dan tidak melakukan kecurangan dan menghalalkan segala carademi mencapai hasil yang diinginkannya. Agar usaha yang dilakukan tidak sia-sia, maka harus dilakukan perencanaan karir terlebih dahulu. Dengan adanya strategi perencanaan karir, maka secara perlahan seseorang akanmencapai jenjang karir yang diinginkan.

### **2.3.2. Hubungan antara keterlibatan/keterikatan dalam pekerjaan sebagai mediasi terhadap dukungan atasan dalam mengawasi kinerja karyawan untuk pengembangan karir dengan kepuasan karir dan promosi**

Menurut Schaufeli, Bakker, dan Salanova (2006), keterikatan pada pekerjaan didefinisikan sebagai keadaan berpikir positif yang terkait dengan pekerjaan dan pengembangan pribadi dengan karakteristik semangat, dedikasi dan absorpsi. Keantusiasan karyawan dalam bekerja dan keterikatan yang kuat dengan perusahaan akan meningkatkan performa perusahaan. Karyawan akan berusaha sebaik mungkin untuk meningaktkan kinerjanya dan akan memiliki rasa keterikatan dan loyalitas yang tinggi kepada perusahaan, yang akan mendorong terciptanya perubahan baru yang dapat memajukan kinerja perusahaan (Sun & Bunchapattanasakda, 2019).

Menurut Shepardson, Wee, Priddy, dan Harbor (2007) keterikatan karyawan dalam pekerjaan akan membantu memulihkan stabilitas suatu perusahaan. Hal ini dapat ditunjukkan melalui fenomena ketikas suatu perusahaan berada pada masa sulit. Maka seorang karyawan yang memiliki keterikatan dengan perusahaan tempatnya bekerja akan secara aktif bekerja dan memberikan ide untuk menciptakan hasil pekerjaan yang lebih baik. Hal ini dapat terjadi karena rasa loyalitas dan keterikatan yang dimiliki oleh karyawan tersebut yang secara alami memiliki pemahaman yang lebih baik tentang keterampilan kerja yang mereka miliki. Karyawan yang tidak memiliki rasa keterikatan pada pekerjaannya akan merasa bahwa bakat dan keterampilan mereka tidak cocok dengan pekerjaan mereka, selain itu karyawan akan cenderung kurang antusias dan tidak akan menunjukkan minat pada pekerjaan mereka. Lin, Pantzalis, dan Park (2009) menemukan bahwa perasaan suntuk yang dirasakan saat bekerja akan berdampak pada keterikatan pekerjaan yang rendah, yang akan diikuti oleh penurunan kinerja, keterikatan pada pekerjaan yang rendah juga akan menyebabkan ketidakpercayaan karyawan pada perusahaannya dan meningkatkan resistensi karyawan. Chughtai dan Buckley (2011) menyatakan bahwa karyawan yang tidak memiliki keterikatan dengan pekerjaannya akan menyebabkan banyak permasalahan dalam organisasi dan dapat memberikan pengaruh yang kurang baik pada karyawan lain.

Beberapa hasil pada penelitian terdahulu juga menunjukkan adanya beberapa faktor yang dapat mempengaruhi keterikatan pekerjaan. Menurut Bakker (2011), terdapat tiga faktor keterikatan pekerjaan diantaranya ialah tuntutan pekerjaan, sumber daya pekerjaan, sumber daya pribadi. Tuntutan pekerjaan merupakan permintaan menyelesaikan pekerjaan dengan tuntutan, target dan perintah sehingga dapat diberikan respon berupa hasil kerja. Keterikatan kerja yang rendah dapat memberikan dampak negatif pada performa kerja karyawan, diperlukan usaha usaha guna mencegah dan meminimalisir terjadinya dampak negatif tersebut. Salah satu faktor yang mempengaruhi keterikatan kerja adalah orang-orang (karyawan)



yang memiliki interaksi dengan pemimpin, rekan kerja, dan konsumen serta pelanggan.

### **2.3.3. Hubungan antara kecakapan dalam melaksanakan suatu pekerjaan sebagai moderasi terhadap dukungan pimpinan dalam mengawasi kinerja karyawan untuk pengembangan karir dengan peningkatan karir dan promotabilitas**

Kemampuan/kecakapan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan menggambarkan sifat dan kemampuan dasar seorang karyawan dalam bekerja. Kemampuan mengacu pada "sejauh mana seorang karyawan memenuhi harapan dan persyaratan dari peran masing-masing individu" (Griffin *et al.*, 2007).

Selain dari sumber daya organisasi, bawahan sering kali memiliki sumber daya pribadi yang penting, seperti keilmuan, keterampilan politik, harga diri, dan kecenderungan untuk memiliki pemikiran dan perilaku optimis (Foglar *et al.*, 2008). Karena itu, kemampuan/kecakapan seorang pekerja dapat dipandang sebagai sumber daya individu yang berharga yang memungkinkan karyawan untuk meningkatkan kepercayaan diri mereka terhadap keterampilan dan kemampuan mereka sendiri untuk memenuhi kebutuhan mereka akan kompetensi (Hayton *et al.*, 2012). Intinya, individu yang memiliki kemampuan/kecakapan dalam melakukan pekerjaan berkaitan erat dengan konsep "kinerja tugas" (Insarov, 2004; Johnson, 2003) dan "perilaku peran pekerjaan" (Welbourne & Johnson, 2007)

### **2.3.4. Hubungan antara kecakapan dalam melaksanakan suatu pekerjaan sebagai moderasi terhadap dukungan pimpinan dalam mengawasi kinerja karyawan untuk pengembangan karir dengan kecakapan dalam melaksanakan suatu pekerjaan**

Menurut Rivai dan Basri (2005), terdapat tiga hal yang dapat menentukan kinerja seseorang, diantaranya ialah: 1) kemampuan, 2) keinginan, 3) lingkungan. Seorang karyawan yang memiliki keinginan,

kemampuan dan *skill*, serta lingkungan kerja yang baik akan mendukungnya memiliki performa kerja yang semakin baik. Setiap karyawan yang memiliki performa dan pencapaian kerja, akan selalu mendapatkan penghargaan berupa kenaikan upah, promosi jabatan, teguran dan juga bonus. Pihak manajemen perusahaan perlu memperhatikan beberapa faktor dalam proses mengembangkan karir karyawannya diantaranya ialah: faktor individu (yang terdiri dari latar belakang, kemampuan dan keahlian individu, demografi dari setiap individu), struktur, faktor psikologi (persepsi, sikap dan perilaku, kepribadian, pembelajaran, dan dukungan) dan faktor organisasi (jiwa pemimpin, penghargaan, sumber daya manusia) dan desain pekerjaan. Sedangkan menurut Sariyathi (Studi Ekonomi, 2006), beberapa faktor yang dapat memberikan pengaruh pada kinerja antara lain terdapat dukungan kinerja, sistem yang diterapkan dalam kompensasi, kepuasan dalam bekerja, tingkat stres dalam pekerjaan, aspek teknis, kondisi fisik kerja, aspek ekonomi, dan perilaku lainnya. Sedangkan menurut Gani, n.d. (2008) dalam penelitiannya menyatakan bahwa beberapa faktor yang memberikan pengaruh pada kinerja adalah dukungan kinerja, disiplin dan profesionalisme dalam kinerja. Kepemimpinan yang kurang kompeten seperti ketidakmampuan seorang pemimpin dalam memotivasi karyawan dan membangun kerjasama antar relasi serta ketidakmampuan pemimpin dalam memberikan teladan yang baik kepada karyawannya dapat mengakibatkan kinerja karyawan menjadi kurang maksimal, hal ini juga dapat mempengaruhi lingkungan kerja. Dengan kata lain, kemampuan dan kecakapan seseorang yang didukung oleh peranan dari pemimpin secara tidak langsung dapat mempengaruhi tingkat kinerja seseorang.

### **2.3.5. Hubungan antara keterlibatan dalam pekerjaan sebagai mediasi terhadap dukungan pimpinan dalam mengawasi kinerja karyawan untuk pengembangan karir dan kecakapan dalam melaksanakan suatu pekerjaan sebagai moderasi dengan peningkatan karir dan promotabilitas**

Dukungan yang berasal dari pengawas dalam suatu organisasi adalah yang relevan dalam meningkatkan hasil karir bawahan seperti pujian, pengakuan, dan pembayaran jasa (Shanock & Eisenberger, 2006). Ito dan Brotheridge (2005) menemukan bahwa dukungan pengawasan dalam karier berhubungan positif dengan kemampuan karyawan dalam beradaptasi pada karier kerja dan berhubungan negatif dengan keinginan mengundurkan diri/pindah kerja. Dukungan pengawasan untuk pengembangan karier (untuk selanjutnya disebut sebagai "dukungan pengawasan") didefinisikan sebagai tingkat dukungan terkait karier yang diterima karyawan dari atasan mereka yang memungkinkan karyawan mengatur pekerjaan mereka sendiri dengan mempengaruhi sasaran kinerja mereka, memberikan hasil kinerja yang baik, membantu mereka mengembangkan strategi kerja, dan memberikan kesempatan pelatihan (London, 1993). Oleh karena itu, dukungan pengawasan dapat menghasilkan sumber daya organisasi yang berharga.

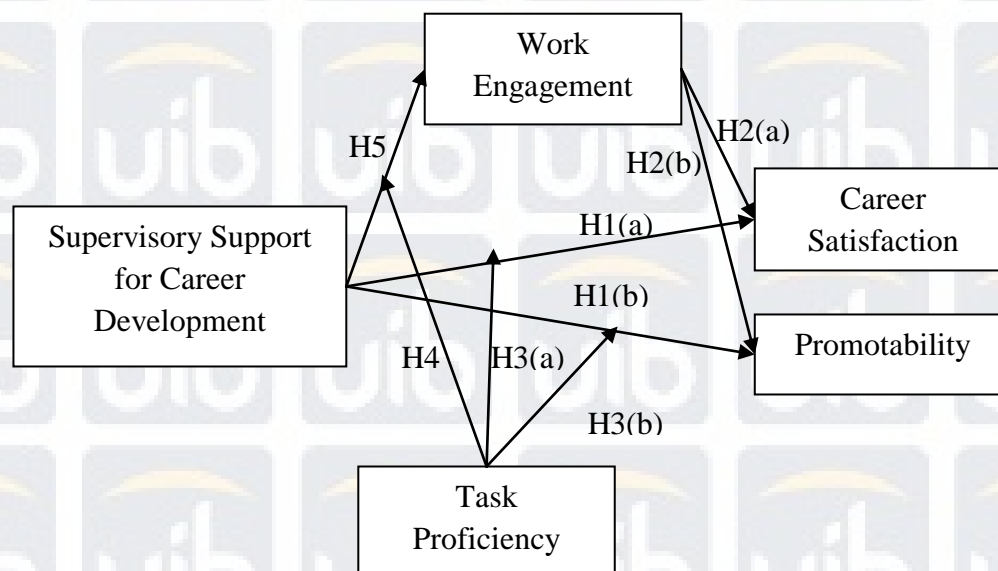
Kepuasan karier merupakan salah satu indikator subyektif keberhasilan karier dari seorang karyawan, yang mencerminkan perasaan dan prestasi karyawan dalam menyikap pekerjaan mereka (Judge *et al.*, 1995). Penilaian atasan tentang kemampuan karyawan dideskripsikan sebagai "kelayakan dari kemajuan karyawan" (Shively *et al.*, 1982), yang merupakan cerminan lain dari hasil karier seorang karyawan, dan ini sangat penting bagi penelitian dan studi mengenai dukungan pengawasan. Dalam studi saat ini, hasil karier didefinisikan sebagai kesimpulan dari kepuasan dalam bekerja dan evaluasi atasan mereka guna mempromosikan bawahan.

Para sarjana telah mempelajari efek langsung dari dukungan pengawasan pada hasil karier bawahan seperti adaptasi karier dan perputaran (Ito & Brotheridge, 2005; Maurer *et al.*, 2003). Beberapa penelitian telah dilakukan dan menunjukkan mekanisme yang dilalui melalui dukungan pengawasan berkaitan dengan hasil karier bawahan dalam hal kepuasan karier dan peningkatan karier. Pada penelitian sebelumnya (Howell, 1997; Villa *et al.*, 2003) telah menyimpulkan bahwa perbedaan setiap individu

dari masing-masing karyawan terdapat hubungan antara perilaku pemimpin terhadap hasil karir bawahan.

#### 2.4. Model Penelitian dan Perumusan Hipotesis

Melalui penelitian ini akan dilakukan perumusan hipotesis dari masing-masing variabel yang saling berhubungan. Setiap hubungan antar variabel akan diuji pengaruhnya dan dianalisa hubungan antar setiap variabel yang ada. Beberapa hipotesis ini diambil dari penelitian terdahulu yang sudah pernah diuji sebelumnya. Berdasarkan model penelitian Yang *et al.*,(2018), hipotesis dari penelitian ini antara lain ialah sebagai berikut.



Gambar 2.21 Model Penelitian “How Supervisory Support For Career Development Relates Subordinate Work Engagement And Career Outcomes: The Moderating Role Of Task Proficiency”, sumber: Yang *et al.*,(2018)

H1: Terdapat hubungan signifikan antara dukungan pengawasan karir (*supervisory support*) sebagai independen dengan kepuasan karir (*career satisfaction*) (a) dan promosi (*promotability*) (b) sebagai dependen

H2: Keterlibatan pekerjaan (*work engagement*) sebagai mediasi yang semakin tinggi pengaruhnya akan mempengaruhi hubungan signifikan antara dukungan

pengawasan (*supervisory support*) sebagai independen dan kepuasan karir (*career satisfaction*) (a) dan promosi (*promotability*) (b) sebagai dependen

H3: Kemampuan tugas (*task proficiency*) sebagai moderasi yang semakin tinggi pengaruhnya akan mempengaruhi hubungan signifikan antara dukungan pengawasan (*supervisory support*) sebagai independen dan kepuasan karir (*career satisfaction*) (a) dan promosi (*promotability*) (b) sebagai dependen

H4: Kemampuan tugas (*task proficiency*) sebagai moderasi yang semakin tinggi pengaruhnya akan mempengaruhi hubungan signifikan antara dukungan pengawasan (*supervisory support*) sebagai independen dan kepuasan karir (*career satisfaction*) dan keterlibatan pekerjaan (*work engagement*) sebagai dependen

H5: Terdapat hubungan signifikan antara dukungan pengawasan karir (*supervisory support*) sebagai independen dengan keterlibatan pekerjaan (*work engagement*) sebagai dependen