

## Pengaruh Pengembangan Karir, Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Keterikatan Karyawan

(Studi pada Karyawan Departemen *Business Development* PT BFI Finance Indonesia Tbk)

Paijan dan Astri Rumaharbo

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mercu Buana  
paijan@mercubuana.ac.id , astrirumaharbo22@gmail.com

### ABSTRACT

*This study aims to identify and explain the influence of the career development, transformational leadership and job satisfaction on employee engagement of the department business development. Types of research used in this study is a quantitative and research methods are used methods of explanation. Samples taken as many as 83 employees by using purposive sampling. Analysis techniques used are descriptive statistics and multiple linear regression analysis. The results of this study indicate that career development, transformational leadership, job satisfaction has positive and significant effect on employee engagement*

**Keywords:** *Career Development, Transformational Leadership, Job Satisfaction and Employee Engagement.*

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap keterikatan karyawan departemen *business development*. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dan serta metode penelitian yang dipakai adalah metode penjelasan. Sampel yang diambil sebanyak 83 karyawan dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif dan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterikatan Karyawan

**Kata Kunci :** Pengembangan Karir, Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Keterikatan Karyawan.

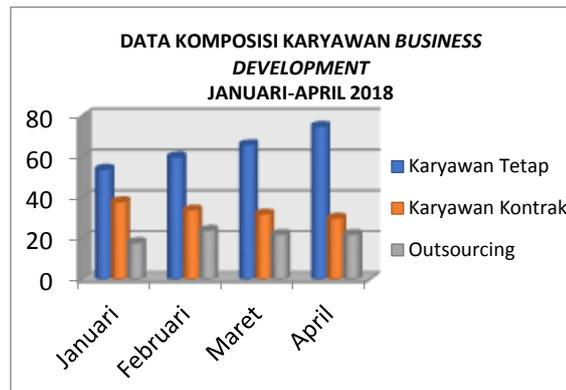
### PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan asset terpenting dalam sebuah perusahaan. Teknologi yang canggih akan menjadi percuma apabila tidak ditunjang oleh sumber daya manusia yang baik. Keterikatan karyawan ( *Employee Engagement* ) penting dimiliki setiap karyawan di dalam sebuah perusahaan. Keterikatan didefinisikan sebagai perasaan seseorang untuk bertanggung jawab dan peduli terhadap performasi pekerjaannya (Lucas & Britt,2012). Keterikatan karyawan erat kaitannya dengan kinerja karyawan (Schaufeli & Bakker, 2003) dan juga kepuasan *client* (Salanova, Agut & Peiro 2005). Sehingga dapat dikatakan keterikatan karyawan penting bagi organisasi.

Salah satu upaya mempertahankan karyawan, menjaga kepuasan pelanggan, dan pencapaian kinerja suatu organisasi adalah dengan meningkatkan keterikatan karyawan. Tingkat keterikatan yang tinggi pada karyawan dapat menguntungkan pihak perusahaan, diantaranya dapat mempertahankan dan meningkatkan produktivitas karyawan, membantu mempertahankan karyawan terbaik dan membantu pencapaian target perusahaan (Bakker, 2011). Pada kenyataannya, perusahaan sering kali mendapat masalah terkait sumber daya manusia seperti banyaknya karyawan yang keluar masuk sehingga menimbulkan banyak kerugian bagi perusahaan seperti biaya perekrutan kembali, *training* hingga waktu untuk mendapatkan kualifikasi sumber daya manusia seperti yang di inginkan perusahaan. Hal tersebut dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan.

Permasalahan diatas juga terjadi di PT BFI Finance Indonesia Tbk di departemen *Business Development* yang dimana perusahaan tersebut bergerak dibidang pembiayaan terbesar di Indonesia yang sedang menambah produk terbaru pembiayaan pendidikan dan juga perjalanan wisata.

**Gambar 1**  
**Data Komposisi Karyawan *Business Development***  
**Januari – April 2018 Berdasarkan Status**



Sumber : Head Human Resource PT BFI Finance Indonesia Tbk

Jumlah karyawan departemen *business development* per Januari yaitu 110 orang dengan sebaran status karyawan tetap 54 sejumlah orang, karyawan kontrak 38 orang dan *outsourcing* 18 orang. Selanjutnya, per februari dengan total 118 orang dengan sebaran status karyawan tetap 60 orang, karyawan kontrak 34 orang dan *outsourcing* 24 orang. Selanjutnya, per maret dengan total karyawan 120 orang dengan sebaran status karyawan tetap 66 orang, karyawan kontrak 32 orang dan *outsourcing* 22 orang. Sama hal nya seperti bulan Januari sampai dengan Maret, total karyawan per April yakni 127 orang dengan sebaran status karyawan tetap 75 orang, karyawan kontrak 30 orang dan *outsourcing* 22 orang.

Berdasarkan data diatas karyawan tetap selalu mengalami peningkatan sedangkan karyawan kontrak terus mengalami penurunan sedangkan karyawan *outsourcing* mengalami penurunan pebruari dan mengalami peningkatan di maret serta mengalami penurunan kembali pada april hal tersebut biasanya disebabkan tidak memiliki kemampuan kerja sesuai dengan dengan kualifikasi pekerjaannya, kurangnya kesempatan yang diberikan oleh perusahaan bagi karyawan untuk mengembangkan dan memperngaruhi pekerjaannya, kurangnya kualitas kehidupan kerja yang mungkin dipengaruhi oleh gaya pemimpin dan kepuasan karyawan dalam bekerja sehingga menimbulkan atau mengurangi rasa ingin tetap menetap dalam perusahaan. Kurangnya perhatian perusahaan terhadap pengembangan karir karyawan juga dapat berpengaruh terhadap kemampuan kerja yang sesuai dengan kualifikasi pekerjaannya sehingga dapat menjadi kendala yang signifikan yang mengganggu proses pencapaian visi dan tujuan bisnis perusahaan sehingga pada saat penilaian karyawan, karyawan tersebut belum lulus untuk menjadi pegawai tidak tetap/kontrak ataupun menjadi pegawai tetap.

Akan tetapi berdasarkan data tersebut karyawan tetap selalu mengalami peningkatan yang positif setiap bulannya menandakan bahwa keterikatan karyawan semakin bertambah secara signifikan dan karyawan kontrak juga mengalami penurunan. Sedangkan karyawan *outsourcing* juga mengalami penurunan dan hanya mengalami peningkatan disalah satu bulan akan tetapi tidak berpengaruh signifikan dibandingkan dengan bulan lainnya.

**Tabel 1**  
**Kuesioner Pra Survey**

No	Pernyataan	Ya	Tidak	Variabel
1	Saya ada keinginan/rencana untuk keluar dari pekerjaan ini	30%	70%	Keterikatan Karyawan
2	Saya akan tetap bertahan untuk bekerja di perusahaan ini sampai masa pension tiba	40%	60%	
3	Saya sering merasa kurang memiliki komitmen terhadap profesi saya sebagai seorang karyawan	30%	70%	
4	Saya sering merasa kurang keikhlasan dalam menjalankan segala sesuatu pekerjaan	50%	50%	Pengembangan Karir
5	Saya merasa setiap karyawan mendapatkan kesempatan yang sama dalam setiap promosi	30%	70%	
6	Saya merasa pelatihan yang saya peroleh memungkinkan saya melakukan pekerjaan pada jenjang karir yang lebih tinggi	60%	40%	
7	Saya semakin merasakan adanya rekan kerja yang berkesan melakukan pencitraan dalam bekerja agar kariernya lebih cepat meningkat	60%	40%	
8	Saya merasa karir saya bisa meningkat apabila saya rajin meningkatkan pengetahuan saya	60%	40%	Kepemimpinan transformasional
9	Pimpinan di tempat saya bekerja memiliki kecenderungan senang melibatkan karyawan, mendelegasikan kewenangan dan mendorong partisipasi	40%	60%	
10	Pimpinan di tempat saya bekerja memiliki kecenderungan senang menginspirasi pengikut guna mencapai tujuan organisasi	70%	30%	
11	Pimpinan di tempat saya bekerja memiliki kecenderungan memotivasi para pengikut dengan turut langsung melakukan pengawasan ketika karyawan bekerja	40%	60%	
12	Pimpinan di tempat saya bekerja cenderung memberikan apresiasi terhadap setiap pekerjaan yang dikerjakan karyawan	50%	50%	Kepuasan kerja
13	Saya masih merasakan adanya ketidakpuasan dalam bekerja dalam perusahaan ini	70%	30%	
14	Saya masih merasa kurang diberdayakan sesuai dengan kemampuan yang saya miliki	60%	40%	
15	Saya merasakan adanya ketidakadilan dalam pekerjaan yang dibebankan kepada saya	50%	50%	
16	Saya masih merasakan kurangnya perusahaan dalam menghargai kontribusi saya dan kurang peduli terhadap kesejahteraan karyawan	80%	20%	

Sumber : data primer 2019

Dari tabel 1 di atas diartikan bahwa responden karyawan dengan 83 responden tentang keterikatan karyawan, terdapat 60% respon positif tentang karyawan akan tetap bertahan untuk bekerja di perusahaan sampai masa pensiun tiba sehingga dapat diartikan bahwa keterikatan karyawan di departemen *business development* sudah cukup baik karena mencapai 60 % akan tetapi masih jadi hal yang menarik faktor yang mempengaruhi 40 % respon negatif mengapa karyawan tidak ingin bertahan bekerja sampai masa pension sehingga jika faktor tersebut diterapkan dengan baik akan meningkatkan keterikatan karyawan yang sudah cukup baik.

Tabel variabel pengembangan karir membuktikan bahwa 70% responden mengatakan merasa setiap karyawan mendapatkan kesempatan promosi yang sama akan tetapi merasa 60% pelatihan yang diperoleh dapat memungkinkan melakukan pekerjaan pada jenjang karir yang lebih tinggi. Dan 60% merasa jika karyawan dapat meningkatkan karirnya jika meningkatkan pengetahuan yang dimiliki.

Tabel variabel Kepemimpinan transformasional dengan 83 responden tentang kepemimpinan transformasional terdapat 60% karyawan kurang merasa dilibatkan dan merasa diberikan inspirasi akan tetapi tidak turut langsung dalam memberi motivasi. Terdapat 50% respon negatif karyawan diberikan apresiasi terhadap setiap pekerjaan yang dilakukan.

Tabel variabel kepuasan kerja membuktikan bahwa terdapat 70% dari 83 responden yang kurang puas dalam bekerja di perusahaan tersebut dan 80% merasa kurang dihargai kontribusinya dan perusahaan kurang peduli terhadap kesejahteraan karyawan tersebut. Dan 60% merasa kurang diberdayakan sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki.

Sehingga dari keseluruhan data yang peneliti rangkum dan telaah tersebut dengan mengetahui adanya penelitian terdahulu mengenai variabel-variabel yang penulis gunakan untuk penelitian ini maka Hal tersebut menjadi ketertarikan tersendiri bagi peneliti untuk meneliti lebih lanjut mengenai Pengaruh Pengembangan Karir, Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Keterikatan Karyawan (Studi Kasus Pada *Departement Business Development PT BFI Finance Indonesia Tbk*)

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah di uraikan di atas, maka dapat dirumuskan beberapa masalah yang akan dibahas, yaitu:

1. Apakah Pengembangan karir akan berpengaruh terhadap keterikatan karyawan departemen *business development* PT BFI Finance Indonesia Tbk?
2. Apakah Kepemimpinan Transformasional terhadap keterikatan karyawan departemen *business development* PT BFI Finance Indonesia Tbk?
3. Apakah Kepuasan kerja terhadap keterikatan karyawan departemen *business development* PT BFI Finance Indonesia Tbk?

### **Tujuan**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis serta mengetahui pengaruh Pengembangan Karir terhadap keterikatan karyawan departemen *business development* PT BFI Finance Indonesia Tbk.
2. Untuk menganalisis serta mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap keterikatan karyawan departemen *business development* PT BFI Finance Indonesia Tbk.
3. Untuk menganalisis serta mengetahui pengaruh Kepuasan kerja terhadap keterikatan karyawan departemen *business development* PT BFI Finance Indonesia Tbk.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Keterikatan Karyawan**

*Employee engagement* atau keterikatan karyawan adalah suatu kondisi, sikap atau perilaku positif seorang karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya yang ditandai dengan perasaan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*) dan keasyikan (*absorption*) untuk tercapainya tujuan dan keberhasilan organisasi.

Seorang karyawan yang memiliki tingkat keterikatan (*engagement*) yang tinggi pada organisasi memiliki pemahaman dan kepedulian terhadap lingkungan operasional organisasi, antusias dalam bekerja, mampu bekerja sama dengan karyawan lain, berbicara positif mengenai organisasi dan berbuat melebihi harapan organisasi.

Istilah *employee engagement* pertama kali diperkenalkan oleh William Khan pada tahun 1990, yang menyatakan bahwa *engagement* merupakan pemanfaatan diri anggota suatu organisasi untuk peran pekerjaan mereka dengan menggunakan dan mengekspresikan diri, baik secara fisik, kognitif dan emosional selama menjalankan peran mereka didalam organisasi.

Menurut Schaufeli dan Bakker (2003), terdapat tiga aspek yang membangun dimensi employee engagement, yaitu sebagai berikut:

### **Kekuatan (Vigor)**

Kekuatan dikarakteristikan dengan energi dan resiliensi mental yang tinggi ketika sedang bekerja, kemauan berusaha sungguh-sungguh dalam pekerjaan dan gigih dalam menghadapi kesulitan. Individu dengan skor tinggi pada aspek kekuatan biasanya memiliki energi dan stamina tinggi serta bersemangat ketika bekerja. Sedangkan individu dengan skor rendah pada aspek kekuatan memiliki tingkat energi, semangat dan stamina yang rendah saat bekerja.

### **Dedikasi (*Dedication*)**

Dedikasi mengacu pada perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan tantangan. Individu yang memiliki skor tinggi pada aspek dedikasi secara kuat mengidentifikasi diri dengan pekerjaan karena adanya pengalaman bermakna, menginspirasi dan menantang. Selain itu, mereka selalu antusias dan bangga dengan pekerjaannya. Sedangkan individu dengan skor rendah tidak mengidentifikasi diri dengan pekerjaannya karena tidak memiliki pengalaman yang bermakna, menginspirasi dan menantang.

### **Keasyikan (*Absorption*)**

Absorpsi atau keasyikan dikarakteristikan dengan konsentrasi penuh, minat terhadap pekerjaan dan sulit melepaskan diri dari pekerjaan. Individu yang memiliki skor tinggi pada aspek absorpsi biasanya merasa tertarik dengan pekerjaan dan sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaannya, begitupun sebaliknya.

Menurut Gallup (2004), terdapat tiga tingkatan engegement pada karyawan, yaitu:

***Engaged.*** Karyawan yang engaged adalah seorang pembangun (builder). Mereka selalu menunjukkan kinerja dengan level yang tinggi. Karyawan ini akan bersedia menggunakan bakat dan kekuatan mereka dalam bekerja setiap hari serta selalu bekerja dengan gairah dan selalu mengembangkan inovasi agar perusahaan berkembang.

***Not Engaged.*** Karyawan dalam tipe ini cenderung fokus terhadap tugas dibandingkan untuk mencapai tujuan dari pekerjaan itu. Mereka selalu menunggu perintah dan cenderung merasa kontribusi mereka diabaikan.

***Actively Disengaged.*** Karyawan tipe ini adalah penunggu gua (cave dweller). Mereka secara konsisten menunjukkan perlawanan pada semua aspek. Mereka hanya melihat sisi negatif pada berbagai kesempatan dan setiap harinya, tipe actively disengaged ini melemahkan apa yang dilakukan oleh pekerja yang engaged.

### **Pengembangan Karir**

Pengembangan adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi.

Karir adalah keseluruhan jabatan/pekerjaan/posisi yang dapat diduduki seseorang selama kehidupan kerjanya dalam organisasi atau dalam beberapa organisasi. Dari sudut pandang pegawai, jabatan merupakan suatu hal yang sangat penting sebab setiap orang menginginkan suatu jabatan yang sesuai dengan keinginannya dan menginginkan jabatan setinggi mungkin sesuai dengan kemampuannya. Jabatan yang lebih tinggi biasanya mengakibatkan gaji yang lebih besar, tanggung jawab yang lebih besar, dan pengetahuan yang lebih baik, yang biasanya diharapkan oleh pegawai. Oleh karena itu, ketika seseorang memasuki dunia kerja, orang tersebut mungkin akan bertanya apakah tujuan karirnya (sebagai jabatan tertinggi yang

diharapkan) akan dapat dicapai di organisasi tempat dia bekerja. Bilamana seseorang melihat bahwa tujuan karirnya tidak dapat dicapai di organisasi tersebut, orang tersebut mungkin tidak akan mempunyai semangat kerja yang tinggi atau tidak termotivasi untuk bekerja atau bahkan akan meninggalkan organisasi.

Menurut Ardana 2012 pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi. Jadi betapa pun baiknya suatu rencana karir yang telah dibuat oleh seorang pekerja disertai oleh suatu tujuan karir yang wajar dan realistis, rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya pengembangan karir yang sistematis dan programatis. Karena perencanaan karir adalah keputusan yang diambil sekarang tentang hal-hal yang akan dikerjakan pada masa depan, berarti bahwa seseorang yang sudah menetapkan rencana karirnya, perlu mengambil langkah-langkah tertentu untuk mewujudkan rencana tersebut. Berbagai langkah yang perlu ditempuh itu dapat diambil atas prakarsa pekerja sendiri, tetapi dapat pula berupa kegiatan yang dapat disponsori oleh organisasi, atau gabungan dari keduanya. Perlu ditekankan bahwa meskipun sumber daya manusia dapat turut berperan dalam kegiatan pengembangan tersebut sesungguhnya yang paling bertanggung jawab adalah pekerja yang bersangkutan sendiri karena dialah yang paling berkepentingan dan dia pula yang kelak akan memetik dan menikmati hasilnya. Hal ini merupakan salah satu prinsip pengembangan karir yang sangat fundamental sifatnya.

Muis (2012) mengatakan jika berbicara mengenai karir, maka diperlukan adanya perencanaan karena pada akhirnya maju tidaknya seseorang dalam karirnya tergantung pada yang bersangkutan sendiri, maka perlu terlibat aktif dalam menentukan arah karirnya.

Glueck dalam Muis (2012) mengatakan bahwa yang dimaksud dengan pengembangan karir adalah kegiatan-kegiatan terstruktur yang direncanakan oleh suatu organisasi kepada anggota-anggotanya dengan tujuan meningkatkan pengetahuan dan kemampuannya sesuai dengan arah dan kemajuan karirnya. Robbins (2006) pengembangan karir adalah sesuatu yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Menurut Dessler (2009) pengembangan karir adalah serangkaian aktivitas sepanjang hidup (seperti workshop) yang berkontribusi pada eksplorasi, pemantapan, keberhasilan dan pemenuhan karir seseorang. Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kesempatan pengembangan karir yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kesempatan untuk bertumbuh, yaitu meningkatkan keterampilan, mendapatkan keberhasilan dan pemenuhan kerja melalui serangkaian peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi melalui jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi ditempat dimana mereka bekerja.

Menurut Haryani (2013) kesempatan pengembangan karir memiliki 4 indikator, yaitu:

1. Karyawan memiliki kesempatan yang sama dalam mengembangkan karir
2. Karyawan yang memiliki prestasi tinggi memiliki kesempatan pengembangan karir yang lebih besar
3. Karyawan yang berpendidikan tinggi memiliki kesempatan untuk mengembangkan karir lebih besar.
4. Segala bentuk pelatihan yang diberikan dapat menunjang pengembangan karir karyawan.

Menurut Siagian (2006) berpendapat beberapa faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seseorang, yaitu sebagai berikut:

1. Prestasi Kerja

Faktor paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan adalah pada prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasannya agar di pertimbangkan untuk di promosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi dimasa depan.

2. Kesetiaan pada organisasi  
Merupakan dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu lama.
3. Mentor dan sponsor  
Mentor adalah orang yang memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam perusahaan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.
4. Dukungan para bawahan  
Merupakan dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan kesempatan untuk bertumbuh.
5. Kesempatan untuk bertumbuh  
Merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya

### **Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Wijayanto (2012), kepemimpinan transformasional yaitu kepemimpinan dimana pemimpin menyediakan perhatian individu, rangsangan intelektual serta pemimpin tersebut memiliki karisma.

Menurut Bass dalam Yukl (2010), kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka.

Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2008), kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan dimana pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya.

Sehingga kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan dimana pemimpin yang dapat membuat para pengikutnya termotivasi, menginspirasi, kagum dan setia atas kemampuan dan pembawaan pemimpin tersebut yang fokus pada tujuan organisasi.

Kepemimpinan transformasional diuraikan dalam empat dimensi, yaitu: idealisasi pengaruh, motivasi inspirasional, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual (Bass et all, 2003), sebagai berikut:

1. Pengaruh ideal (*Idealize Influence*), pemimpin berusaha mempengaruhi karyawan dengan menekankan pentingnya nilai-nilai dan keyakinan, pentingnya keikatan pada keyakinan tersebut, perlu dimilikinya tekad mencapai tujuan. Pemimpin memperlihatkan kepercayaan pada cita-cita, keyakinan, dan nilai hidup, dan dirinci menjadi indikator sebagai berikut:
  - a. Pemimpin memberitahu para karyawan bahwa dia (pemimpin) mempercayai karyawan.
  - b. Pemimpin bertindak dengan cara-cara yang menunjukkan kemampuannya.

- c. Pemimpin berusaha memahami nilai-nilai para karyawannya.
2. Kepemimpinan yang menginspirasi (*Inspirational Leadership*), pemimpin mampu menimbulkan inspirasi pada pegawai, antara lain dengan menentukan standar-standar tinggi, memberikan keyakinan bahwa tujuan dapat dicapai. Karyawan merasa diberi inspirasi oleh sang pemimpin. dan dirinci menjadi indikator sebagai berikut:
  - a. Pemimpin menyampaikan misi organisasi dengan antusias.
  - b. Pemimpin mengakui karyawan yang melaksanakan pekerjaan dengan baik.
  - c. Pemimpin bertindak dengan cara-cara yang dirancang untuk menarik perhatian karyawan.
  - d. Pemimpin mencocokkan tujuannya dengan nilai-nilai para karyawan.
  - e. Pemimpin membuat misi organisasi kelihatan penting.
3. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Simulation*), karyawan merasa bahwa manajer mendorong pegawai untuk memikirkan kembali cara kerja karyawan, untuk mencari cara-cara baru dalam melaksanakan tugas, karyawan merasa mendapatkan cara baru dalam mempersepsikan tugas-tugas karyawan, dan dirinci menjadi indikator sebagai berikut:
  - a. Pemimpin membantu para karyawan menetapkan tujuan yang dapat dicapai.
  - b. Pemimpin memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mencapai sesuatu dengan cara mereka sendiri.
  - c. Pemimpin menciptakan peluang untuk para karyawan agar mempunyai pengalaman sukses.
4. Konsiderasi Individual (*Individualized Consideration*), karyawan merasa diperhatikan dan diperlakukan secara khusus oleh pemimpin. Pemimpin memperlakukan setiap karyawan sebagai seorang pribadi dengan kecakapan, kebutuhan, dan keinginan masing-masing. Pemimpin memberikan nasihat yang bermakna, memberi pelatihan yang diperlukan dan bersedia mendengarkan pandangan dan keluhan karyawan, dan dirinci menjadi indikator sebagai berikut:
  - a. Pemimpin menghargai dan memuji para karyawan yang kinerjanya bagus.
  - b. Pemimpin menunjukkan kekuatan kemampuannya.
  - c. Pemimpin memperhatikan nilai-nilai para karyawan dalam mengkomunikasikan tujuan yang ingin dicapai pemimpin.

### **Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins (dalam Sopiah. 2008) kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Jadi kepuasan kerja yang diperoleh individu merupakan gambaran dari pekerjaan yang dilakukan. Menurut Hasibuan (2007) Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja (*job statisfaction*) karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.

## Kerangka Konseptual

Kerangka teoritis (*theoretical framework*) menunjukkan keyakinan anda pada bagaimana fenomena tertentu (valid atau konsep) saling berkaitan satu sama lain (model) dan penjelasan tentang mengapa anda yakin bahwa variabel tersebut saling terkait satu sama lain (teori). Baik model dan teori mengalir secara logis dari catatan penelitian sebelumnya dalam bidang masalah tersebut (Sekaran dan Bougie, 2017). Kerangka pemikiran untuk penelitian ini dapat digambarkan dalam gambar 2 di bawah ini:

**Gambar 2 : Kerangka Konseptual Penelitian**



H1: Pengembangan Karir berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Keterikatan Karyawan.

H2: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Keterikatan Karyawan

H3: Kepuasan Kerja berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Keterikatan Karyawan.

## METODE PENELITIAN

### Desain Penelitian

Desain penelitian yang digunakan penulis dalam penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif kausal. Kausal adalah hubungan yang bersifat sebab akibat, jadi terdapat variabel yang mempengaruhi dan variabel yang dipengaruhi (Sugiyono, 2013). Penelitian Kausal (*Causal Research*) adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh satu atau beberapa variabel terhadap variabel yang lain.

### Metode Pengambilan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode survei, yaitu metode yang digunakan untuk mendapatkan data opini individu. Instrumen penelitian ini menggunakan kuesioner.

### Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan departemen *business development* PT BFI Finance Indonesia Tbk yang berjumlah 116 karyawan.

### Sampel

Sampel menurut Sekaran dan Bougie (2017) adalah sebagian dari populasi. Sampel terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi. Dengan kata lain, beberapa, namun tidak semua, elemen populasi membentuk sampel. Sehingga, sampel adalah sub kelompok atau sebagian dari populasi. Dengan mempelajari sampel, peneliti mampu menarik kesimpulan yang dapat digeneralisasikan terhadap populasi ketertarikan (yang diminati).

Metode sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, yaitu metode pengambilan dengan ketentuan tertentu dengan menentukan kriteria khusus terhadap sampel (Sekaran dan Bougie, 2013). Kriteria yang digunakan untuk penelitian ini adalah karyawan *Departement Business Development* dengan kriteria seperti karyawan tetap dan yang bekerja lebih dari 1 tahun di PT BFI Finance Indonesia Tbk.

Setelah itu untuk menentukan banyaknya sampel yang diperlukan peneliti mengacu pada (Sanusi, 2011), Rumus Slovin digunakan untuk menentukan ukuran sampel dari populasi yang diketahui jumlahnya berikut adalah rumus yang digunakan :

Rumus Slovin :

$$\begin{aligned}n &= N / ( 1 + Na^2 ) \\n &= 105 / ( 1 + 105.0,05^2) \\n &= 105 / 1.2625 \\n &= 83\end{aligned}$$

Keterangan :

n = Ukuran Sampel

N = Ukuran Populasi

a = *Error Tolerance*

Menurut Sanusi (2011) pada penelitian ini menggunakan batas kesalahan sebesar 5 %. Hasil dari jumlah pengambilan sampel yang didapat menurut rumus Slovin adalah 83 responden pada karyawan PT BFI Finance Indonesia Tbk.

a) Analisis Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif adalah sebuah analisis yang mendeskripsikan karakteristik responden atau subyek dari penelitian dan karakteristik jawaban dari responden yang meliputi:

1. Jenis kelamin
2. Usia
3. Pendidikan terakhir
4. Lama bekerja

b) Uji Instrumen

Uji instrumen dilakukan untuk penelitian yang menggunakan data primer, dengan melakukan pengujian validitas dan reliabilitas. Uji validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur itu dapat mengukur variabel yang akan diukur. Sedangkan uji reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah konstruk/faktor laten yang umum.

c) Analisis Statistik SEM-PLS

SEM (Struktural Equation Modeling) adalah gabungan dari dua metode statistik terpisah yaitu analisis faktor (factor analysis) yang dikembangkan di ilmu psikologis dan psikometri serta persamaan simultan (simultaneous equation modeling) yang dikembangkan di ekonometrika (Ghozali, 2008).

PLS dimaksudkan untuk causal-perdictive analysis dalam situasi kompleksitas yang tinggi dan dukungan teori yang rendah (Ghozali, 2014).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Analisis Deskriptif

**Tabel 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

		Frequency	Percent (%)
Valid	Laki-laki	40	48.2
	Perempuan	43	51.8
	Total	83	100.0

Sumber : Hasil Olah Data SPSS

Berdasarkan hasil pengolahan data dalam Tabel 2 menunjukkan bahwa dari 83 responden terdapat 40 responden atau sebesar 48.2 % berjenis kelamin laki-laki, sedangkan sisanya sebanyak 43 responden atau sebesar 51.8 % berjenis kelamin perempuan.

**Tabel 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

		Frequency	Percent (%)
Valid	< 21 tahun	13	15.6
	21-25 tahun	32	38.5
	26-30 tahun	19	22.8
	31-35 tahun	8	9.6
	36-40 tahun	5	6.3
	>41 tahun	6	7.2
	Total	83	100.0

Sumber : Hasil Olah Data SPSS

Berdasarkan hasil pengolahan data dalam Tabel 3 menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja di PT BFI Finance Indonesia Tbk pada departemen Business Development berada pada usia produktif antara 21-25 tahun dengan presentase 38.5%

**Tabel 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

		Frequency	Percent (%)
Valid	SMA	23	27.7
	D3	5	6.2
	S1	24	28.9
	S2	27	32.5
	S3	4	4.7
	Total	83	100.0

Sumber : Hasil Olah Data SPSS

Berdasarkan Tabel 4 menunjukkan bahwa 32.5% responden yang bekerja di PT BFI Finance Indonesia Tbk pada departemen Business Development berpendidikan S2.

**Tabel 5 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

		Frequency	Percent (%)
Valid	<2 tahun	23	27.7
	3-5 tahun	42	50.6
	5-10 tahun	15	18.1
	>11 tahun	3	3.6
	Total	83	100.0

Sumber : Hasil Olah Data SPSS

Berdasarkan olah data pada Tabel 5 menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan yang bekerja di PT BFI Finance Indonesia Tbk pada departemen Business Development berada pada jangka lama bekerja 3-5 tahun dengan presentase 50.8%

Uji	Convergent Validity			Hasil
	Variabel	Indikator	Outer Loadings	
Pengembangan Karir		PK1	<b>0,700</b>	Valid
		PK2	<b>0,566</b>	Valid
		PK3	<b>0,803</b>	Valid
		PK4	<b>0,772</b>	Valid
		PK5	<b>0,700</b>	Valid
		PK6	<b>0,153</b>	Tidak Valid
		PK7	<b>0,838</b>	Valid
Kepemimpinan Transformasional		GK1	<b>0,744</b>	Valid
		GK2	<b>0,705</b>	Valid
		GK3	<b>0,709</b>	Valid
		GK4	<b>0,739</b>	Valid
		GK5	<b>-0,132</b>	Tidak Valid
		GK6	<b>0,789</b>	Valid
		GK7	<b>0,828</b>	Valid
Kepuasan Kerja ( <i>Job Satisfaction</i> )		GK8	<b>0,741</b>	Valid
		JS1	<b>0,807</b>	Valid
		JS2	<b>0,427</b>	Tidak Valid
		JS3	<b>0,838</b>	Valid
		JS4	<b>0,447</b>	Tidak Valid
		JS5	<b>0,608</b>	Valid
		JS6	<b>0,657</b>	Valid
Keterikatan Karyawan		KK1	<b>0,673</b>	Valid
		KK2	<b>0,765</b>	Valid
		KK3	<b>0,634</b>	Valid
		KK4	<b>0,608</b>	Valid
		KK5	<b>0,829</b>	Valid
		KK6	<b>0,739</b>	Valid
		KK7	<b>0,762</b>	Valid
		KK8	<b>0,624</b>	Valid
		KK9	<b>0,729</b>	Valid
		KK10	<b>0,758</b>	Valid
		KK11	<b>0,658</b>	Valid
		KK12	<b>0,476</b>	Tidak Valid

**Instrumen**

**Tabel 6 Hasil Pengujian Instrumen dengan *Convergent Validity***

Sumber: Hasil Pengolahan PLS 3.0, 2020

Berdasarkan tabel 6 di atas, terlihat bahwa indikator PK6, GK5, JS2, JS4 dan KK12 memiliki nilai loading factor kurang dari 0.50 yang dinyatakan tidak valid dan tidak signifikan. Oleh karena itu, indikator tersebut akan dihilangkan dari model. Berikut hasil penghilangan indikator dan perhitungan kembali :

**Tabel 7 Hasil Pengujian Instrumen dengan *Convergent Validity- Rev***  
**Convergent Validity**

Variabel	Indikator	Outer Loadings	Keterangan
Pengembangan Karir	<b>PK1</b>	<b>0,708</b>	Valid
	<b>PK2</b>	<b>0,571</b>	Valid
	<b>PK3</b>	<b>0,804</b>	Valid
	<b>PK4</b>	<b>0,772</b>	Valid
	<b>PK5</b>	<b>0,703</b>	Valid
	<b>PK7</b>	<b>0,832</b>	Valid
Kepemimpinan Transformasional	<b>GK1</b>	<b>0,740</b>	Valid
	<b>GK2</b>	<b>0,693</b>	Valid
	<b>GK3</b>	<b>0,705</b>	Valid
	<b>GK4</b>	<b>0,751</b>	Valid
	<b>GK6</b>	<b>0,796</b>	Valid

	<b>GK7</b>	<b>0,829</b>	Valid
	<b>GK8</b>	<b>0,743</b>	Valid
Kepuasan Kerja ( <i>Job Satisfaction</i> )	<b>JS1</b>	<b>0,864</b>	Valid
	<b>JS3</b>	<b>0,869</b>	Valid
	<b>JS5</b>	<b>0,534</b>	Valid
	<b>JS6</b>	<b>0,635</b>	Valid
	Keterikatan Karyawan	<b>KK1</b>	<b>0,695</b>
<b>KK2</b>		<b>0,760</b>	Valid
<b>KK3</b>		<b>0,620</b>	Valid
<b>KK4</b>		<b>0,603</b>	Valid
<b>KK5</b>		<b>0,833</b>	Valid
<b>KK6</b>		<b>0,760</b>	Valid
<b>KK7</b>		<b>0,750</b>	Valid
<b>KK8</b>		<b>0,645</b>	Valid
<b>KK9</b>		<b>0,733</b>	Valid
<b>KK10</b>		<b>0,765</b>	Valid
<b>KK11</b>		<b>0,651</b>	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan PLS 3.0, 2020

Hasil dari modifikasi pengujian *convergent validity* pada Tabel 7 di atas dapat dilihat bahwa semua dimensi telah memenuhi *convergent validity* karena memiliki nilai *loading factor* diatas 0,50.

**Tabel 8 Hasil Uji Discriminant Validity (Fornell Larcker Critetion)**

	Discriminant Validity (Fornell-Larcker Criterion)			
	GK	JS	KK	PK
GK	0,752			
JS	0,173	0,740		
KK	0,617	0,401	0,714	
PK	0,716	0,231	0,602	0,737

Sumber: Hasil Pengolahan PLS 3.0, 2020

Dapat dilihat bahwa beberapa nilai *loading factor* untuk setiap indikator dari masing-masing variabel laten memiliki nilai *loading factor* yang lebih besar dibanding nilai *loading factor* jika dihubungkan dengan variabel laten lainnya. Hal ini berarti bahwa setiap variabel laten belum memiliki *discriminant validity* yang baik, oleh karena itu indikator variabel yang memiliki nilai terkecil harus dihilangkan dari model dan indikator variabel yang dihilangkan yaitu : GK2, GK3, GK4, JS5, JS6, KK1, KK3, KK4, KK8, PK3.

**Tabel 9 Hasil Uji Average Variance Extracted (AVE)**

Average Variance Extracted (AVE)	
Kepemimpinan Transformatif	0,566

Kepuasan Kerja	0,547
Keterikatan Karyawan	0,510
Pengembangan Karir	0,542

Sumber: Hasil Pengolahan PLS 3.0, 2020

Dari gambar diatas dapat diartikan bahwa akar kuadrat dari *Average Variance Extracted* (AVE) untuk setiap konstruk lebih besar daripada kolerasi antara konstruk yang satu dengan konstruk yang lainnya dalam model. Dari nilai AVE tersebut, maka konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi *discriminant validity*.

**Tabel 10 Hasil Pengujian *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha***

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Kepemimpinan Transformasional	0,872	0,901
Kepuasan kerja	0,727	0,823
Keterikatan Karyawan	0,903	0,919
Pengembangan Karir	0,829	0,875

Hasil Pengujian Hipotesis (Boostrapping)

Sumber: Hasil Pengolahan PLS 3.0, 2020

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa hasil pengujian *composite reliability* dan *cronbach's alpha* menunjukkan nilai yang memuaskan, yaitu semua variable laten telah *reliable* karena seluruh nilai variabel memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha*  $\geq 0,70$ . Jadi dapat disimpulkan bahwa, kuesioner yang digunakan sebagai alat penelitian ini telah andal atau konsisten.

**Tabel 11 Hasil Uji Nilai R-Square (R<sup>2</sup>)**

Variabel Endogen	R Square
Keterikatan Karyawan	0,504

Sumber: Hasil Pengolahan PLS 3.0, 2020

Dari tabel di atas dapat diartikan bahwa nilai R-square sebesar 0,504 yang berarti variabilitas Keterikatan Karyawan (KK) yang dapat dijelaskan oleh ketiga variabel dalam model yaitu Pengembangan Karir, Kepemimpinan Transformasional, dan Kepuasan kerja sebesar 50,4 % sedangkan 49,6 % dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam model ini.

Nilai estimasi untuk hubungan jalur dalam model struktural harus signifikan. Nilai signifikan ini dapat diperoleh dengan prosedur *bootstrapping*. Melihat signifikansi pada hipotesis dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi t-statistik pada *algorithm bootstrapping report*. Untuk mengetahui signifikan atau tidak signifikan dilihat dari t-tabel pada alpha 0,05 (5%) = 1,96. Kemudian t-tabel dibandingkan dengan t-hitung (t-statistik).

**Tabel 12 Hasil Pengujian Hipotesis**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
GK -> KK	0,377	0,378	0,114	3,303	<b>0,001</b>
JS -> KK	0,274	0,284	0,093	2,957	<b>0,003</b>
PK -> KK	0,269	0,277	0,108	2,488	<b>0,013</b>

Sumber: Hasil Pengolahan PLS 3.0, 2020

### **Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Keterikatan Karyawan**

Karena, T statistik  $>$  T table ( $2,488 > 1,96$ ) dan hipotesis diterima, artinya apabila Pengembangan Karir disampaikan dengan baik, maka hal tersebut dapat meningkatkan Keterikatan Karyawan terhadap perusahaan. Sebaliknya, jika Pengembangan Karir disampaikan dengan tidak baik, maka tingkat Keterikatan Karyawan terhadap perusahaan juga akan menurun.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterikatan Karyawan**

Karena, T statistic  $>$  T table ( $3,303 > 1,96$ ) dan hipotesis diterima, artinya apabila Kepemimpinan Transformasional disampaikan dengan baik, maka hal tersebut dapat meningkatkan Keterikatan Karyawan terhadap perusahaan. Sebaliknya, jika Gaya Kepemimpinan dipersepsikan tidak baik, maka tingkat Keterikatan Karyawan terhadap perusahaan juga akan menurun.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Keterikatan Karyawan**

Karena, T statistic  $>$  T table ( $2,957 > 1,96$ ) dan hipotesis diterima, artinya apabila Kepuasan Kerja disampaikan dengan baik, maka hal tersebut bisa meningkatkan Keterikatan Karyawan terhadap perusahaan. Sebaliknya, jika Kepuasan Kerja disampaikan dengan tidak baik, maka tingkat Keterikatan Karyawan terhadap perusahaan juga akan menurun.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Setelah peneliti melakukan penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya mengenai Pengaruh Pengembangan Karir, Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Keterikatan Karyawan pada Department Business Development PT BFI Finance Indonesia Tbk maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterikatan Karyawan Department Business Development PT BFI Finance Indonesia Tbk. Jadi dapat dimaknai bahwa jika semakin baik Pengembangan karir dalam suatu perusahaan maka semakin tinggi tingkat keterikatan karyawan pada perusahaan tersebut.
2. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterikatan Karyawan Department Business Development PT BFI Finance Indonesia Tbk. Jadi dapat dimaknai bahwa semakin baik gaya kepemimpinan transformasional

dalam suatu perusahaan maka semakin tinggi tingkat keterikatan karyawan terhadap perusahaan tersebut.

3. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterikatan Karyawan Department Business Development PT BFI Finance Indonesia Tbk. Jadi dapat dimaknai bahwa semakin baik Kepuasan Kerja didalam suatu perusahaan maka semakin tinggi tingkat keterikatan karyawan pada perusahaan tersebut

## Saran

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, peneliti dapat memberikan beberapa saran untuk pihak-pihak yang bersangkutan guna meningkatkan pengembangan karir, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja yang akan berdampak pada keterikatan karyawan pada Department Business Development PT BFI Finance Indonesia Tbk, maka perlu memperhatikan beberapa saran sebagai berikut :

### 1. Bagi Perusahaan

- a. Berdasarkan hasil deskripsi jawaban responden dapat dilihat dari nilai rata-rata terendah dari variabel pengembangan karir ada pada indikator PK7 dengan nilai (3,67) dengan pernyataan kuesioner yang menyatakan “Saya puas dengan ketersediaan dan keterbukaan informasi persyaratan jabatan di perusahaan ini”. Jika dilihat berdasarkan hasil pengamatan yang telah peneliti lakukan saat berkunjung ke PT BFI Finance masih terlihat bahwa ketersediaan dan keterbukaan informasi persyaratan jabatan hanya di peroleh oleh beberapa kalangan tertentu. Oleh karena itu saran yang bisa dijadikan pertimbangan yaitu pihak perusahaan diharapkan dapat lebih terbuka akan ketersediaan informasi persyaratan jabatan terhadap semua kalangan di dalam perusahaan dikarenakan hal tersebut bisa menjadi motivasi bagi karyawan agar memiliki semangat untuk memperbaiki hal yang masih kurang pada diri karyawan agar bisa mencapai prasyarat jabatan tersebut dan hal tersebut bisa berdampak terhadap keterikatan karyawan dalam perusahaan tersebut.
- b. Berdasarkan hasil deskripsi jawaban responden dapat dilihat dari nilai rata-rata terendah dari variabel gaya kepemimpinan transformasional ada pada indicator GK2 dengan nilai (3,41) dengan pernyataan kuesioner “Pimpinan saya bertindak dengan cara-cara yang menunjukkan kemampuannya”. Oleh karena itu saran yang bisa dijadikan pertimbangan yaitu pihak perusahaan diharapkan bisa memberikan pelatihan bagi para pemimpin-pemimpin perusahaan khususnya department business development mengenai tingkat kemampuan mengkomunikasikan target sehingga dapat meningkatkan menumbuhkan rasa hormat terhadap pemimpin sehingga dapat meningkatkan rasa nyaman karyawan sehingga memiliki rasa keterikatan terhadap perusahaan tersebut.
- c. Berdasarkan hasil deskripsi jawaban responden dapat dilihat dari nilai rata-rata terendah dari variabel kepuasan kerja ada pada indikator JS5 (4,22) dengan pernyataan kuesioner “Saya merasa puas terhadap semua rekan kerja dalam hal kerjasama menyelesaikan pekerjaan”. Oleh karena itu saran yang bisa dijadikan pertimbangan yaitu perusahaan dapat melakukan *outing*, makan siang bersama atau kegiatan yang dapat meningkatkan dan mempererat hubungan antar karyawan sehingga dapat menumbuhkan kerjasama yang baik antar karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

### 2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Sehubungan penelitian ini memiliki keterbatasan dalam melakukan penelitian, maka disarankan bagi peneliti selanjutnya yang ingin meneliti variabel terkait yang terdapat dalam penelitian ini yaitu Pengembangan Karir, Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja agar penelitian selanjutnya dapat mengembangkan variabel-variabel lain yang belum digunakan dalam penelitian ini

seperti Motivasi, Komitmen Organisasi, dan Kompensasi maupun menggunakan objek penelitian yang berbeda. Sehingga penelitian selanjutnya akan lebih sempurna dan memberikan informasi yang lebih banyak.

Demikian saran yang dapat peneliti sampaikan semoga bermanfaat serta bisa menjadi pertimbangan perusahaan dan penelitian selanjutnya dalam meningkatkan Keterikatan Karyawan demi mencapai visi dan misi perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, I Komang. 2012. *Managemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Bakker, A. B. (2011) An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269. doi:10.1177/0963721411414534
- Bakker dan Schaufeli.(2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*.
- Bass, B.M., B.J. Avolio, D.I. Jung & Y. Berson., 2003, "Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership", *Journal of Applied Psychology*.
- Dessler, Gary, 2009. *Manajemen SDM : buku 1*. Jakarta: Indeks
- Gallup. (2004). *Study Engaged Employees Inspire Company Innovation*. *Gallup Management Journal*.
- Ghozali, I. 2014. *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Edisi 4. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ghozali, Imam. 2008. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Hasibuan, H. M. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Haryani, Putu Yeni. (2013). Korelasi anatara Pengembangan Karir dengan Motivasi Kerja dan Keinginan Untuk Pensiun Dini. *Jurnal Buletin Studi Ekonomi*. Vol. 18, No.2, h. 183-185.
- Lucas, D.B., & Britt, S. H. 2012. *Measuring advertising effectiveness*. New York : McGraw-Hill
- Muis, M. (2012). *Pengembangan Karir Karyawan Perbankan di Kota Makassar*. Universitas Hasanuddin.
- Robbins, Stephen P., 2006. *Perilaku Keorganisasian Jilid 1 Edisi 9*. Jakarta: PT. Indeks kelompok Gramedia.
- Robbins, Stephen P., & Judge, Timothy A. Judge (2008). *Organizational Behavior*. Jakarta: penerbit Salemba Empat.
- Salanova, M., Agut, S., & Piero, J. M. (2005). Linking organizational resource and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*(90), 1217-1227.
- Sanusi. 2011. *Metode Penelitian Bisnis*. Salemba Empat. Jakarta.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *Test manual for the utrecht work engagement scale*. Netherlands: Utrecht University.
- Sekaran, Uma dan Roger Bougie. 2017. *Metode Penelitian untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan-Keahlian*, Edisi 6, Buku 1, Cetakan Kedua, Salemba Empat, Jakarta Selatan 12610.
- Sekaran, Uma dan Roger Bougie. 2017. *Metode Penelitian untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan-Keahlian*, Edisi 6, Buku 2, Salemba Empat, Jakarta Selatan 12610.
- Sekaran,Uma & Bougie,Roger. 2013. Edisi 5, *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. New York: John Wiley

- Siagin, Sondang P. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara
- Sopiah. 2008. Perilaku Organisasi, Yogyakarta: Andi Offset.
- Wijayanto, D. 2012. *Pengantar Manajemen*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Yukl, Gary. 2010. Kepemimpinan Dalam Organisasi (Edisi Kelima). Alih bahasa: Budi Supriyanto. Jakarta: PT. Indeks.