

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Manajemen

Manajemen adalah ilmu yang cukup lama sehingga banyak ahli yang menyampaikan pendapatnya terkait pengertian manajemen. Manajemen adalah fenomena universal, istilah ini yang sangat populer dan banyak digunakan. Semua organisasi bisnis, politik, budaya atau sosial terlibat dalam manajemen karena manajemen lah yang membantu dan mengarahkan berbagai upaya menuju tujuan tertentu.

Daft, (2010) mengungkapkan bahwa manajemen adalah serangkaian proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Memanfaatkan dalam masing-masing ilmu dan seni, dan diikuti untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Manajemen adalah tujuan utama dari setiap sistem penilaian dimana penilaian lebih dari aktivitas berorientasi masa lalu yang mengkritik atau memuji pekerja atas kinerja mereka di tahun sebelumnya tapi ini terkait pengolahan dan perencanaan aktivitas di tahun berikutnya (Meija et al., 2011).

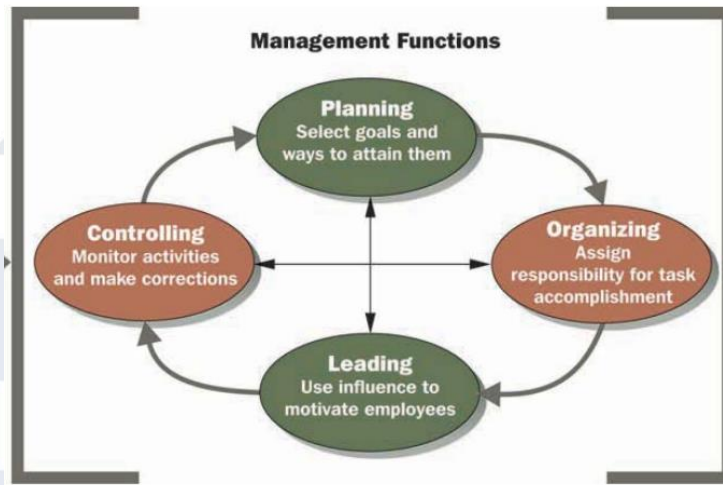
Dari kedua definisi manajemen menurut ahlinya, penulis menyimpulkan bahwa manajemen adalah proses merancang dan memelihara lingkungan di mana individu bekerja sama dalam kelompok dan secara efisien mencapai tujuan yang dipilih. Manajemen didefinisikan sebagai proses dimana kelompok koperasi mengarahkan tindakan menuju tujuan bersama.

Tujuan utama manajemen adalah adalah sistem penilaian. Penilaian harus lebih dari aktivitas berorientasi masa lalu yang mengkritik atau memuji pekerja atas kinerja mereka di tahun

sebelumnya (Meija et all., 2011). Manajemen adalah kegiatan yang bertujuan, maksudnya manajemen adalah sesuatu yang mengarahkan upaya kelompok menuju pencapaian tujuan tertentu yang telah ditentukan sebelumnya.

Manajemen adalah proses bekerja dengan dan melalui orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif, dengan menggunakan sumber daya yang terbatas secara efisien di dunia yang terus berubah (Robbins el all., 2008). Tentu saja, tujuan ini dapat bervariasi dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya. Misalnya: Untuk satu perusahaan mungkin meluncurkan produk baru dengan melakukan survei pasar dan untuk yang lain mungkin memaksimalkan keuntungan dengan meminimalkan biaya.





Gambar 2. 1 Fungsi Manajemen

Sumber : Daft (2010)

Manajemen melibatkan penciptaan lingkungan internal, artinya manajemen digunakan pada berbagai faktor produksi. Oleh karena itu, merupakan tanggung jawab manajemen untuk menciptakan kondisi yang kondusif bagi upaya maksimal agar orang dapat melaksanakan tugasnya secara efisien dan efektif. Prinsip Manajemen dirancang untuk memenuhi persyaratan ruang lingkup dan urutan kursus pengantar manajemen Bright et al., (2019). Pada tingkat yang paling mendasar, manajemen terdiri dari seperangkat empat fungsi umum yaitu *planning*, *organizing*, *staffing*, *leading* dan *controlling*. Keempat fungsi dasar ini dijelaskan oleh Daft, (2010), sebagai berikut:

1. *Planning*: Perencanaan adalah penentuan tindakan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dengan demikian, perencanaan adalah pemikiran sistematis tentang cara & sarana untuk pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Perencanaan diperlukan untuk memastikan pemanfaatan yang tepat dari sumber daya manusia & non-manusia. Itu semua

meresap, itu adalah aktivitas intelektual dan juga membantu dalam menghindari kebingungan, ketidakpastian, risiko, pemborosan, dll.

2. *Organizing*: Pengorganisasian adalah proses menyatukan sumber daya fisik, keuangan dan manusia dan mengembangkan hubungan produktif di antara mereka untuk pencapaian tujuan organisasi. Proses membangun hubungan pekerja ini memungkinkan pekerja untuk bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi mereka.
3. *Leading*: Kepemimpinan mengartikulasikan visi, memberi energi kepada karyawan, menginspirasi dan memotivasi orang menggunakan visi, pengaruh, persuasi, dan keterampilan komunikasi yang efektif.
4. *Controlling*: Mengontrol adalah proses memeriksa apakah kemajuan yang tepat sedang dibuat menuju tujuan dan sasaran dan bertindak jika perlu, untuk memperbaiki setiap penyimpangan. evaluasi seberapa baik Anda mencapai tujuan Anda, meningkatkan kinerja, mengambil tindakan. Fungsi ini menerapkan proses untuk membantu perusahaan menetapkan standar, sehingga perusahaan dapat mengukur, membandingkan, dan membuat keputusan

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah proses sistematis untuk mengelola orang-orang yang bekerja dalam organisasi. Dessler (2003) mendefinisikan Manajemen SDM sebagai proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberi kompensasi kepada karyawan dan memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keselamatan, dan masalah keadilan. Sumber daya manusia adalah keunggulan kompetitif utama bagi perusahaan, dan mereka yang memanfaatkan

mitra sumber daya manusia mereka secara efektif untuk mendorong strategi sumber daya manusia mereka akan menuai keuntungan (Bright el all., 2019).

Bright el all., (2019) beranggapan bahwa manajemen sumber daya manusia memberikan nilai bagi organisasi, sebagian besar melalui pengelolaan siklus hidup karyawan secara keseluruhan yang diikuti karyawan. Hal ini mulai dari perekrutan dan orientasi, hingga manajemen kinerja dan pengembangan bakat. Selanjutnya manajemen SDM juga mengelolah transisi seperti perubahan pekerjaan dan promosi, pensiun dan keluar. Singkatnya manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemisahan sumber daya manusia sampai tujuan individu, organisasi dan masyarakat tercapai. Hampir sama dengan pendapat

Dari pengertian tersebut penulis memahami bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses manajerial untuk memperoleh dan melibatkan tenaga kerja yang dibutuhkan, sesuai untuk pekerjaan itu dan berkaitan dengan pengembangan, pemeliharaan, dan pemanfaatan tenaga kerja.

Manajemen Sumber Daya Manusia berkaitan erat dengan fungsi pengorganisasian manajemen. Pengorganisasian sendiri berhubungan dengan struktur organisasi yang departemen dan kegiatannya dilakukan dalam suatu organisasi atau bisnis. Kegiatan tersebut dilakukan oleh manusia. Dengan demikian, manajemen SDM berkaitan dengan fungsi pengorganisasian manajemen Daft, (2010).

Perusahaan harus dapat mengelolah karyawan secara efisien efisien. Efisiensi berarti melakukan tugas dengan benar (*“doing things right”*) dan mendapatkan output terbanyak dari jumlah input yang

paling sedikit (Robbins et al., 2008). Robbins et al., (2008) menjelaskan bahwa agar pengelolaan SDM dilakukan secara efisien dan efektif maka terdapat 4 fungsi dasar manajemen yaitu :

1. **Staffing**, *Staffing* adalah tentang mempekerjakan orang. Ini termasuk rekrutmen, daftar pendek, wawancara dan seleksi. Untuk menjangkau orang yang tepat dan memilih orang-orang terbaik dari mereka. Ada tiga hal dasar yang dibutuhkan untuk setiap pekerjaan, yaitu KSA (Knowledge, Skills, Abilities). Ada banyak tugas dalam kepegawaian seperti analisis pekerjaan, deskripsi pekerjaan, rekrutmen, desain pekerjaan, dll
2. **Training and Development**, Pelatihan adalah tentang mempersiapkan orang untuk pekerjaan itu. Ini memiliki empat level lebih lanjut yang diberikan di bawah ini:
 1. Pelatihan Karyawan: Pelatihan Karyawan adalah kegiatan yang bertujuan untuk melatih orang yang dipilih pada pekerjaan saat ini. Secara sederhananya adalah melatih karyawan dalam pekerjaannya.
 2. Pengembangan Karyawan: Pengembangan Karyawan dilakukan untuk tujuan berorientasi pada masa depan.
 3. Pengembangan Organisasi: Pelatihan Pengembangan Organisasi membantu mengembangkan seluruh organisasi.
 4. Pengembangan Karir: pelatihan pengembangan karir adalah ketika seorang karyawan melakukan pekerjaan yang sangat baik dan membantu organisasi untuk mencapai tujuannya, ini akan membuatnya istimewa dan dia dapat meningkatkan janji di lapangan. Hal ini juga akan memberikan ledakan pada kondisi ekonomi

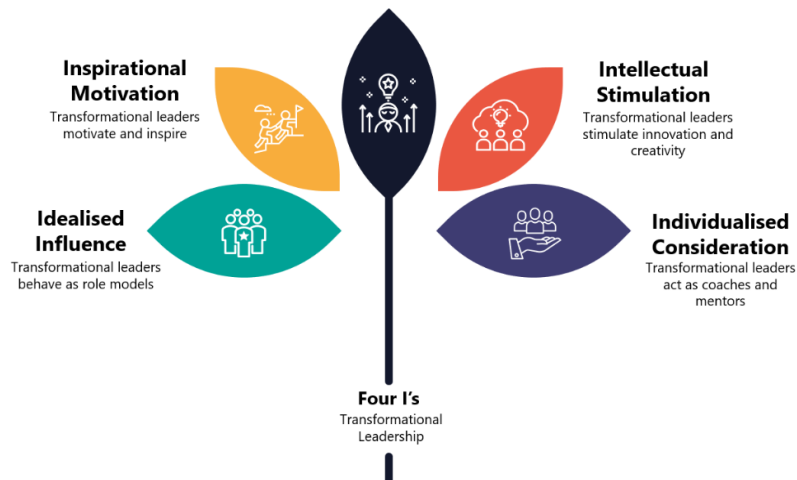
3. **Motivation**, Motivasi berarti energi ekstra. Jika organisasi membuat desain pekerjaan menyenangkan dan mudah bagi orang-orang, mereka akan senang bekerja. Jika mereka dipaksa untuk bekerja sepanjang waktu pada satu hal tertentu, mereka akan bosan. Oleh karena itu, penting bagi fungsi departemen SDM untuk memotivasi orang dengan merancang pekerjaan atau dengan memberi penghargaan atas upaya mereka, dengan memberi mereka insentif. Buat mereka merasa bahwa mereka adalah aset berharga bagi organisasi. Jadi, motivasi merupakan aspek penting dari manajemen sumber daya manusia
4. **Rotation and maintenance**, Pemeliharaan disini artinya adalah menjaga atau membela karyawan. Hal ini akan terjadi ketika pemimpin berkomunikasi dengan karyawan. Pemimpin diharapkan dapat mendengarkan pendapat karyawan dan menyelesaikan masalah serta keluhan karyawan. Jika Anda tidak melakukan ini, orang-orang akan meninggalkan Anda. Jadi, buatlah lingkungan Anda bersahabat dengan karyawan. Jangan berteriak pada orang, jangan menghina mereka jika mereka menuntut tempat kerja yang nyaman. Misalnya, jika AC tidak berfungsi, cobalah untuk mengatur AC untuk karyawan. Jadi, adalah tanggung jawab organisasi untuk membuat orang-orang bekerja dengan Anda untuk waktu yang lama.

2.1.3 Transformational Leadership

Kepemimpinan adalah salah satu fungsi utama manajemen organisasi, karena kepemimpinan yang kuat dapat membantu organisasi dalam perjuangan permanen mereka untuk menjadi semakin kompetitif, karena membantu menyelaraskan orang, waktu dan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi (Afsar, 2016). Bernard M. Bass dan Ronald E. Riggio (2005) membahas banyak hal mengenai

transformational leadership melalui buku mereka. Bass et al., (2005) berpendapat bahwa pemimpin transformasional memotivasi orang lain untuk melakukan lebih dari yang mereka niatkan sebelumnya, bahkan seringkali bahkan lebih dari yang mereka kira. Mereka menetapkan harapan yang lebih menantang dan biasanya dalam mencapai kinerja yang lebih tinggi. Pemimpin transformasional juga cenderung memiliki pengikut yang lebih berkomitmen dan puas, apalagi pemimpin transformasional memberdayakan pengikut dan memperhatikan kebutuhan individu dan pengembangan pribadi mereka (Afsar, 2016).

Transformational leadership adalah gaya kepemimpinan yang di mana pemimpin dan pengikutnya saling membantu memotivasi dan memberikan semangat untuk mencapai kesuksesan bersama (Bass et al., 2005). Kepemimpinan transformasional adalah model kepemimpinan yang mengandalkan dorongan tim untuk mewujudkan kesuksesan secara keseluruhan. Sedangkan menurut Cherry (2020), Kepemimpinan Transformasional adalah jenis kepemimpinan yang menginspirasi peningkatan yang baik di antara mereka yang mengikuti. kepemimpinan transformasional dapat dilihat ketika pemimpin dan pengikut saling melengkapi satu sama untuk lain maju ke tingkat moral dan motivasi yang lebih tinggi.



Gambar 2. 2 *The 4 I's Of Transformational Leadership*

Sumber : Human Capital Leadership Institute (Beck, 2020)

Bernard A. Bass, (2005) mendasarkan gagasan modern tentang kepemimpinan transformasional di sekitar empat elemen berikut:

1. ***Individual consideration.*** Para pemimpin ini menunjukkan perhatian dan pertimbangan untuk anggota tim mereka, dan menghargai masukan dari para pengikutnya. Mereka berusaha untuk menciptakan lingkungan yang terbuka dan mengembangkan keterampilan para pengikutnya. Di sini, seperti mentor atau pelatih, pemimpin memberikan dukungan dan pertimbangan emosional untuk setiap pengikut
2. ***Intellectual Stimulation.*** Para pemimpin ini mendorong lingkungan pemikiran yang inovatif. Mereka menciptakan ruang di mana orang memanfaatkan potensi penuh mereka dan juga mengajak orang lain untuk melakukan hal yang sama. kepemimpinan ini mendorong inovasi, mencari cara yang lebih baik untuk melaksanakan tugas, dan menantang asumsi sebelumnya, sehingga memelihara pemikiran mandiri karyawan.
3. ***Inspirational Motivation.*** Dimensi ini menggambarkan bagaimana pemimpin mengartikulasikan visi untuk menginspirasi dan

memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Pemimpin transformasional menginspirasi setiap masing-masing individu untuk membantu mereka menyelaraskan tujuan mereka dengan tujuan organisasi. Mereka membuat karyawan termotivasi dan mengkomunikasikan harapan mereka kepada masing-masing individu. Pemimpin akan memberikan visi atau misi yang menarik, konsisten dan dapat dipahami sehingga anggota mengetahui apa yang mereka inginkan dari setiap interaksi.

4. ***Idealized Influence.*** Pemimpin transformasional adalah panutan bagi para karyawannya, mereka memberikan pengaruh pada kelompok dan sangat dihormati oleh tim karena visi dan standar kinerja mereka yang tinggi. Karyawan akan memandang pemimpin ini sebagai seseorang yang mempraktikkan apa yang mereka sampaikan dalam kata lain pemimpin ini berkomitmen pada visi dan misi yang mereka sampaikan. Dimensi ini membahas sejauh mana para pengikut menyadari nilai, keyakinan, kekuasaan, dan orientasi etika atau moral pemimpin.

Melalui keempat dimensi yang telah dibahas, tergambar bahwa pemimpin transformasional melibatkan pengikut dalam mencapai hasil yang signifikan. Rasa loyalitas karyawan terkait keterlibatan di tempat kerja dibentuk oleh faktor internal (misalnya, tujuan yang bermakna dan perasaan aman) dan eksternal (misalnya, ketersediaan sumber daya) (Kahn, 2002). Melalui faktor-faktor ini, pemimpin dapat mempengaruhi para pengikutnya untuk dapat melibatkan diri pada setiap proses di dalam perusahaan.

Dalam tim kerja, pemimpin transformasional memberikan tujuan yang holistik dan menantang tetapi dapat dicapai, dan mendorong pengikut untuk melihat melampaui kepentingan pribadi mereka untuk mencapai tujuan kolektif. Gaya kepemimpinan yang transformasional itu menciptakan perubahan positif dan berharga pada

bawahan dengan meningkatkan motivasi, moral, dan kinerja mereka melalui metode yang berbeda (Ilan et al., 2019).

Selain itu Gaya kepemimpinan ini mampu menciptakan pengaruh yang luar biasa bagi para pengikutnya. Hal ini karena pemimpin transformasional memperhatikan kebutuhan pengembangan diri pengikutnya, mengubah kesadaran pengikut tentang masalah yang ada dengan membantu mereka melihat masalah lama dengan cara baru dan menyenangkan serta menginspirasi pengikut untuk bekerja keras untuk mencapai tujuan bersama dalam organisasi (Manoppo 2020). Manoppo, (2020) menambahkan bahwa Pemimpin transformasional menginvestasikan sumber daya penuh mereka dalam mencapai tujuan tersebut.

Afsar et al., (2016) menambahkan bahwa kepemimpinan transformasional diperkaya dengan motivasi inspirasional, rasa misi kolektif, kesadaran tujuan yang tinggi, serta visi dan aspirasi yang menarik. Hal Ini bertujuan untuk mengubah nilai-nilai pribadi dan konsep diri pengikut dan menggesernya ke tingkat kebutuhan dan aspirasi yang baru. Pemimpin transformasional memastikan bahwa individu menantang status quo dan distimulasi secara intelektual dengan melampaui keuntungan diri mereka sendiri untuk keuntungan kolektif yang lebih tinggi (Afsar et al., 2016).

Meskipun pemimpin transformasional mungkin berhasil mengalihkan pengikut dari mementingkan diri sendiri ke tujuan holistik dan menantang, beberapa kesulitan mungkin muncul selama proses ini. Namun bagi pengikut tujuan yang menantang dan holistic tetap saja menyiratkan risiko yang tinggi; dengan demikian, kegagalan tak terduga dapat terjadi selama proses pekerjaannya (Kahn, 2002). Khan, (2020) juga menambahkan bahwa perasaan tidak aman dan hasil yang tidak dapat diprediksi ini menghalangi keinginan anggota untuk berjuang mencapai tujuan, kecuali para pemimpin menciptakan

lingkungan yang aman dan mendukung di mana mereka dapat mengekspresikan diri tanpa takut akan konsekuensi negatif.

Liaw et al., (2010) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional memberikan perhatian pribadi kepada setiap anggota, mencoba memahami kebutuhan mereka, dan memberikan dukungan emosional saat mereka frustrasi di tempat kerja. Sikap suportif ini meningkatkan perasaan aman anggota dan mendorong mereka untuk menampilkan diri yang mereka sukai saat mengerjakan tugas. Misalnya, penelitian sebelumnya berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan dukungan supervisor yang dirasakan (Liaw et al., 2010). Dengan demikian, pertimbangan individu dapat membuat anggota merasa aman secara psikologis dan, pada gilirannya, meningkatkan kesediaan mereka untuk menampilkan diri mereka sepenuhnya di tempat kerja (yaitu, terlibat di tempat kerja).

2.1.4 Perceived Career Success

Kesuksesan karir memiliki arti yang berbeda bagi setiap orang, dimana hal tersebut mendefinisikannya tujuan masing-masing individu. Banyak faktor yang mempengaruhi cara individu dalam mendefinisikan karir, termasuk jabatan, keseimbangan kehidupan kerja, dan tingkat kebahagiaan (Metelski, 2019). Definisi kesuksesan karir adalah subjektif dan memiliki arti yang berbeda bagi setiap orang. Banyak orang berasumsi bahwa karir itu penting, karena karir memberikan identitas, makna, dan struktur bagi kehidupan masyarakat (Ng et al., 2005).

Kesuksesan karir adalah pencapaian terkait pekerjaan yang nyata atau dirasakan yang dihasilkan dari pengalaman kerja individu (qodriyah et al., 2019). Kesuksesan karir umumnya dikonseptualisasikan dan dioperasionalkan sebagai hasil karir yang

obyektif atau subyektif (Kujipers et al., 2006). Ng et al., (2005) membedakan antara kesuksesan karir obyektif dan subyektif, dengan menggunakan gaji dan promosi versus kepuasan karir sebagai indikator.

Heslin et al., (2017) menjelaskan bahwa kepribadian memainkan peran penting dalam kesuksesan karir karena kehidupan organisasi menghadirkan banyak situasi yang relatif lemah. Di mana ciri-ciri yang stabil dapat mempengaruhi perilaku dan hasil orang saat karir mereka terungkap dari waktu ke waktu. Oleh karena itu *Perceived Career Success* tiap individu dapat berbeda tergantung dengan tujuan masing-masing individu (Heslin et al., 2017).

Perceived Career Success sendiri adalah cara pandang individu terhadap keberhasilan yang telah dicapainya dalam hidup (Poon, 2004). Metelski, (2019) mendefinisikan *Perceived Career Success* pencapaian hasil terkait pekerjaan yang diinginkan setiap saat dalam pengalaman karir individu. Individu baru akan merasa puas ketika karir mereka sejalan dengan karir yang didambakan.

Metelski, (2019) menjelaskan terdapat dua kriteria kesuksesan karir, yaitu:

1. Obyektif, dapat diukur atau dapat diakses oleh subjek eksternal. Secara obyektif, kesuksesan karir dapat digambarkan dengan menggunakan indikator yang dapat diamati dan diukur seperti gaji, promosi, dan status sosial suatu profesi.
2. Subyektif, hanya dapat diakses oleh orang yang bersangkutan. Kesuksesan karir subyektif, di sisi lain, terkait dengan perasaan seseorang terhadap pekerjaan. Indikator utama dalam hal ini adalah kepuasan kerja atau karir, selain rasa bangga atas pencapaian dan keseimbangan kehidupan kerja.

Penyampaian ini sejalan dengan yang dijelaskan oleh Heslin, (2005) bahwa kesuksesan karir subyektif biasanya didefinisikan sebagai seberapa puas karyawan dengan pekerjaannya. Tetapi ada banyak alasan mengapa karyawan merasa puas dengan pekerjaan yang dicapai dan hal ini tidak selalu sama dengan percaya bahwa karyawan memiliki karier yang sukses karena tingkat kepuasan individu perihal karirnya memiliki standar yang berbeda-beda. Kesuksesan karir subyektif juga telah didefinisikan sebagai persepsi individu tentang kesuksesan terkait pencapaian, perspektif masa depan, pengakuan, dan kepuasan (Kujipers et al., 2006). Sedangkan faktor ekstrinsik atau objektif dari kesuksesan karir seperti gaji, promosi dan status adalah hasil yang relatif lebih nyata atau dapat diamati daripada hasil intrinsik atau subyektif dari kesuksesan karir (Ballout, 2009)

Pengetahuan dan pendidikan dari tiap Individu SDM adalah prediktor penting lain dari kesuksesan karir, kedua faktor ini yang memungkinkan hasil karir yang positif (Judge et al., 2010). Ng et al., (2005) menjelaskan bahwa kesuksesan karir didefinisikan sebagai akumulasi kerja positif dan hasil psikologis yang dihasilkan dari pengalaman kerja seseorang. Kesuksesan karir cenderung menimbulkan persepsi diri yang positif, yang pada gilirannya akan mengarah pada kepuasan yang lebih besar dengan karir seseorang. Namun Individu memiliki kecenderungan untuk membandingkan dirinya dengan orang lain. Tingkat gaji dan jumlah promosi merupakan sarana utama yang sering dibandingkan. Memperoleh tingkat gaji yang lebih tinggi dan lebih banyak promosi relatif terhadap orang lain cenderung meningkatkan persepsi kesuksesan seseorang. Karena kekayaan dan status sosial dihargai dalam masyarakat, pencapaian karir yang nyata dapat menyebabkan perasaan kepuasan karir yang lebih besar (Heslin, 2005).

Kesuksesan karir internal sering ditentukan oleh kesuksesan psikologis yang berasal dari perasaan bangga karyawan dan pencapaian pribadi dari berbagai tujuan dalam hidup seperti pencapaian, kedamaian batin dan kebahagiaan keluarga, dan dinilai oleh diri sendiri daripada organisasi (Ballout, 2009)

2.1.5 Job embeddedness

Mitchell et al. (2001) meneliti mengapa orang memilih untuk tetap bekerja bahkan ketika perasaan mereka sedang tidak positif, ketika ada pekerjaan alternatif yang tersedia di tempat lain, dan ketika tidak ada lagi harapan normatif mengenai pekerjaan seumur hidup dalam satu perusahaan (Bartunek, Huang, & Walsh, 2008; Holtom, Mitchell, Lee, & Eberly, 2008; Trevor & Nyberg, 2008). *Job embeddedness*, adalah sebuah konstruksi yang dikembangkan oleh Mitchell et al. (2001), berkaitan dengan penilaian karyawan terhadap rekan kerjanya, khususnya tingkat hubungan antara karyawan dengan rekan kerjanya, tingkat kesesuaian antara karyawan dengan perusahaannya, dan sejauh mana karyawan merasa rugi jika mereka meninggalkan perusahaan.

Tariq dan Ding, (2018) dalam Mazidi, (2020) mengungkapkan bahwa teori *job embeddedness* umumnya dianggap sebagai landasan teoretis untuk mempelajari retensi karyawan sementara itu dapat memprediksi konsekuensi perilaku yang terkadang menyimpang. Hal ini selaras dengan yang dijelaskan oleh Mitchell et al (2001) Secara khusus menggambarkan keterikatan pekerjaan sebagai wakil konstelasi luas pengaruh pada retensi karyawan. Dijelaskan juga oleh Ferreira et al., (2013) bahwa keterikatan pekerjaan dan komitmen organisasi dianggap sebagai seperangkat disposisi terkait retensi. Dengan kata lain karyawan yang kehilangan retensi akan dengan mudah berpindah perusahaan Ferreira et al., (2013).

Beberapa Penelitian telah menunjukkan bahwa anteseden utama perpindahan karyawan termasuk ketidakpuasan, alternatif yang dirasakan, niat untuk mencari, dan niat berhenti (Steel, 2002). Peachey et all., (2013) menjelaskan bahwa ada faktor penting yang membantu karyawan mengurangi niat berpindah yaitu *transformational leadership*. Namun pada penelitian ini menggunakan mediasi dan moderasi potensial yang juga dapat mempengaruhi prosesnya.

Mazidi, (2020) menjelaskan bahwa *job embeddedness* merujuk pada kekuatan tandingan yang membuat karyawan terjebak dalam pekerjaan dan membuat mereka merasa diperlukan dan tidak diinginkan untuk meninggalkan organisasi. Halvorsen et all., (2015) dalam Lyu et all., (2017) menjelaskan bahwa teori *job embeddedness* menunjukkan bahwa lingkungan sekitar dan faktor perseptual secara signifikan menjelaskan sejauh mana seseorang terikat atau tertanam dalam suatu pekerjaan, yang pada gilirannya menentukan retensi karyawan. Hal ini juga sejalan dengan yang di sampaikan oleh Crossley et all., (2007) bahwa keterikatan pekerjaan didefinisikan sebagai bagaimana seseorang terlibat dan mampu berkembang dalam organisasi tempat dia bekerja.

Menurut teori *job embeddedness* Mitchell et all.,(2001), ada tiga elemen penting yang membantu menunjukkan tingkat koneksi yang dapat dikembangkan karyawan di tempat kerja mereka. Berikut penjelasannya :

1. **Links**, sejauh mana orang memiliki hubungan dengan orang atau aktivitas lain. *Links* didefinisikan sebagai hubungan antara individu dan organisasi serta komunitas mereka. Koneksi ini mungkin formal, seperti antara manajemen dan karyawan, atau informal, seperti interaksi rekan kerja dan persahabatan. Kelompok dalam organisasi dan lingkungan kerja fisik juga dapat dianggap sebagai penghubung yang menjadi faktor keterikatan pekerjaan individu.

Peningkatan hubungan antara karyawan dan organisasi mereka dapat menghasilkan peningkatan keterikatan pekerjaan. Sumber daya manusia dapat mengembangkan hubungan melalui berbagai cara seperti mendorong interaksi positif antara manajemen dan karyawan, memberikan kesempatan untuk mengembangkan kohesi dalam berbagai kelompok, dan bahkan menerapkan perubahan pada lingkungan kerja fisik organisasi yang memungkinkan peningkatan hubungan antara karyawan. Konstruksi ini terdiri dari faktor-faktor yang berhubungan dengan komunitas yang mengikat individu dengan pemberi kerja mereka saat ini. Jadi, seperti hubungan, kecocokan, dan persepsi pengorbanan di tempat kerja yang mengikat individu pada pekerjaan mereka, ada hubungan terkait komunitas, kecocokan, dan persepsi pengorbanan yang mengikat individu pada komunitas mereka dan dengan perluasan, pada pekerjaan mereka dengan cara yang serupa.

2. *Fit*, sejauh mana pekerjaan dan organisasi mereka serupa atau cocok dengan aspek lain dalam ruang hidup mereka. Ketika seorang individu memiliki keterikatan pekerjaan yang tinggi dalam hal kecocokan, mereka kemungkinan akan merasakan ikatan yang lebih kuat dengan organisasi itu sendiri. Untuk departemen sumber daya manusia yang ingin meningkatkan kecocokan karyawan, acara pelatihan dan sesi pembelajaran kelompok dapat memungkinkan mereka untuk mengembangkan kompatibilitas dan kenyamanan dengan organisasi, meningkatkan keterikatan pekerjaan. *Fit* mengacu pada jumlah koneksi dengan kolega di tempat kerja. *fit* membahas sejauh mana keterampilan dan minat individu sesuai dengan tuntutan dan nilai organisasi.
3. *Sacrifice*, apa yang akan mereka korbankan jika mereka pergi, terutama jika mereka harus pindah ke kota atau rumah lain. Teori keterikatan pekerjaan mendefinisikan pengorbanan sebagai "biaya

material atau manfaat psikologis yang dirasakan yang hilang karena kepergian organisasi." Selain manfaat pekerjaan yang paling jelas seperti pendapatan dan asuransi, berbagai insentif sekunder dapat ditarik atau diakhiri jika seseorang meninggalkan pekerjaannya. Ini mungkin termasuk tunjangan formal seperti program pensiun, opsi saham, atau peluang untuk kemajuan karir di masa depan. Mereka juga dapat mencakup manfaat informal seperti persahabatan rekan kerja, tugas atau proyek penting secara pribadi, atau bahkan reputasi memegang posisi tertentu. Tingkat pengorbanan yang dapat ditanggung seseorang jika meninggalkan pekerjaannya dapat memiliki efek yang kuat pada keterikatan pekerjaan. Pengusaha yang ingin mengurangi pergantian dapat mempertimbangkan untuk meningkatkan persepsi nilai dalam manfaat organisasi, baik yang bersifat formal maupun informal. Mengembangkan kepuasan individu dalam nilai yang dirasakan secara default akan meningkatkan keengganan karyawan untuk mengorbankan manfaat yang terkait dengan pekerjaan dan komunitas organisasi mereka. Pengorbanan mengacu pada biaya yang dirasakan terkait dengan meninggalkan majikan. Ketika jumlah hubungan, tingkat kecocokan orang, dan pengorbanan yang dirasakan tinggi, individu lebih mungkin untuk tetap bersama majikan mereka saat ini (Lee et al., 2004).

2.1.6 Career Adaptability

Career adaptability adalah perubahan kualitas seseorang yang secara mudah dilakukan individu untuk dapat menyesuaikan keadaan baru atau kondisi yang berubah (Heslin, 2005). *Career adaptability* adalah salah satu konstelasi psikososial yang menunjukkan individu sumber daya dalam mengatasi tugas saat ini dan mengantisipasi perkembangan, transisi pekerjaan, dan trauma pekerjaan, yang sampai

tingkat tertentu besar atau kecil, dan mengubah integrasi sosial individu (Savickas, 2012). *Career adaptability* dapat dieksplorasi dalam berbagai bentuk tergantung pada domain. Dalam domain pengembangan karir, kemampuan beradaptasi karir sangat relevan. Ini menunjukkan konstruksi psikososial yang mencerminkan sumber daya individu untuk mengatasi tantangan, seperti tugas perkembangan dan transisi kerja, yang merupakan bagian tak terelakkan dari kehidupan (Savickas et al., 2012).

Career adaptability juga mencakup ide agensi pribadi, karena psikososial menawarkan perspektif yang berbeda untuk melihat kapasitas pribadi dan harus sangat relevan dalam memahami konstruksi dan manajemen karir. Pertama-tama, *Career Adaptability* mengacu pada aspek pengembangan karir yang tidak teruji yang hanya sebagian tercermin dari konstruksi serupa lainnya. Kedua, komponen terintegrasi dengan baik baik dalam hal fokus temporal yang merupakan isu penting dalam pilihan karir. Ketiga, menekankan inisiatif pribadi dan bertanggung jawab atas konstruksi karir seseorang, yang sesuai dengan realitas dunia modern, serta pendekatan teoritis terbaru untuk pengembangan karir. Akhirnya, berasal dari konsep kematangan karir, ini memberikan pendekatan yang lebih mutakhir untuk keterampilan pengembangan karir (Urbanaviciute et al., 2014).

Beberapa kemampuan *Career Adaptability* telah dibedakan dalam kerangka konstruksi karir, seperti perhatian, kontrol, rasa ingin tahu, kepercayaan diri dan komitmen (Savickas et al., 2012). Secara teoritis, masing-masing berfungsi sebagai dasar untuk mengembangkan strategi individu yang memfasilitasi dalam menangani berbagai tugas pekerjaan atau bertindak secara fleksibel (Urbanaviciute et al., 2014). Sumber daya *Career adaptability* adalah kekuatan atau kapasitas pengaturan diri yang dapat diambil seseorang

untuk memecahkan masalah yang tidak biasa, kompleks, dan tidak jelas yang disajikan oleh tugas kejuruan atau pekerjaan, transisi pekerjaan, dan trauma pekerjaan. Sumber daya ini bukan inti dari individu, mereka berada sebagai persimpangan antara individu dan lingkungan. Porfeli & Savickas (2012) menjelaskan bahwa sumber daya *Career adaptabilit* dimodelkan sebagai multi-dimensi dan hierarkis. Empat dimensi sumber kemampuan beradaptasi karir mengacu pada:

1. *Concern*. Kepedulian adalah kekhawatiran tentang masa depan yang membantu individu untuk melihat ke depan dan mempersiapkan apa yang akan terjadi selanjutnya.
2. *Control*. Kontrol memungkinkan individu untuk bertanggung jawab untuk membentuk diri mereka sendiri dan lingkungan untuk memenuhi apa yang akan terjadi selanjutnya menggunakan disiplin diri, usaha, dan ketekunan.
3. *Curiosity*. Skenario alternatif yang mungkin mereka bentuk dieksplorasi ketika rasa ingin tahu mendorong seseorang untuk memikirkan diri sendiri dalam situasi dan peran yang berbeda.
4. *Confidence*. Percaya diri adalah menjadi percaya kepada diri sendiri dalam penilaian diri sendiri, keputusan, kemampuan dan keterampilan

Pengalaman kegiatan eksplorasi dan pencarian informasi ini melahirkan aspirasi dan membangun keyakinan bahwa orang tersebut dapat mengaktualisasikan pilihan untuk menerapkan rancangan hidupnya. Jadi ketika tugas kejuruan, transisi kerja, atau trauma kerja terjadi, individu yang dapat beradaptasi dikonseptualisasikan sebagai peduli dengan masa depan, mengendalikan upaya dalam mempersiapkan masa depan, menunjukkan rasa ingin tahu dengan

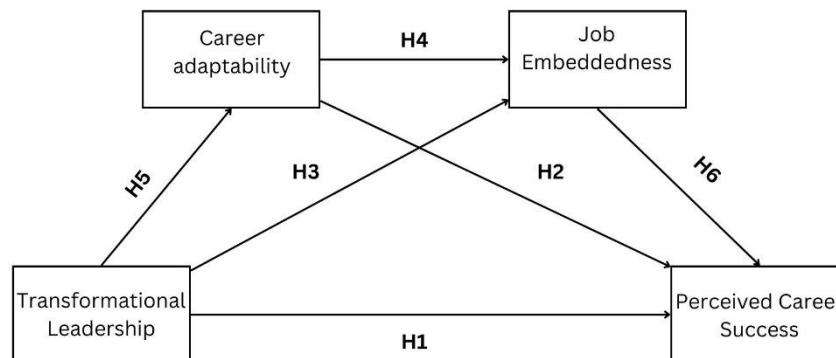
mengeksplorasi kemungkinan diri dan skenario masa depan, serta memperkuat kepercayaan diri untuk mengejar aspirasi seseorang.

Tingkat adaptasi (outcome) yang lebih tinggi diharapkan bagi individu adaptif dan adaptable untuk terlibat dalam perilaku mengatasi kondisi yang berubah. Teori konstruksi karir melihat kemampuan beradaptasi sebagai gaya psikologis dan kemampuan beradaptasi sebagai strategi psikososial (Savickas et al., 2012). Penekanan pada dimensi psikososial membedakan kemampuan beradaptasi karir dari karakteristik individu yang stabil (yaitu disposisi). Adaptasi (berlawanan dengan adaptivitas) harus dilihat sebagai kapasitas pengaturan diri daripada ciri kepribadian inti. Melihat dari sudut pandang teoritis, kemampuan *Career adaptability* dapat ditempatkan di antara konstruksi yang mencerminkan agen pribadi atau kemampuan yang dirasakan untuk mencapai tujuan hidup seseorang (Heslin, 2005). Berdasarkan model teori konstruksi karir, orang membangun karir menggunakan strategi adaptif yang menerapkan kepribadian mereka dalam peran kerja. Adaptasi ini dimotivasi dan dipandu oleh tujuan untuk menyelaraskan kebutuhan batin dan peluang eksternal, dengan keselarasan yang tepat untuk memperkuat aktivitas saat ini dari keasyikan dan aspirasi masa lalu hari ini. Adaptasi, atau adaptasi yang baik, ditunjukkan dengan keberhasilan, kepuasan, dan perkembangan (Savickas et al., 2012)

2.2 Model Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan pernyataan penelitian tertulis Sebelumnya, penulis mengusulkan desain penelitian yang diturunkan dari penelitian sebelumnya oleh Basheer M. Al-Ghazali (2020).

Rancangan penelitian ini dinilai tepat untuk menentukan gaya kepemimpinan dan dukungan organisasi yang pada akhirnya berdampak pada *perceived career success* karyawan.



Gambar 2. 3 Model Penelitian

Sumber : Data Peneliti (2022)

Dari model penelitian diatas, penulis mendapatkan beberapa hipotesis untuk penelitian ini:

H1: *Transformational Leadership berpengaruh terhadap Perceived Career Success*

H2: *Career adaptability berpengaruh terhadap Perceived Career Success*

H3: *Transformational Leadership berpengaruh terhadap Job Embeddedness*

H4: *Career Adaptability berpengaruh terhadap Job Embeddedness*

H5: *Transformational Leadership berpengaruh terhadap Career Adaptability*

H6: *Job Embeddedness secara positif mempengaruhi Perceived Career Success*

2.3 Hipotesis

2.3.1 Pengaruh Transformational Leadership terhadap Perceived Career Success

Kepemimpinan diartikan sebagai motivasi yang mempengaruhi orang-orang untuk memiliki visi yang sama untuk dicapai, dan bagaimana seorang pemimpin memimpin dan mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya

kepemimpinan ini didefinisikan sebagai kepemimpinan transformasional yaitu menciptakan perubahan positif dan berharga pada bawahan dengan meningkatkan motivasi, moral, dan kinerja mereka melalui metode yang berbeda.

Para pemimpin transformasional ini memindahkan masa lalu karyawan, kepentingan pribadi karyawan ke dalam keadaan motivasi untuk mengejar visi organisasi dengan penuh semangat (Afsar et al., 2019). Dan seperti yang kita ketahui sifat-sifat ini memang memiliki peluang lebih besar dalam mencapai hasil karir yang positif. Pemimpin transformasional percaya pada perubahan dan berusaha melakukannya, mereka menginspirasi pengikut mereka untuk proaktif dan unggul dalam mencapai harapan atau tujuan bersama.

Pemimpin transformasional mempromosikan budaya pembelajaran dan pertumbuhan dengan sifat yang berkembang, pemimpin transformasional berusaha menyediakan semua kebutuhan atau sumber daya yang diperlukan pengikutnya untuk mengembangkan diri mereka sendiri (Afsar et al., 2014). Para pemimpin akan memberikan kesempatan kepada para pengikutnya untuk mengerjakan tugas yang menantang, mencoba ide-ide baru, dan menciptakan serta menerapkan perubahan yang membantu memajukan karir pengikut. Pengaruh yang diharapkan adalah tentang memberikan contoh pribadi.

Stimulasi intelektual berarti bahwa karyawan menciptakan dan menerapkan pendekatan dan ide baru yang mungkin memerlukan ilmu pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan yang baru serta menarik. Hal ini akan membantu karyawan untuk mengembangkan karir yang ditandai dengan prestasi pribadi yang akan mempengaruhi proses mencapainya serta pengetahuan baru dipelajari. Motivasi inspirasional dari seorang pemimpin

transformasional membantu pengikut untuk menghargai kontribusi mereka dan mengekstrak lebih banyak makna dan tujuan dari pekerjaan mereka. Hal ini juga membuat karyawan berjuang untuk tujuan yang berhubungan dengan karir karena mereka mulai percaya pada masa depan yang lebih baik dan sejahtera.

Pemimpin transformasional menginspirasi pengikut dengan menceritakan masa depan yang menantang dan visioner, mengkomunikasikan nilai-nilai bersama dan tujuan kolektif, dan memimpin dari depan dengan mempromosikan perilaku proaktif (Afsar et al., 2014). Akibatnya, pengikut dimasukkan ke dalam upaya ekstra untuk memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi masa depan dan meningkatkan kinerja dan kepuasan pribadi mereka. Ini juga akan membantu meningkatkan rasa kebermaknaan dan kepuasan. Stimulasi kemampuan intelektual karyawan bersama dengan upaya ekstra lebih lanjut meningkatkan persepsi karir yang sukses. Dengan cara ini, *transformational leadership* yang efektif diharapkan dapat meningkatkan *Perceived Career Success* karyawan. Oleh karena itu dihipotesiskan:

H1: *Transformational Leadership* secara positif mempengaruhi *Perceived Career Success*.

2.3.2 Pengaruh *Career Adaptability* terhadap *Perceived Career Success*

Adaptasi karir (*career adaptability*) adalah kemampuan untuk beradaptasi dengan lancar terhadap tantangan karir ketika lingkungan karir tidak pasti (Zacher, 2015). Adaptasi karir menunjukkan kemampuan individu dalam mengatasi tugas saat ini dalam mengantisipasi transisi serta trauma dalam peran pekerjaan mereka yang, sampai tingkat tertentu besar atau kecil, serta dapat mengubah integrasi sosial mereka (Savickas dan Porfeli, 2012).

Kemampuan beradaptasi karir adalah kompetensi kontemporer di mana karyawan memanfaatkan sumber daya untuk mengatasi tuntutan pekerjaan baru dan lingkungan yang beragam (Johnston et al., 2016; Savickas dan Porfeli, 2012). Sekarang individu dihadapkan dengan lingkungan kerja yang terus berubah yang merupakan hasil dari restrukturisasi pekerjaan, kemajuan teknologi, dan globalisasi (Greenhaus, Callanan, & Godshalk, 2009). Perubahan ini telah membuat karir kurang dapat diprediksi, dan orang perlu meningkatkan tanggung jawab untuk pengembangan karir diri sendiri. Sebagai konsekuensinya, jalur karir mandiri dan disesuaikan secara individu menjadi penting, dan kemampuan pribadi misalnya, kemampuan adaptasi karir menjadi semakin relevan untuk pengembangan karir yang sukses (Savickas, 2013). Kemampuan beradaptasi karir didefinisikan sebagai sumber daya psikososial yang mewakili kesiapan untuk mengatasi tugas-tugas yang dapat diprediksi untuk mempersiapkan dan berpartisipasi dalam peran kerja, dan dengan penyesuaian tak terduga yang didorong oleh perubahan dalam pekerjaan dan kondisi kerja.

Kemampuan beradaptasi karir sering dikonseptualisasikan sebagai bentuk modal manusia menekankan bahwa sumber daya adaptasi karir biasanya mendapatkan akumulasi dari waktu ke waktu sebagai karyawan di tempat kerja mendapatkan pengetahuan, pengalaman dan pendidikan baru. Jika seorang karyawan memiliki tingkat yang lebih besar dari sumber daya adaptasi karir, dia mengerahkan lebih banyak upaya untuk mencapai tujuan dan sasarannya.

Karyawan yang dapat beradaptasi akan percaya bahwa mereka harus tetap berada di organisasi saat ini dan mengejar karir mereka dalam jangka panjang karena ikatan sosial yang kuat dan ketersediaan berbagai peluang jalur karir. Mereka berpikir bahwa

mencari peluang di tempat lain berarti menghabiskan banyak waktu dalam mengembangkan ikatan sosial dan keterikatan di tempat baru. Karena itu, Adaptasi karir meningkatkan tingkat keterikatan pekerjaan karyawan dan keterikatan pekerjaan berhubungan positif dengan kesuksesan karir subjektif. Oleh karena itu, individu yang mempersepsikan memiliki tingkat *career adaptability* yang tinggi akan memiliki tingkat keterikatan yang lebih tinggi yang kemudian secara langsung meningkatkan kesuksesan karir.

Penelitian tentang *career adaptability* telah meningkat pesat dalam beberapa tahun terakhir, dan sebagian besar penelitian berfokus pada prediktor dan hasil *career adaptability*. Pada penelitian terdahulu Haenggli et al., (2020) secara umum mendukung kegunaan dari empat sumber *career adaptability* untuk menjelaskan berbagai hubungannya kepuasan karir. Penelitian terdahulu berkontribusi pada pemahaman yang lebih baik tentang peran spesifik *career adaptability* untuk kesuksesan karir subjektif dan obyektif. Dari pemahaman definisi dan penjelasan penelitian terdahulu maka dihipotesiskan:

H2: *Career adaptability* secara positif mempengaruhi *Perceived Career Success*.

2.3.3 Pengaruh Transformational Leadership terhadap Job Embeddedness

Job embeddedness terdiri dari keterikatan di tempat kerja yaitu organisasi atau pekerjaan dan keterikatan di luar pekerjaan yaitu komunitas atau keluarga (Mitchell et al.,2001). Masing-masing bentuk keterikatan ini diwakili oleh tiga aspek yang mendasarinya yaitu *fit*, *links* dan *sacrifice*. *Fit* Mengacu pada kesesuaian atau kenyamanan yang dirasakan karyawan dengan organisasi dan

lingkungannya. *links* didefinisikan sebagai hubungan formal atau informal antara seseorang, lembaga atau bahkan orang lain, sementara *sacrifice* mengacu pada psikologis dan materi yang dirasa akan hilang saat meninggalkan pekerjaan (Mitchell et al., 2001).

Keputusan karyawan untuk tinggal atau pergi, dapat menjadi disfungsional dan merugikan organisasi. Karyawan yang memiliki *skills* dan *knowledge* yang tinggi biasanya memiliki intensitas tinggi terkait perpindahan perusahaan. Karena karyawan ini memilih untuk meninggalkan organisasi maka pengalaman, pengetahuan, dan bakat mereka pergi bersama mereka dan mengakibatkan keterlambatan output yang disebabkan oleh kekosongan posisi yang karyawan tinggalkan.

Kepemimpinan transformasional merupakan faktor penting yang membantu mengurangi niat berpindah. *Transformational leadership* menginspirasi, memotivasi dan merangsang pengikut untuk menantang status quo dan secara proaktif mengejar tujuan individu dan organisasi. *Transformational leadership* peduli dengan bawahan mereka dan menginspirasi mereka untuk mengekspresikan ide dan kebutuhan. Pemimpin ini memberikan kebebasan untuk mencoba ide-ide baru dan sering berkomunikasi secara terbuka dengan bawahan, hal ini dilakukan adalah dengan alasan yaitu untuk maju dan mengekspresikan ide-ide tanpa rasa takut. *Transformational leadership* percaya pada hubungan yang berkualitas dan membangun lingkungan di mana bawahan berinteraksi satu sama lain untuk mencari bantuan dalam mendukung ide-ide mereka. Tipe pemimpin transformasional dianggap paling efektif dalam mengimplementasikan ide karena pengikut mereka saling meyakinkan untuk mengimplementasikan ide dan menyelesaikan masalah yang dimiliki siapapun tentang keberhasilan ide. Akibatnya, ikatan satu sama lain menjadi lebih kuat.

Pemimpin transformasional bertindak sebagai fasilitator, mentor, dan pelatih bagi pengikut mereka dan mengartikulasikan visi yang jelas kepada mereka. Mereka mengomunikasikan mengapa sebuah organisasi ada dan kemudian memberikan kebebasan dan pemberdayaan kepada pengikut untuk memutuskan bagaimana mencapai visi. Individu yang terikat karena pengetahuan yang mendalam tentang pekerjaan dan proses organisasi mencapai tujuan/harapan pribadi mereka dengan lebih mudah. Selain itu pengembangan ilmu juga membantu pemimpin untuk menentukan harapan kinerja tinggi dari karyawan. Pemimpin transformasional mencoba untuk mencapai tujuan terkait karir dengan menjadi kontributor penting dalam proses organisasi dan melakukan hal-hal yang dapat memiliki dampak yang signifikan dan memuaskan diri (Sosik et al., 2004).

Pada penelitian terdahulu Burton et al., (2014) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional menciptakan visi dan menumbuhkan kebanggaan dan rasa memiliki terhadap organisasi, serta mengkomunikasikan mengapa keanggotaan dalam organisasi itu penting. Hal ini memungkinkan karyawan untuk menginternalisasi nilai-nilai organisasi dan menimbulkan keterikatan emosional dengan pemimpin di antara para pengikut, yang dapat menumbuhkan tingkat kepercayaan yang tinggi. Akibatnya, karyawan akan berpikir bahwa keluar organisasi adalah hal yang merugikan, karena karyawan tidak ingin meninggalkan organisasi di mana mereka merasa terinspirasi dan diperhatikan oleh pemimpin. Dari pemahaman definisi dan penjelasan penelitian terdahulu maka dihipotesiskan:

H3: *Transformational Leadership* secara positif mempengaruhi *Job Embeddedness*

2.3.4 Pengaruh Career Adaptability terhadap Job Embeddedness

Saat ini pekerja semakin sering melakukan transisi, meninggalkan pekerjaan mereka saat ini untuk pekerjaan yang baru. Tren ini diperkirakan akan terus berlanjut seiring percepatan globalisasi dan otomatisasi kerja. *Job embeddedness* mencakup kekuatan yang mencegah seseorang keluar dari pekerjaan mereka dan kekuatan ini menjadi lebih kuat seiring kemajuan karier yang dirasa sehingga membuatnya semakin sulit untuk berhenti dari pekerjaan. Tingkat *Job embeddedness* yang tinggi adalah ketika seorang individu mampu membangun ikatan sosial yang lebih dalam dengan orang lain, mencapai kecocokan yang lebih baik antara nilai individu maupun nilai organisasi, dan menikmati hidup dalam komunitas dengan orang lain. Individu yang memiliki keterikatan ini juga mulai percaya bahwa mereka akan mengorbankan sesuatu yang besar jika mereka meninggalkan pekerjaan atau organisasi saat ini.

Karir yang dapat beradaptasi membuat individu lebih cocok dengan komunitas dan pada gilirannya meningkatkan kesuksesan karir. Jika karyawan merasakan tingkat kemampuan beradaptasi karir yang tinggi, maka karyawan akan lebih merasakan kontrol dan kepercayaan yang lebih besar pada peluang yang muncul dalam keadaan yang berubah. Jika karyawan berhasil beradaptasi dengan perubahan nilai pekerjaan dan lingkungan, maka kemungkinan karyawan akan meningkatkan keterikatan pekerjaannya

Murphy et al. (2013) menemukan bahwa tingkat *job embeddedness* yang lebih rendah akan merujuk karyawan ke dalam perilaku pencarian kerja dan mereka mungkin juga menampilkan tingkat keinginan berpindah yang lebih besar. Menanggapi perubahan lingkungan kerja, Ferreira et al., (2013) mengajukan teori konstruksi karir dalam perspektif individu yang berfokus pada

penyesuaian diri. Dia mendefinisikan pengertian tentang adaptasi karir (*career adaptability*) sebagai mobilisasi sumber daya psikososial untuk melakukan perilaku adaptasi. *career adaptability* dikaitkan dengan hasil yang lebih positif, seperti lebih tingkat kepuasan kerja dan nyaman kerja. Dari pemahaman definisi dan penjelasan penelitian terdahulu maka dihipotesiskan:

H4: *Career Adaptability* secara positif mempengaruhi *Job Embeddedness*

2.3.5 Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Career Adaptability*

Transformational leadership melalui pertimbangan individual memperlakukan setiap bawahan secara individual dan mencoba menyelaraskan nilai pekerjaan dengan nilai pribadi. Mereka meningkatkan *self efficacy* dan harga diri pengikutnya dengan membawa kesesuaian antara tuntutan organisasi dan keterampilan individu, norma, nilai dan preferensi. Dengan cara ini, karyawan mulai percaya bahwa harga diri mereka sesuai dengan pekerjaan dan nilai organisasi mereka.

Pemimpin transformasional menciptakan tempat kerja yang mendukung melalui pertimbangan inspirasional, motivasi dan individual. Lingkungan yang mendukung seperti itu secara efektif meningkatkan motivasi karyawan untuk terlibat dalam memprakarsai dan menerapkan ide-ide baru dan baru. Lingkungan ini juga memberikan dukungan dan umpan balik dalam mencari solusi yang inovatif dan optimal (Afsar et all.,2019).

Ketika seorang karyawan ingin mencari peluang yang mungkin, berpikir tentang beradaptasi dengan kebutuhan masa depan, terus memperbarui keterampilan dan kompetensinya dengan

perubahan sifat pekerjaan, dan percaya diri untuk mengejar aspirasinya, dia pada gilirannya mungkin mengalami peningkatan dalam keterikatan pekerjaan. ketika seorang individu memiliki tingkat kemampuan beradaptasi karir yang tinggi, dia akan terus mencari cara untuk merencanakan karir masa depannya. Singkatnya, *transformational leadership* mampu meningkatkan tingkat *career adaptability* di antara karyawan. Pada gilirannya, karyawan dengan tingkat kemampuan *career adaptability* yang lebih tinggi menjadi lebih tertanam dalam pekerjaan mereka.

Pemimpin transformasional mengenali kebutuhan pengikut melalui pertimbangan individual dan membantu pengikut untuk merasa yakin tentang kapasitas mereka untuk mengelola tugas (Afsar et al., 2014). Dalam penelitian Tims et al., (2011) dijelaskan bahwa pengikut pemimpin transformasional terbuka untuk berubah, fleksibel dan dapat dengan mudah mengadopsi perubahan tersebut. Karena pemimpin ini mencoba hal-hal baru yang membuat mereka lebih mudah menyesuaikan diri dengan perubahan karena mereka tidak menolak perubahan. Tidak menolak perubahan dan sebagai gantinya menjadi bagian dari proses perubahan dengan menjadi lebih berkomitmen untuk itu, sehingga memfasilitasi adaptasi. Dari pemahaman definisi dan penjelasan penelitian terdahulu maka dihipotesiskan:

H5: *Transformational Leadership* secara positif mempengaruhi *Career Adaptability*

2.3.6 Pengaruh *Job Embeddedness* terhadap *Perceived Career Success*

Embeddedness mengacu pada konsep bahwa individu mungkin begitu terjerat dalam lingkungan dan situasi terkini sehingga mereka merasa sulit untuk berpisah dari suatu hal (Akkaya

et al., 2022). Keterikatan pekerjaan telah mendapat perhatian besar dalam manajemen bisnis karena ini merupakan teori yang relatif baru dan bermanfaat untuk menjelaskan bagaimana hubungan karyawan dengan lingkungannya mempengaruhi sikap dan perilaku orang tersebut.

Keterikatan yang rendah dapat menjadi sinyal bagi manajer bahwa karyawan dapat berhenti kapan saja dengan demikian manajer harus mengaktifkan aktivitas yang berbeda untuk retensi, yang bisa menjadi peningkatan kinerja karyawan. Faktor-faktor yang mencegah seseorang berhenti dari pekerjaan disebut sebagai keterlekatan pekerjaan, dan kekuatan ini menjadi lebih kuat seiring kemajuan karir seseorang, membuatnya semakin sulit untuk pergi. Namun, menurut teori lain, keterikatan pekerjaan memerlukan pendekatan yang cukup halus, karena mungkin juga memiliki konteks negatif.

Keterikatan pekerjaan mencerminkan keputusan karyawan untuk berpartisipasi secara luas dan lebih dalam dengan perusahaan (Lee et al., 2004). Tingkat keterikatan pekerjaan yang tinggi menunjukkan bahwa seorang karyawan dapat membentuk hubungan sosial yang lebih kuat dengan orang lain dan memiliki lebih banyak peluang sosial (Lee et al., 2004). Karyawan sering berpikir bahwa jumlah upaya yang diperlukan untuk keluar dari pekerjaan atau perusahaan mereka saat ini cukup besar. Ketika seseorang terlibat dalam pekerjaan dan perusahaan, itu berarti bahwa kemajuan karir jauh lebih memuaskan.

Kesuksesan karir menunjukkan hasil dari pengalaman karir individu dan hasil terkait pekerjaan yang diinginkan pada titik mana pun dalam praktik kerja. itu adalah pengaturan pengalaman kerja seseorang berdasarkan derajat. Keterikatan pekerjaan telah diteliti di berbagai bidang untuk menguji dampaknya terhadap perilaku terkait

pekerjaan seperti pergantian, kesuksesan karir dan kinerja. Akkaya et al., (2022) memberikan perspektif baru tentang bagaimana keterikatan pekerjaan mempengaruhi kesuksesan karir. Studi ini berkontribusi pada penelitian yang ada untuk menunjukkan pentingnya kesuksesan karir pekerja dan kebutuhan pengembangan di bidang dan praktik manajemen. Dari pemahaman definisi dan penjelasan penelitian terdahulu maka dihipotesiskan:

H6: *Job Embeddedness* secara positif mempengaruhi *Perceived Career Success*

2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

| No | Peneliti | Publikasi | Judul Peneliti | Manfaat Penelitian |
|----|--|--|--|--|
| 1 | Basheer M. Al-Ghazali | <i>Leadership & Organization Development Journal</i> | <i>Transformational leadership, career adaptability, job embeddedness and perceived career success: a serial mediation model</i> | Digunakan sebagai acuan jurnal utama |
| 2 | Richard L. Daft | <i>South-Western Cengage Learning</i> | Management, Ninth Edition | Digunakan sebagai acuan untuk definisi manajemen |
| 3 | Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin & Robert L. Cardy | <i>Pearson Education</i> | <i>Managing Human Resources, Seventh edition</i> | Digunakan sebagai acuan untuk definisi Manajemen SDM |

| | | | | |
|---|---|--|---|--|
| 4 | Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio | <i>Lawrence Erlbaum Associates, Publisher</i> | <i>Transformational Leadership, second edition</i> | Digunakan sebagai acuan untuk definisi <i>Transformational Leadership</i> |
| 5 | June M.L. Poon | <i>Career Development International</i> | <i>Career commitment and career success: moderating role of emotion perception", Career Development International,</i> | Digunakan sebagai acuan untuk definisi <i>Perceived Career Success</i> |
| 6 | Terence R. Mitchell, Brooks C. Holtom, Thomas w. Lee & Miriam Errez | <i>Academy of Management Journal</i> | <i>Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover</i> | Digunakan sebagai acuan untuk definisi <i>job embeddedness</i> |
| 7 | Mark L. Savickas & Erik J. Porfel | <i>Journal of Vocational Behavior</i> | <i>Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries</i> | Digunakan sebagai acuan untuk definisi <i>career adaptability</i> |
| 8 | Bilal Afsar | <i>European Journal of Innovation Management</i> | <i>Transformational leadership and innovative work behavior The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate</i> | Digunakan sebagai acuan untuk pendukung hipotesis <i>transformational Leadership</i> secara positif mempengaruhi <i>Job Embeddedness</i> |
| 9 | Jon Welty Peachey, | <i>Leadership &</i> | <i>Examining the influence of</i> | Digunakan sebagai acuan untuk pendukung |

| | | | | |
|----|---|--|---|---|
| | Laura J. Burton and Janelle E. Wells | <i>Organization Development Journal</i> | <i>transformational leadership, organizational commitment, job embeddedness, and job search behaviors on turnover intentions in intercollegiate athletics</i> | hipotesis <i>Transformational Leadership</i> secara positif mempengaruhi <i>Job Embeddedness</i> |
| 10 | Sieraadj Orie, and Judith H. Semeijn | <i>Journal of Career Development</i> | <i>Stay or Leave? The Role of Career Adaptability and Organizational Embeddedness for Turnover Intentions</i> | Digunakan sebagai acuan untuk pendukung hipotesis <i>Career Adaptability</i> secara positif mempengaruhi <i>Job Embeddedness</i> |
| 11 | Maria Tims, Arnold B. Bakker, Despoina Xanthopoulou | <i>The Leadership Quarterly</i> | <i>Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement</i> | Digunakan sebagai acuan untuk pendukung hipotesis hubungan antara <i>Transformational Leadership</i> secara positif mempengaruhi <i>Career Adaptability</i> |
| 12 | Bulent Akkay & Ana Kazaishvili | <i>Advances in Economics, Business and Management Research</i> | <i>The Relationship Between Job Embeddedness and Career Success</i> | Digunakan sebagai acuan untuk pendukung hipotesis hubungan antara <i>Job Embeddedness</i> secara positif mempengaruhi <i>Perceived Career Success</i> |

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA