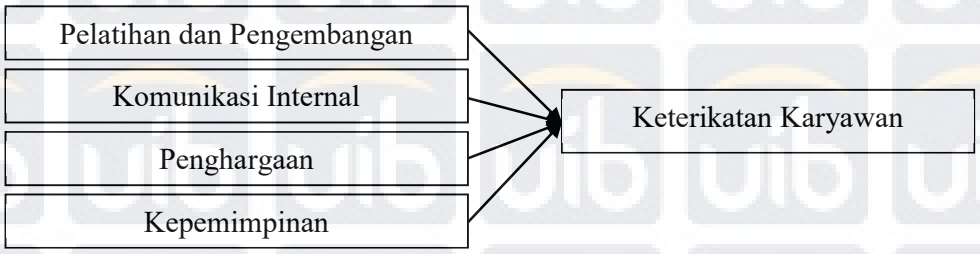
# BAB II
# KERANGKA TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

## 2.1. Model Penelitian Terdahulu

Zainol *et al*., (2016) meneliti aspek yang menentukan keterikatan karyawan pada industri perhotelan di Malaysia. Penelitian ini mengambil sampel di industri perhotelan di Malaysia, dimana sejalan dengan analisis berbasis literatur, kerangka kerja keterlibatan karyawan dikembangkan, yang menggambarkan keterkaitan antara pelatihan dan pengembangan, komunikasi internal, penghargaan, dan kepemimpinan.




**Gambar 2.1** Model hubungan *Determinants of Employee Engagement in Hotel Industry in Malaysia: A Theoretical Model*, Sumber: Zainol *et al*., (2016)

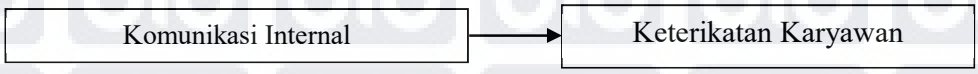
Akhtar *et al*., (2016) meneliti pengaruh dari praktik kerja kinerja tinggi pada kinerja karyawan melalui mediasi peran keterikatan karyawan. Penelitian tersebut mengambil sampel 200 karyawan industri perbankan di distrik Multan, Pakistan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa praktek kerja berkinerja tinggi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan. Penelitian ini juga mengkonfirmasi bahwa keterlibatan karyawan memediasi hubungan antara praktek kerja berkinerja tinggi dan kinerja karyawan.



Daniel Adrian Warokka. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan, Komunikasi Internal, Penghargaan dan Kepemimpinan Terhadap Keterikatan Karyawan pada Karyawan Industri Manufaktur di Kota Batam.
UIB Repository©2020

**Gambar 2.2** Model hubungan *Impact of High Performance Work Practices on Employees' Performance in Pakistan: Mediating Role of Employee Engagement*, Sumber: Akhtar *et al*., (2016)

Balakrishnan dan Masthan (2013) melakukan penelitian yang bertujuan untuk menemukan cara untuk memperbaiki keterikatan karyawan. Penelitian tersebut dilakukan di Delhi International Airport, dengan mengambil 300 karyawan dari area dan departemen yang berbeda, dan dipilih berdasarkan sampel acak. Dari penelitian tersebut, ditemukan bahwa terdapat dampak positif yang signifikan dari variabel komunikasi internal terhadap keterikatan karyawan.

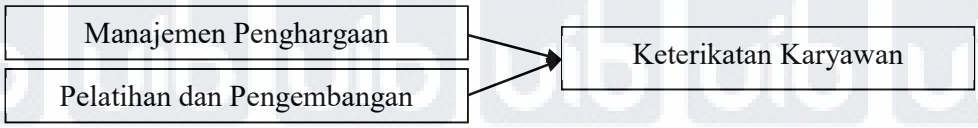



**Gambar 2.3** Model hubungan *Impact of Internal Communication on Employee Engagement: A Study at Delhi International Airport*, Sumber: Balakrishnan dan Masthan (2013)

Presbitero (2017) melakukan penelitian yang bertujuan untuk menyelediki bagaimana perubahan dalam praktek manajemen sumber daya manusia mempengaruhi keterikatan karyawan dalam industri perhotelan. Penelitian tersebut mengambil sampel sebanyak 145 karyawan dari jaringan hotel di Filipina. Dalam penelitian ini, Presbitero membuktikan bahwa manajemen penghargaan dan pelatihan dan pengembangan merupakan variabel yang berdampak signifikan terhadap keterikatan karyawan.

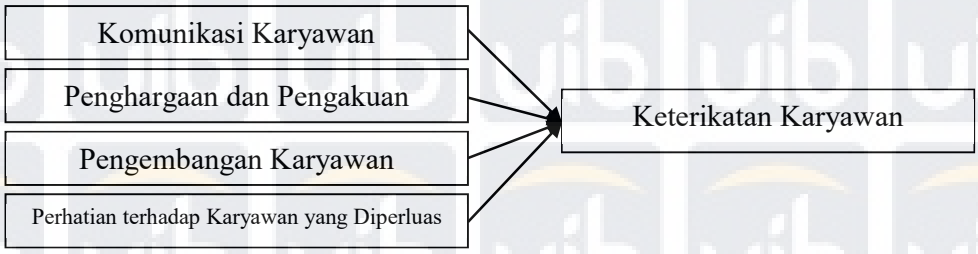


Daniel Adrian Warokka. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan, Komunikasi Internal, Penghargaan dan Kepemimpinan Terhadap Keterikatan Karyawan pada Karyawan Industri Manufaktur di Kota Batam.
UIB Repository©2020




**Gambar 2.4** Model hubungan *How Do Changes in Human Resource Management Practices Influence Employee Engagement? A Longitudinal Study in a Hotel Chain in the Philippines*, Sumber: Presbitero (2017)

AbuKhalifeh dan Som (2013) melakukan penelitian yang bertujuan untuk menemukan penyebab yang mempengaruhi keterlibatan karyawan. Penelitian tersebut dilakukan terhadap karyawan di industri *food and beverages*. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa ditemukannya relasi yang relevan terhadap keterikatan karyawan, dan pengembangan karyawan merupakan variabel yang paling berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan.

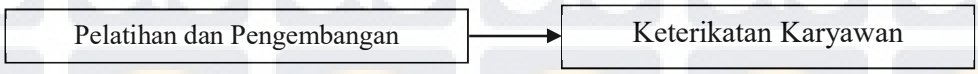



**Gambar 2.5** Model hubungan *The Antecedents Affecting Employee Engagement and Organizational Performance*, Sumber: AbuKhalifeh dan Som (2013)

Thavakumar dan Nawaratne (2015) meneliti pengaruh dari pelatihan dan pengembangan terhadap keterikatan kerja. Penelitian ini dilakukan terhadap 202 karyawan karyawan departemen pemasaran dan distribusi di perusahaan asuransi di distrik Colombo, Srilanka. Terdapat adanya hubungan positif dan signifikan antara pelatihan dan pengembangan terhadap keterikatan kerja. Juga penelitian ini menunjukkan praktek pelatihan dan pengembangan pada perusahaan asuransi di Srilanka berada di tingkat moderat.

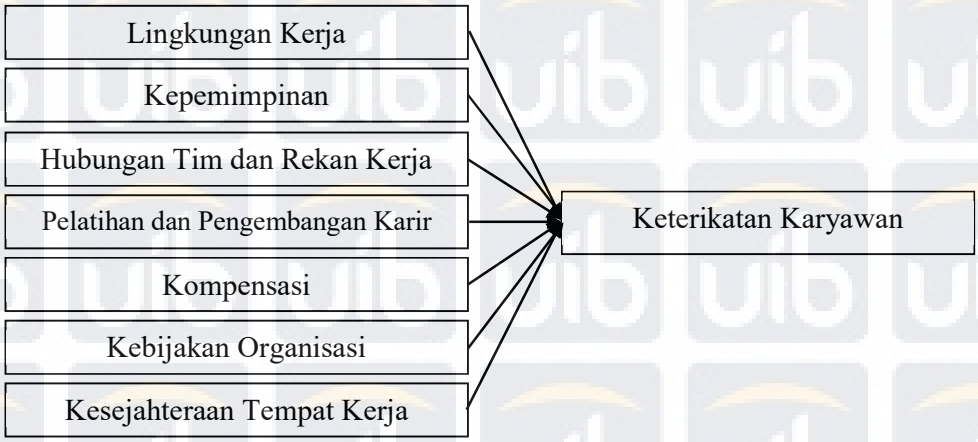


Daniel Adrian Warokka. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan, Komunikasi Internal, Penghargaan dan Kepemimpinan Terhadap Keterikatan Karyawan pada Karyawan Industri Manufaktur di Kota Batam.
UIB Repository©2020




**Gambar 2.6** Model hubungan *The relationship between Training and Development Practices and Work Engagement in Sri Lankan Insurance Industry*, Sumber: Thavakumar dan Nawaratne (2015)

Anitha (2014) melakukan penelitian yang bertujuan untuk meneliti faktor penentu utama dari keterikatan karyawan dan perkiraan masing-masing variabel terhadap konsep tersebut. Disamping itu juga, penelitian ini mempelajari dampak dari keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan. Penelitian dilakukan kepada 383 responden yang merupakan karyawan tingkat manajerial dari organisasi perusahaan skala kecil dalam Asosiasi Industri Kecil di distrik Coimbatore, India. Ditemukan bahwa keseluruhan variabel berpengaruh secara signifikan terhadap keterikatan karyawan.

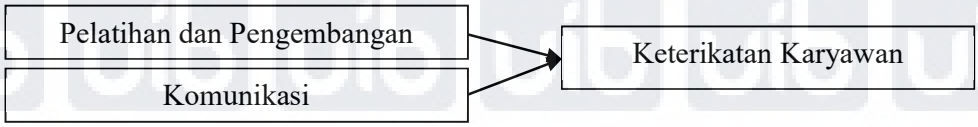



**Gambar 2.7** Model hubungan *Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance*, Sumber: Anitha (2014)



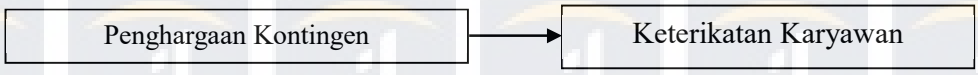
Daniel Adrian Warokka. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan, Komunikasi Internal, Penghargaan dan Kepemimpinan Terhadap Keterikatan Karyawan pada Karyawan Industri Manufaktur di Kota Batam.
UIB Repository©2020

Siddiqui dan Sahar (2019) meneliti pengaruh pelatihan, pengembangan dan komunikasi terhadap keterikatan karyawan. Penelitian tersebut dilakukan terhadap 100 karyawan dari sektor perbankan di Karachi, Pakistan. Dari penelitian tersebut, ditemukan bahwa pelatihan dan pengembangan serta komunikasi memiliki pengaruh positif terhadap keterikatan karyawan.




**Gambar 2.8** Model hubungan *The Impact of Training & Development and Communication on Employee Engagement – A Study of Banking Sector*, Sumber: Siddiqui dan Sahar (2019)

Jilani dan Juma (2015) melakukan penelitian yang bertujuan untuk menentukan penghargaan kontingen sebagai strategi untuk mempengaruhi keterikatan karyawan. Penelitian ini dilakukan kepada 82 karyawan di Williamson Tea Limited di daerah Kericho, Kenya. Penelitian ini menghasilkan penemuan bahwa penghargaan kontingen berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan.



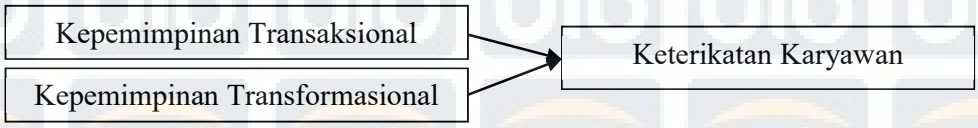

**Gambar 2.9** Model hubungan *Contingent Rewards as a Strategy for Influencing Employee Engagement in Manufacturing Companies: Case Study of Williamson Tea Kenya Limited*, Sumber: Jilani dan Juma (2015)

Devi dan Narayanamma (2015) melakukan penelitian yang bertujuan untuk menyelidiki pengaruh gaya kepemimpinan terhadap keterikatan karyawan. Penelitian tersebut dilakukan terhadap 55 karyawan pada perusahaan minuman di



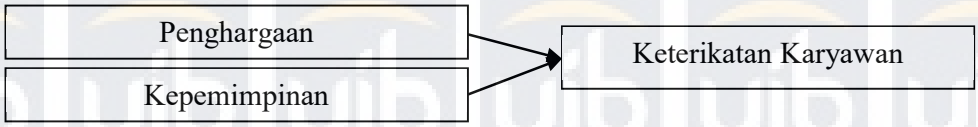
Daniel Adrian Warokka. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan, Komunikasi Internal, Penghargaan dan Kepemimpinan Terhadap Keterikatan Karyawan pada Karyawan Industri Manufaktur di Kota Batam.
UIB Repository©2020

wilayah Vijayawada, India. Dalam penelitiannya, ditemukan bahwa baik kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap keterikatan kerja.




**Gambar 2.10** Model hubungan *Impact of Leadership Style on Employee Engagement*, Sumber: Devi dan Narayanamma (2015)

Benazir (2015) melakukan penelitian yang bertujuan untuk mencari dampak penghargaan dan kepemimpinan terhadap keterikatan karyawan terhadap 50 karyawan dari 5 bank konvensional di Punjab selatan, India. Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa penghargaan dan kepemimpinan memiliki dampak positif terhadap keterikatan kerja.



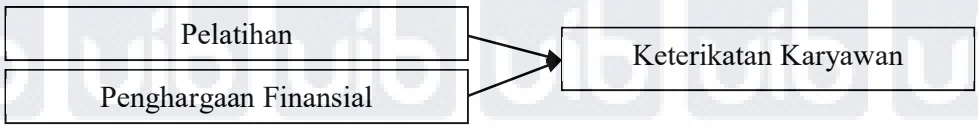

**Gambar 2.11** Model hubungan *Impact of Rewards and Leadership on the Employee Engagement in Conventional Banking Sector of Southern Punjab*, Sumber: Benazir (2015)

Bilal, Kundi dan Akhtar (2014) melakukan penelitian yang bertujuan untuk menganalisa dan menambah literasi tentang berbagai macam signifikansi dan aspek yang mempengaruhi keterlibatan karyawan. Penelitian tersebut menyelidiki pengaruh penghargaan finansial dan pelatihan terhadap keterikatan karyawan di universitas swasta di provinsi Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan. Dalam penelitian



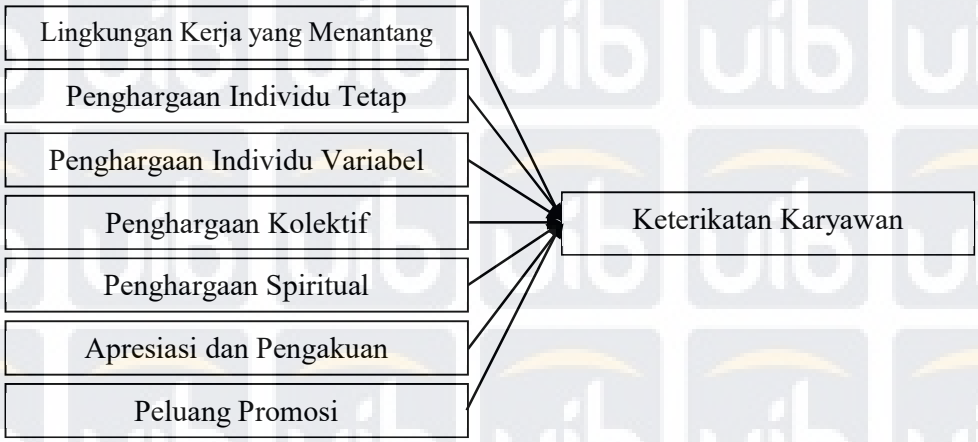
Daniel Adrian Warokka. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan, Komunikasi Internal, Penghargaan dan Kepemimpinan Terhadap Keterikatan Karyawan pada Karyawan Industri Manufaktur di Kota Batam.
UIB Repository©2020

tersebut, ditemukan bahwa pelatihan dan penghargaan finansial berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan.




**Gambar 2.12** Model hubungan *Training and Financial Rewards as Predictors for "Employee Engagement" in Private Sector Universities of Developing Countries*, Sumber: Bilal, Kundi dan Akhtar (2014)

Huang dan Ning (2013) melakukan penelitian yang bertujuan untuk menguji dampak beberapa variabel penghargaan terhadap keterlibatan karyawan dengan analisis regresi berganda. Penelitian tersebut dilakukan terhadap 512 karyawan dari 80 perusahaan industri kreatif (animasi) di 7 kota di China selatan. Ditemukan bahwa variabel lingkungan kerja yang menantang, penghargaan individu yang pasti, apresiasi dan pengakuan dan peluang promosi berpengaruh positif secara signifikan terhadap keterikatan karyawan.

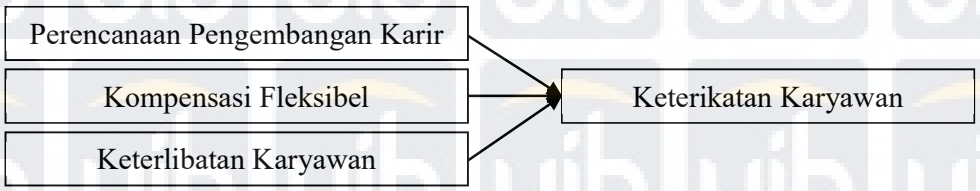



**Gambar 2.13** Model hubungan *Impact of Total Rewards on Animation Employees' Engagement*, Sumber: Huang dan Ning (2013)



Daniel Adrian Warokka. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan, Komunikasi Internal, Penghargaan dan Kepemimpinan Terhadap Keterikatan Karyawan pada Karyawan Industri Manufaktur di Kota Batam.
UIB Repository©2020

Luo, Tan dan Lam (2015) melakukan penelitian yang bertujuan untuk menguji variabel rencana pengembangan karir, kebijakan kesejahteraan fleksibel, dan program keterlibatan karyawan terhadap keterikatan karyawan. Penelitian tersebut dilakukan terhadap 65 karyawan generasi baru yang bekerja dalam industri manufaktur di China. Terdapat hubungan positif antara perencanaan pengembangan karir, kebijakan kesejahteraan yang fleksibel dan program keterlibatan karyawan terhadap keterikatan karyawan.



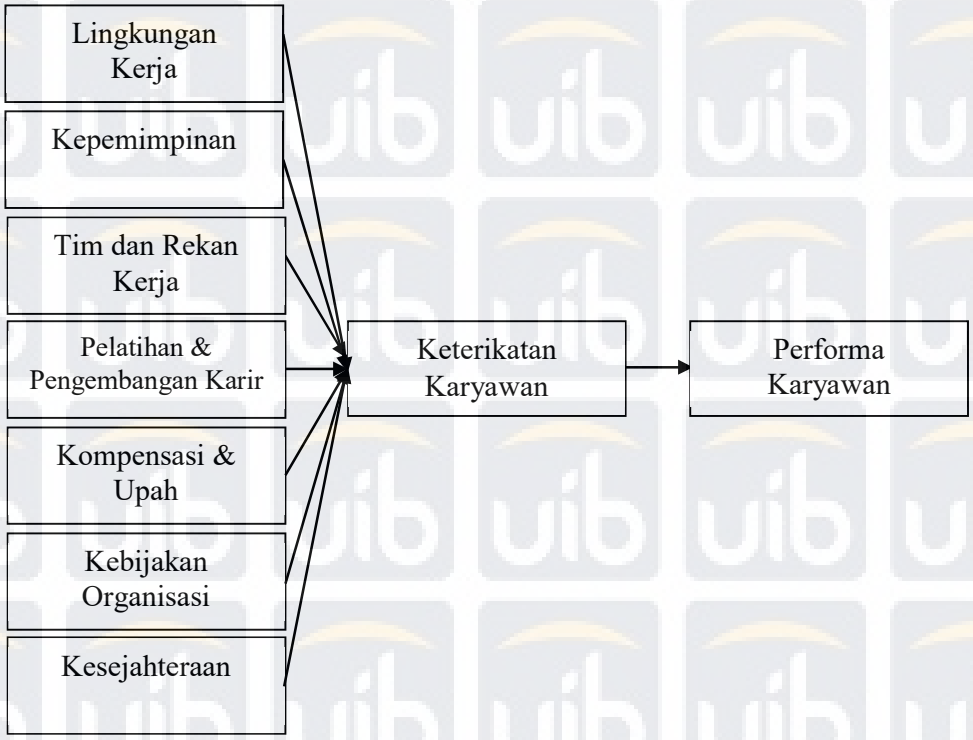

**Gambar 2.14** Model hubungan *An Analysis of the Factors Affecting the New Generation Employee Engagement in the Manufacturing Industry in China*, Sumber: Luo, Tan dan Lam (2015)

Suharti dan Suliyanto (2012) meneliti variabel budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang mempengaruhi keterikatan karyawan sebagai variabel mediasi terhadap variabel loyalitas karyawan. Penelitian tersebut dilakukan terhadap 12 staff tingkat manajerial dan 90 staff tingkat non-manajerial di industri perhotelan di Jawa Tengah. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif antara budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap performa karyawan yang dimediasi oleh keterikatan karyawan.

Daniel Adrian Warokka. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan, Komunikasi Internal, Penghargaan dan Kepemimpinan Terhadap Keterikatan Karyawan pada Karyawan Industri Manufaktur di Kota Batam.
UIB Repository©2020

**Gambar 2.15** Model hubungan *The Effects of Organizational Culture and Leadership Style toward Employee Engagement and Their Impacts toward Employee Loyalty*, Sumber: Suharti dan Suliyanto (2012)

Sanneh dan Taj (2015) melakukan penelitian yang bertujuan untuk menyelidiki berbagai faktor yang mempengaruhi keterlibatan karyawan dan dampaknya terhadap kinerja organisasi. Penelitian dilakukan terhadap 327 karyawan yang bekerja di Otoritas Pelabuhan Gambia, salah satu perusahaan sektor publik terbesar di Gambia. Penelitian tersebut menunjukkan adanya korelasi positif antara kesejahteraan, kompensasi dan upah, keberadaan rekan kerja, kepemimpinan, lingkungan kerja, kebijakan organisasi dan pelatihan dan pengembangan karir.

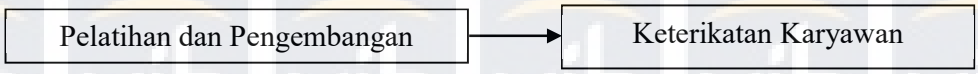



**Gambar 2.16** Model hubungan *Employee engagement in the public sector: A Case Study of Western Africa*, Sumber: Sanneh dan Taj (2015)



Daniel Adrian Warokka. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan, Komunikasi Internal, Penghargaan dan Kepemimpinan Terhadap Keterikatan Karyawan pada Karyawan Industri Manufaktur di Kota Batam.
UIB Repository©2020

Azeem, Rubina dan Paracha (2013) meneliti pengaruh variabel pelatihan dan pengembangan terhadap keterikatan karyawan. Penelitian tersebut mengambil sampel 226 karyawan dari 3 perusahaan telekomunikasi di Pakistan dengan menggunakan metode sampel acak. Dalam penelitian tersebut, ditemukan bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan.

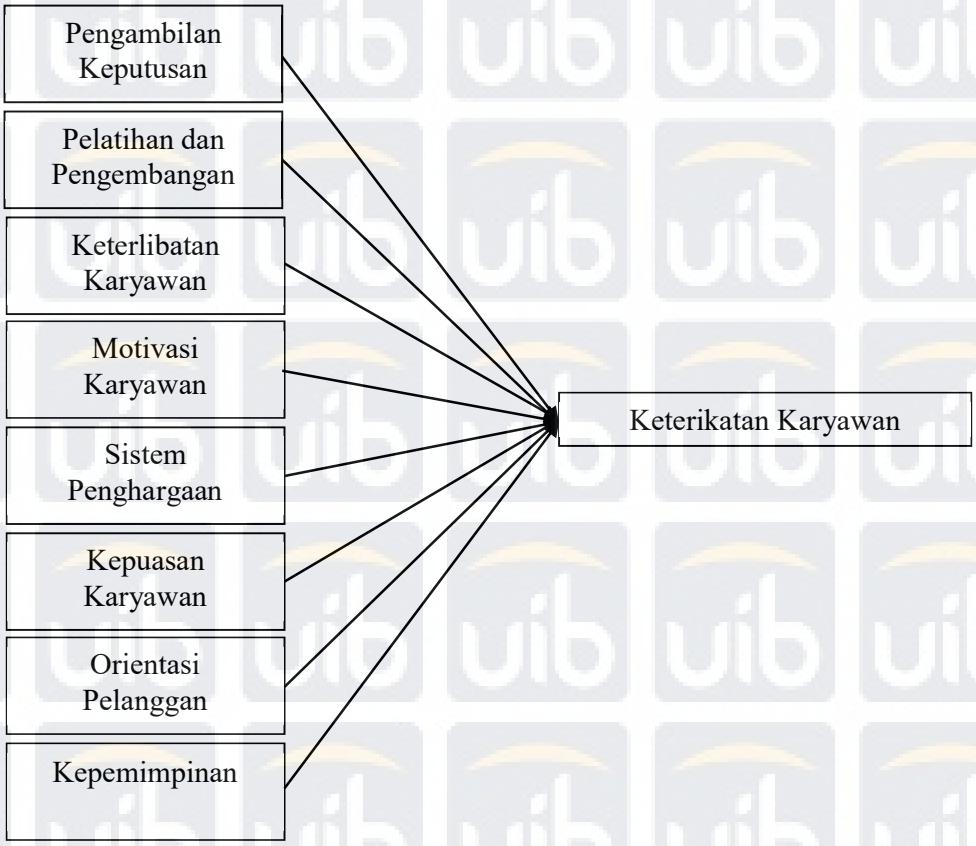



**Gambar 2.17** Model hubungan *Connecting Training and Development with Employee Engagement: How Does it Matter?*, Sumber: Azeem, Rubina dan Pracha (2013)

Khan dan Altaf (2015) meneliti beberapa variabel yang mempengaruhi keterikatan karyawan. Variabel yang dimaksud adalah pengambilan keputusan, pelatihan dan pengembangan, keterlibatan karyawan, motivasi karyawan, skema penghargaan, kepuasan karyawan, orientasi pelanggan dan kepemimpinan. Penelitian tersebut mengambil sampel dari 125 karyawan perusahan di Pakistan. Dalam penelitian tersebut, ditemukan bahwa pengambilan keputusan, pelatihan dan pengembangan, motivasi karyawan, sistem penghargaan, kepuasan karyawan dan kepemimpinan mempengaruhi variabel keterikatan karyawan.



Daniel Adrian Warokka. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan, Komunikasi Internal, Penghargaan dan Kepemimpinan Terhadap Keterikatan Karyawan pada Karyawan Industri Manufaktur di Kota Batam.
UIB Repository©2020

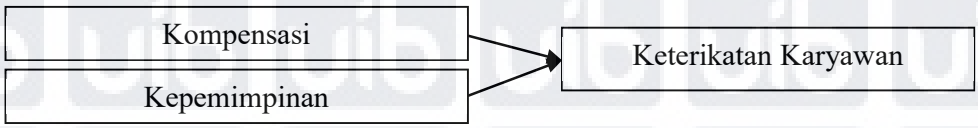



**Gambar 2.18** Model hubungan *Important Dimensions Influencing Employee Engagement in Organizations of Pakistan*, Sumber: Khan dan Altaf (2015)

Perbowo, Hubeis dan Sukmawati (2017) meneliti pengaruh variabel kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap keterikatan karyawan. Dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan, sedangkan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan.

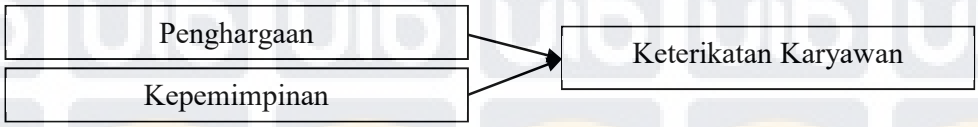


Daniel Adrian Warokka. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan, Komunikasi Internal, Penghargaan dan Kepemimpinan Terhadap Keterikatan Karyawan pada Karyawan Industri Manufaktur di Kota Batam.
UIB Repository©2020




**Gambar 2.19** Model hubungan *The Influence of Compensation and Leadership Style with Employee Engagement (A Case in SEAMEO RECFON Indonesia)*, Sumber: Perbowo, Hubeis dan Sukmawati (2015)

Iqbal *et al*., (2013) melakukan penelitian yang bertujuan untuk menemukan dampak penghargaan dan kepemimpinan terhadap keterikatan karyawan. Penelitian ini dilakukan terhadap 150 karyawan dari 12 bank yang berada di Pakistan. Dalam penelitian tersebut, ditemukan bahwa adanya dampak signifikan positif dari variabel penghargaan dan kepemimpinan terhadap keterikatan karyawan.

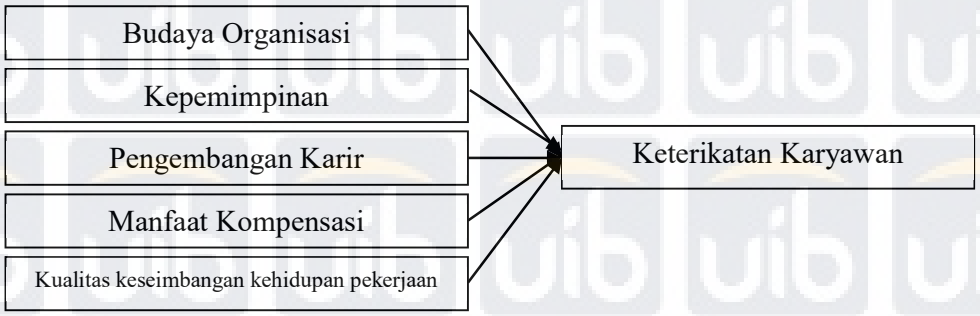



**Gambar 2.20** Model hubungan *Impact of Rewards and Leadership on the Employee Engagement: A Case Study from Banking Sector of Pakistan*, Sumber: Iqbal *et al*., (2013)

Karthikeyan *et al*., (2013) melakukan penelitian yang bertujuan untuk menemukan dampak dari beberapa variabel terhadap keterikatan karyawan. Variabel yang dimaksud adalah budaya organisasi, kepemimpinan, pengembangan karir, manfaat kompensasi dan kualitas keseimbangan kehidupan pekerjaan. Penelitian ini dilakukan terhadap 97 karyawan dari perusahaan konstruksi di kota Coimbatore, India. Dalam penelitian tersebut, ditemukan bahwa variabel yang diteliti memiliki dampak positif terhadap keterikatan karyawan.

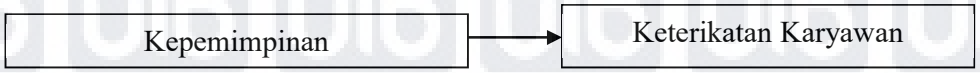


Daniel Adrian Warokka. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan, Komunikasi Internal, Penghargaan dan Kepemimpinan Terhadap Keterikatan Karyawan pada Karyawan Industri Manufaktur di Kota Batam.
UIB Repository©2020




**Gambar 2.21** Model hubungan *A Study on Employee Engagement in Construction Firms with Special Reference to Coimbatore City*, Sumber: Karthikeyan *et al*., (2013)

Xu dan Thomas (2011) melakukan penelitian untuk meneliti pengaruh kepemimpinan terhadap keterikatan karyawan. Penelitian tersebut dilakukan terhadap 236 responden perusahaan asuransi di Selandia Baru. penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap keterikatan karyawan.

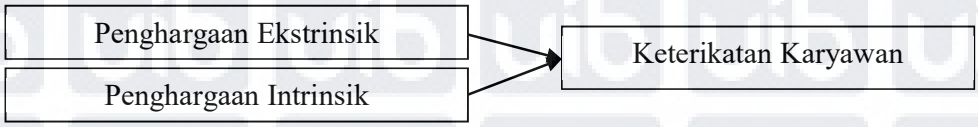



**Gambar 2.22** Model hubungan *How Can Leaders Achieve High Employee Engagement?*, Sumber: Xu dan Thomas (2011)

Obicci (2015) meneliti dampak variabel penghargaan (berupa penghargaan ekstrinsik dan penghargaan intrinsic) terhadap keterikatan karyawan. Penelitian tersebut dilakukan terhadap 184 karyawan sektor publik di distrik Gulu, Uganda yang dipilih secara acak. Ditemukan bahwa kedua penghargaan berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan.

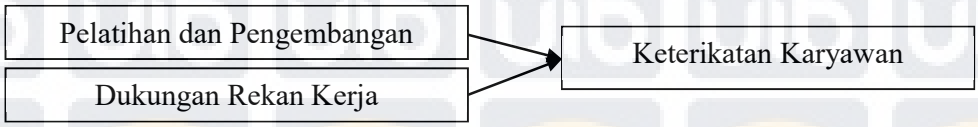


Daniel Adrian Warokka. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan, Komunikasi Internal, Penghargaan dan Kepemimpinan Terhadap Keterikatan Karyawan pada Karyawan Industri Manufaktur di Kota Batam.
UIB Repository©2020




**Gambar 2.23** Model hubungan *Influence of Extrinsic and Intrinsic Rewards on Employee Engagement (Empirical Study in Public Sector of Uganda)*, Sumber: Obicci (2015)

Lai *et al*., (2015) melakukan penelitian yang bertujuan untuk menemukan dampak dari variabel pelatihan dan pengembangan serta dukungan rekan kerja terhadap keterikatan karyawan. Penelitian tersebut dilakukan terhadap 400 karyawan hotel bintang 3 sampai bintang 5 di Penang, Malaysia. Dalam penelitian tersebut, ditemukan bahwa variabel pelatihan dan pengembangan serta dukungan rekan kerja berdampak positif terhadap keterikatan karyawan.

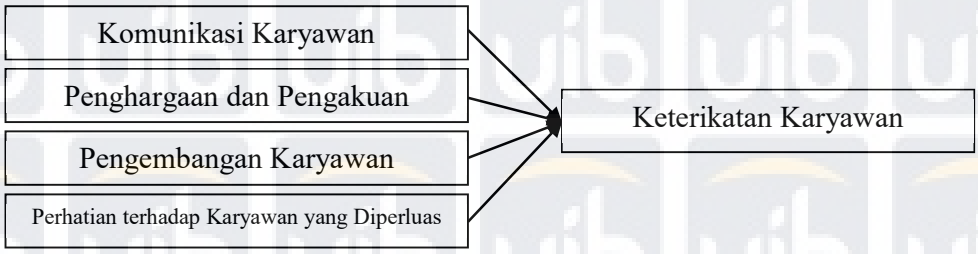



**Gambar 2.24** Model hubungan *The Linkage between Training and Development and Co-Worker Support towards Employee Engagement in Hotel Industry*, Sumber: Lai *et al*., (2015)

Muthuveloo *et al*., (2013) melakukan penelitian yang bertujuan untuk menemukan anteseden keterikatan karyawan dalam sektor manufaktur. Penelitian tersebut mengambil 150 responden yang berasal dari berbagai perusahaan manufaktur di Penang, Malaysia. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa variabel komunikasi karyawan, penghargaan dan pengakuan, pengembangan karyawan, dan perluasan perawatan karyawan berpengaruh terhadap keterikatan karyawan.

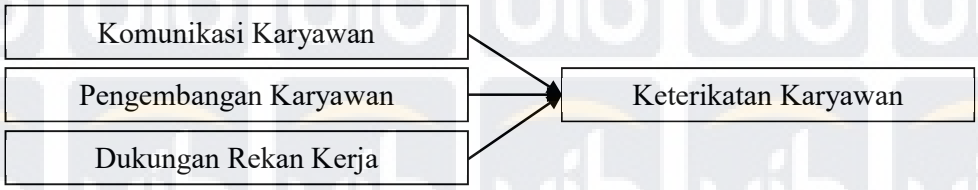


Daniel Adrian Warokka. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan, Komunikasi Internal, Penghargaan dan Kepemimpinan Terhadap Keterikatan Karyawan pada Karyawan Industri Manufaktur di Kota Batam.
UIB Repository©2020




**Gambar 2.25** Model hubungan *Antecedents of Employee Engagement in the Manufacturing Sector*, Sumber: Muthuveloo *et al*., (2013)

Jogi dan Srivastava (2015) meneliti variabel yang mempengaruhi keterikatan karyawan di sektor perbankan di Chattisgarh, India. Penelitian tersebut menggunakan kuesioner terstruktur dengan skala Likert 7 poin, dan disebarkan kepada 100 responden di daerah Chattisgarh, India. Dalam penelitian tersebut, ditemukan bahwa komunikasi karyawan, pengembangan karyawan dan dukungan rekan kerja mempengaruhi keterikatan karyawan.

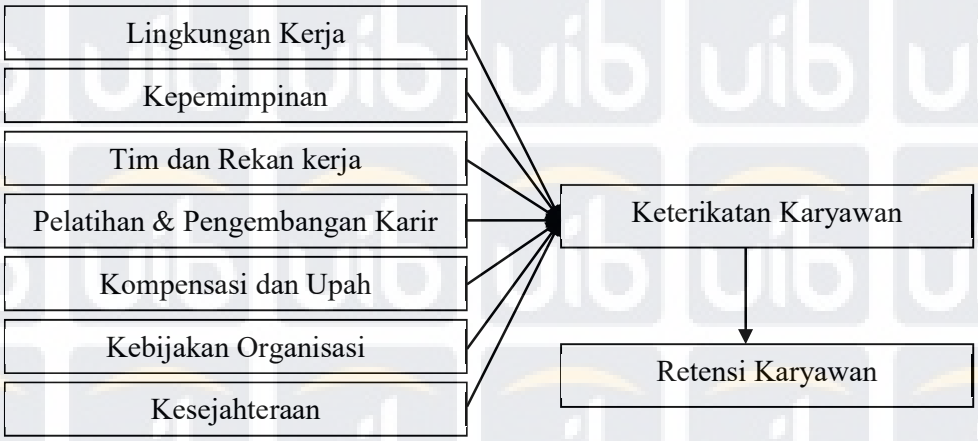



**Gambar 2.26** Model hubungan *Determinants of Employee Engagement in Banking Sector:A Multivariate Study in Central Chhattisgarh*, Sumber: Jogi dan Srivastava (2015)

Shahruddin dan Daud (2018) meneliti faktor-faktor yang menentukan keterikatan karyawan dan retensi karyawan terhadap karyawan generasi Y di Malaysia. Penelitian tersebut dilakukan terhadap 200 karyawan generasi Y di industri perbankan di Malaysia.

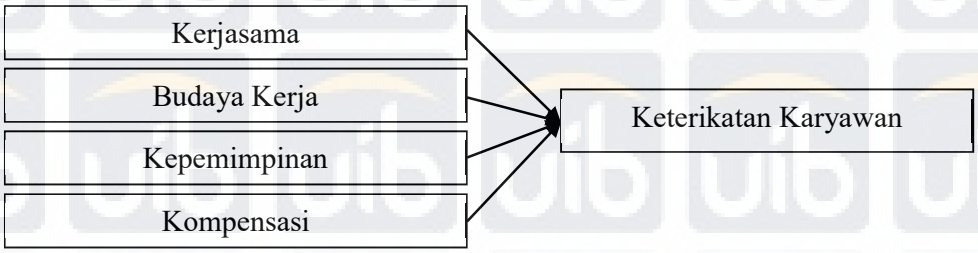


Daniel Adrian Warokka. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan, Komunikasi Internal, Penghargaan dan Kepemimpinan Terhadap Keterikatan Karyawan pada Karyawan Industri Manufaktur di Kota Batam.
UIB Repository©2020




**Gambar 2.27** Model hubungan *Employee Engagement Determinants and Employee Retention: A Study Among Generation Y Employees in Malaysia*, Sumber: Shahruddin dan Daud (2018)

Ravikumar (2013) melakukan penelitian yang bertujuan untuk meneliti dampak kerjasama tim, budaya kerja, kepemimpinan dan kompensasi terhadap keterikatan karyawan. Penelitian tersebut dilakukan terhadap 500 karyawan Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs)/Usaha Kecil Menengah (UKM) di India Selatan. Dalam penelitian tersebut, ditemukan bahwa kerjasama tim, budaya kerja, kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh terhadap keterikatan karyawan.




**Gambar 2.28** Model hubungan *A Study on Impact of Team Work, Work Culture, Leadership and Compensation on Engegement Level of Employees in MSMEs in India*, Sumber: Ravikumar (2013)



Daniel Adrian Warokka. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan, Komunikasi Internal, Penghargaan dan Kepemimpinan Terhadap Keterikatan Karyawan pada Karyawan Industri Manufaktur di Kota Batam.
UIB Repository©2020

## 2.2. Definisi Variabel Dependen

Presbitero (2017) mendefinisikan keterlibatan karyawan sebagai kehadiran psikologis dan memiliki dimensi perhatian dan penyerapan. Perhatian berkaitan dengan ketersediaan kognitif dan waktu yang dihabiskan untuk memikirkan peran, sementara penyerapan mengacu kepada sedang "asyik" berperan dan mengacu pada intensitas fokus seseorang pada peran.

Anitha (2014) menekankan definisi keterlibatan karyawan sebagai faktor yang paling kuat untuk mengukur kekuatan perusahaan. Keterikatan karyawan adalah metode yang ampuh untuk membantu setiap organisasi berusaha mendapatkan keunggulan kompetitif dibandingkan yang lain. Manusia adalah salah satu faktor yang tidak dapat ditiru pesaing dan dianggap aset yang berharga jika dikelola dan diikutsertakan dengan benar.

Sundaray (2011) memberikan definisi keterikatan karyawan sebagai keterikatan karyawan ikut berpengaruh dalam pencapaian tujuan perusahaan, dan jika perusahaan yang memiliki karyawan dengan tingkat keterikatan yang tinggi, maka perusahaan tersebut diyakini dapat mengungguli kompetitornya. Keterikatan merupakan sebuah situasi dimana karyawan terikat dalam sebuah komitmen kepada perusahaan secara emosional dan intelektual (Ravikumar, 2013).

Lou *et al*., (2014) memberikan definisi keterikatan karyawan tidak sebatas memberikan perhatian dan penghargaan, tetapi lebih daripada itu, perusahaan juga memberikan seluruh strategi agar karyawan dapat beradaptasi terhadap etika kerja dan visi misi pada organisasi. Karyawan yang terikat akan memiliki motivasi untuk untuk mengarahkan segenap kemampuannya dan juga peduli terhadap



Daniel Adrian Warokka. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan, Komunikasi Internal, Penghargaan dan Kepemimpinan Terhadap Keterikatan Karyawan pada Karyawan Industri Manufaktur di Kota Batam.
UIB Repository©2020

perkembangan organisasi sehingga memiliki keinginan untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuannya.

## 2.3. Hubungan Antar Variabel

### 2.3.1. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan terhadap Keterikatan Karyawan

Abukhalifeh dan Som (2013) memberikan pengertian pengembangan karyawan mengacu pada perasaan karyawan terhadap upaya yang dilakukan oleh manajer dan organisasi mereka untuk mengembangkan keterampilan karyawan, dan menurut Presbitero (2017), pelatihan dan pengembangan karyawan berkaitan dengan pendekatan sistematis untuk belajar meningkatkan keefektifan individu, tim, dan organisasi. Pelatihan adalah pendekatan sistematis yang mempengaruhi pengetahuan, keterampilan, dan sikap individu yang mengarah ke efektivitas, sedangkan pengembangan adalah upaya sistematis yang mempengaruhi pengetahuan, keterampilan, dan sikap individu yang mengarah ke pertumbuhan pribadi atau prospek pekerjaan masa depan. Melembagakan ketentuan untuk pelatihan dan pengembangan di sektor perhotelan dan pariwisata dapat memiliki hasil yang positif, seperti keterlibatan karyawan. Beberapa studi dalam konteks perhotelan dan pariwisata telah menunjukkan bahwa kehadiran pelatihan dan program pengembangan terkait dengan keterlibatan karyawan.

Anitha (2014) berpendapat bahwa pelatihan meningkatkan keakuratan layanan dan dengan demikian memengaruhi kinerja dan keterlibatan karyawan. Ketika karyawan tersebut mengikuti program pelatihan dan pengembangan, kepercayaan dirinya meningkat dan memacu motivasi mereka untuk lebih terlibat



Daniel Adrian Warokka. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan, Komunikasi Internal, Penghargaan dan Kepemimpinan Terhadap Keterikatan Karyawan pada Karyawan Industri Manufaktur di Kota Batam.
UIB Repository©2020

dalam pekerjaan mereka. Bahkan ketika organisasi menawarkan kesempatan kepada karyawan untuk tumbuh dan berkembang, perusahaan dianggap menghargai dan "memanusiakan" manusia.

### 2.3.2. Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Keterikatan Karyawan

Komunikasi karyawan yang efektif membantu karyawan untuk memahami peran mereka di departemen makanan dan minuman, sehingga mengarah ke keberhasilan organisasi (Abukhalifeh dan Som, 2013). Menurut Mishra *et al*. (2013), keterlibatan karyawan juga menekankan kepada pentingnya komunikasi karyawan pada keberhasilan bisnis. Organisasi dan karyawan berbagi hubungan simbiotik, dimana keduanya bergantung satu sama lain untuk memenuhi kebutuhan dan tujuan mereka. Karena itu; keterlibatan karyawan tidak harus menjadi praktek sekali pakai, tetapi menjadi proses pembelajaran yang berkelanjutan, melakukan peningkatan dan adanya tindakan nyata. Sharma *et al*. (2010) dalam studi eksplorasi mereka untuk menentukan keterlibatan karyawan dalam organisasi sektor swasta menyimpulkan bahwa objektivitas & pengakuan muncul sebagai penentu penting komitmen organisasi yang menjelaskan 93,9% dari variabel dalam komitmen organisasi. Demikian pula, peluang karir dan kompensasi muncul sebagai penentu penting dari keterlibatan pekerjaan. Kedua variabel bersama-sama menjelaskan sedikit lebih dari 91% dari variabel dalam keterlibatan pekerjaan.

### 2.3.3. Pengaruh Penghargaan terhadap Keterikatan Karyawan

Penghargaan dapat diartikan seagai imbalan, penghargaan atau hadiah, yang bertujuan agar karyawan menjadi senang, lebih giat, semangat dan rajin dalam



Daniel Adrian Warokka. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan, Komunikasi Internal, Penghargaan dan Kepemimpinan Terhadap Keterikatan Karyawan pada Karyawan Industri Manufaktur di Kota Batam.
UIB Repository©2020

bekerja di perusahaan (Gohari *et al*., 2013). Sedangkan Ologbo dan Sofian (2013) berpendapat bahwa penghargaan adalah sesuatu yang sering dicerminkan melalui suatu perpaduan dari imalan finansial dan non-finansial.

Pada umumnya, karyawan mengharapkan pengakuan atas kesediaan dan kontribusi mereka yang berharga. Terlepas dari kenyataan bahwa mayoritas organisasi sering menawarkan penghargaan dan program pengakuan formal sebagai pertukaran ide dan kontribusi karyawan, banyak karyawan masih mengharapkan pengakuan informal sehari-hari (Hofmans *et al*., 2012).

Sistem penghargaan juga berperan sangat penting dalam keterikatan karyawan dimana karyawan akan merasa dihargai dengan adil sesuai skill yang dimiliki, pengetahuan dan kontribusi dalam perusahaan (Bhattacharya dan Mukherjee, 2014).

### 2.3.4. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Keterikatan Karyawan

Kepemimpinan adalah proses di mana seorang pemimpin memengaruhi pikiran, sikap, dan perilaku orang lain. Ini adalah kemampuan untuk membuat orang lain melakukan sesuatu yang signifikan yang mungkin tidak mereka lakukan.

Kepemimpinan merupakan sebuah aspek yang cukup mempengaruhi keterikatan karyawan dalam sebuah perusahaan. Menurut Swathi (2013), kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang dalam mengajak atau mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan bersama. Menurut Carasco-Saul et al (2015), perspektif pemimpin dapat dilihat oleh bawahan sehingga dapat mempengaruhi persepsi bawahan terhadap kualitas lingkungan kerja dan berdampak pada efektifitas pemimpin dan keterikatan karyawan. Pemimpin yang



Daniel Adrian Warokka. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan, Komunikasi Internal, Penghargaan dan Kepemimpinan Terhadap Keterikatan Karyawan pada Karyawan Industri Manufaktur di Kota Batam.
UIB Repository©2020

selalu mengedepankan komunikasi, memberikan dukungan kepada bawahannya, dan selalu memberikan motivasi terhadap pekerjaan bawahan sehingga menciptakan pemikiran yang berpadanan antara bawahan dan atasan, akan mempengaruhi cara bekerja karyawan untuk organisasi dan kepuasan dalam kerja (Iqbal *et al*., 2015).

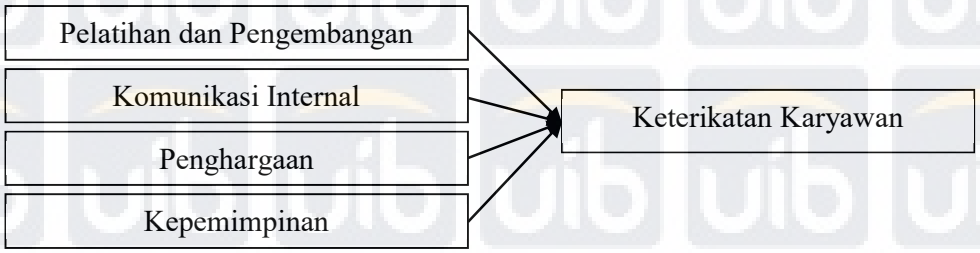
Stanislavov dan Inavov (2014) menyatakan dampak gaya kepemimpinan pada keterlibatan karyawan dan kinerja organisasi. Gaya kepemimpinan menyebabkan perubahan signifikan pada karyawan dan budaya organisasi. Hasilnya menunjukkan bahwa *visionary leadership* menghasilkan tingkat keterlibatan tertinggi sementara gaya *commanding leadership* dan *pace-setting leadership* menunjukkan tingkat keterlibatan terendah. Penelitian tersebut juga menghasilkan usulan pertimbangan tingkat kedewasaan karyawan dan melakukan gaya kepemimpinan yang relevan dengan level ini.

## 2.4. Model Penelitian dan Perumusan Hipotesis

Berdasarkan analisis mengenai penelitian sebelumnya tentang keterikatan karyawan, maka penulis merumuskan sebuah model penelitian yang akan dijadikan sebagai bahan penelitian terhadap karyawan industri manufaktur di kota Batam sebagai berikut.



Daniel Adrian Warokka. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan, Komunikasi Internal, Penghargaan dan Kepemimpinan Terhadap Keterikatan Karyawan pada Karyawan Industri Manufaktur di Kota Batam.
UIB Repository©2020




**Gambar 2.29** Model Penelitian Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan, Komunikasi Internal, Penghargaan, dan Kepemimpinan pada Keterikatan Karyawan Industri Manufaktur di Kota Batam, Sumber: Zainol *et al*., (2016)

Perumusan hipotesis dari penelitian diatas adalah sebagai berikut:

$H_1$ : Pelatihan dan Pengembangan berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan

$H_2$ : Komunikasi Internal berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan

$H_3$ : Penghargaan berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan

$H_4$ : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan



Daniel Adrian Warokka. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan, Komunikasi Internal, Penghargaan dan Kepemimpinan Terhadap Keterikatan Karyawan pada Karyawan Industri Manufaktur di Kota Batam.
UIB Repository©2020