

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Social Exchange Theory (SET)*

Social Exchange Theory menjadi kerangka konseptual utama untuk memahami dinamika hubungan antara organisasi dan karyawan dalam penelitian ini. *Social exchange theory* pertama kali dirumuskan oleh Homans (1958) pada tingkat interaksi individu. SET memandang bahwa perilaku sosial merupakan hasil dari proses pertukaran antara individu yang melibatkan ganjaran (*reward*) dan biaya (*cost*). Menurut Homans, individu akan cenderung mempertahankan dan mengulangi perilaku yang memberikan ganjaran, serta menghindari perilaku yang menimbulkan kerugian. Dengan demikian, interaksi sosial bersifat rasional dan instrumental, di mana individu secara sadar maupun tidak sadar melakukan perhitungan untung rugi dalam setiap hubungan sosial yang dijalani (Homans, 1958).

Pemikiran Homans kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh Blau (1964), dengan memasukkan dimensi pertukaran sosial dalam konteks struktur sosial dan organisasi. Blau menjelaskan bahwa SET adalah hubungan sosial yang terbentuk melalui pertukaran manfaat antar individu. Interaksi terjadi karena individu mengejar imbalan dan mempertimbangkan keadilan dalam pertukaran tersebut. Keadilan atau ketidakadilan dalam pertukaran mempengaruhi kepuasan, perilaku, hingga terbentuknya struktur sosial seperti kekuasaan, legitimasi, dan konflik. SET memandang interaksi di tempat kerja sebagai hubungan timbal balik yang dibangun atas dasar kepercayaan, kewajiban, dan norma resiprositas. Ketika organisasi memberikan dukungan, perhatian,

serta berbagai bentuk investasi bagi karyawannya, timbul dorongan bagi individu untuk memberikan balasan positif berupa perilaku kerja yang lebih optimal (Aboramadan *et al.*, 2021; Aktar & Pangil, 2018).

Selanjutnya, *Social exchange theory* juga diperkaya oleh Emerson (1976), yang menekankan bahwa pertukaran sosial merupakan relasi saling ketergantungan (*mutual dependence*) antara aktor-aktor sosial. Menurut Emerson, kekuasaan dan ketergantungan muncul dari ketidakseimbangan dalam pertukaran, di mana pihak yang memiliki sumber daya lebih bernilai akan memiliki posisi yang lebih kuat dalam hubungan sosial. Pandangan ini memperjelas bahwa kualitas hubungan sosial tidak hanya ditentukan oleh besarnya ganjaran, tetapi juga oleh struktur ketergantungan dan persepsi keadilan dalam pertukaran tersebut (Emerson, 1976).

Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa *social exchange theory* menjelaskan hubungan antara individu dan organisasi sebagai suatu proses pertukaran sosial yang bersifat timbal balik, di mana interaksi didasarkan pada perhitungan antara ganjaran dan biaya, norma resiprositas, serta persepsi keadilan. Hubungan kerja akan berkembang secara positif apabila karyawan menilai bahwa kontribusi yang mereka berikan memperoleh balasan yang adil dan bernilai dari organisasi. Sebaliknya, ketidakseimbangan dalam pertukaran sosial dapat menurunkan kualitas hubungan kerja dan memunculkan sikap serta perilaku negatif.

Dengan demikian, SET memberikan landasan teoritis yang kokoh untuk menjelaskan bagaimana *job training*, *career development*, dan *organizational commitment* saling berinteraksi dalam membentuk *work engagement* karyawan di Hotel Grand Karlita Purwokerto, terutama dalam konteks organisasi modern

yang menekankan keberlanjutan hubungan jangka panjang dengan tenaga kerjanya.

2.1.2 *Work Engagement*

a) Definisi *Work Engagement*

Work engagement pertama kali diperkenalkan dalam literatur oleh William A Khan (1990), melalui teori peran dan pendekatan kualitatif. Khan menjelaskan bahwa *work engagement* merupakan kondisi di mana individu terlibat secara aktif dan penuh energi dalam peran kerja, sehingga mereka dapat mengekspresikan pikiran dan perasaannya dengan antusias. Ia juga menegaskan bahwa *work engagement* tersebut memungkinkan seseorang untuk tampil lebih autentik, empatik, ceria, serta kreatif dalam menjalankan tugasnya. Pada tahun-tahun berikutnya, pendekatan tentang *engagement* semakin banyak digunakan, salah satunya karena popularitas *work engagement utrecht* (UWES) yang luas (Bakker & Leiter, 2010). *Work engagement* dipahami sebagai keadaan psikologis yang positif dan memberikan kepuasan terkait pekerjaan, yang terdiri atas tiga dimensi utama: *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (W. Schaufeli *et al.*, 2002).

Menurut Robbins & Judge (2013), *work engagement* merupakan sejauh mana seorang individu secara psikologis berpihak pada pekerjaannya dan memandang pencapaian kinerja sebagai bentuk penghargaan diri. Tingkat *engagement* yang tinggi dapat memberikan dorongan psikologis dan fisik yang membantu karyawan menyelesaikan pekerjaannya secara optimal (Angelia & Astiti, 2020). Sesuai dengan temuan Sulistyawati & Sufriadi (2020), menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat *engagement* tinggi mampu mengalokasikan energi mereka secara efektif dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa *work engagement* merupakan kondisi psikologis positif yang mencerminkan keterlibatan penuh seorang individu terhadap pekerjaannya, ditunjukkan melalui energi, komitmen emosional, dan fokus mendalam dalam menyelesaikan tugas. *Work engagement* tidak hanya meningkatkan ekspresi diri dan kualitas kinerja individu, tetapi juga berkontribusi pada efektivitas organisasi melalui peningkatan loyalitas, ketahanan, serta optimalisasi energi yang diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi.

b) Manfaat *Work Engagement*

Work engagement memberikan dampak signifikan baik bagi individu maupun organisasi. Manfaat tersebut meliputi:

1) Meningkatkan Kinerja (*Performance Improvement*)

Karyawan yang *engaged* menunjukkan energi, konsistensi, dan fokus yang lebih besar dalam menyelesaikan tugas, sehingga kualitas dan efektivitas kerjanya meningkat (W. B. Schaufeli & Bakker, 2004).

2) Mengurangi Stres Kerja dan *Burnout*

Karyawan yang *engaged* memiliki ketahanan mental lebih baik, merasa lebih berenergi, dan mampu mengatasi tekanan pekerjaan dengan cara yang lebih positif. Hal ini mengurangi risiko kelelahan emosional dan *burnout* (W. B. Schaufeli & Bakker, 2004).

3) Mendorong Produktivitas Kerja

Penelitian Harter *et al.* (2002), mengemukakan bahwa unit kerja dengan tingkat *engagement* tinggi memiliki produktivitas yang lebih besar akibat komitmen dan motivasi internal karyawan.

4) Meningkatkan Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan

Dampak positif *engagement* tidak hanya dirasakan oleh

karyawan, tetapi juga oleh pelanggan. Tingkat *engagement* yang tinggi mendorong kualitas layanan yang lebih baik, sehingga meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan (Harter *et al.*, 2002).

5) Mengurangi *Turnover Intention* dan Meningkatkan Retensi
Karyawan yang *engaged* memiliki rasa keterikatan emosional dan persepsi makna terhadap pekerjaannya, sehingga tingkat *turnover intention* menjadi lebih rendah (Saks, 2006).

6) Meningkatkan Perilaku Proaktif dan Kreativitas
Karyawan yang *engaged* cenderung mengambil inisiatif, mencari cara baru untuk memperbaiki pekerjaan, dan lebih terbuka terhadap perubahan. Mereka lebih kreatif dalam menghadapi tantangan kerja karena merasa terlibat dan bertanggung jawab atas hasil pekerjaan (Salanova & Schaufeli, 2008).

7) Mendorong Kinerja Organisasi Secara Keseluruhan
Tingginya *work engagement* menciptakan lingkungan kerja yang produktif, efektif, dan berorientasi pada pencapaian tujuan jangka panjang, sehingga menjadi sumber keunggulan kompetitif (Bakker & Demerouti, 2008).

c) Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Work Engagement*

Work engagement dipengaruhi oleh sejumlah faktor yang berasal dari karakteristik pekerjaan, sumber daya personal karyawan, serta kondisi organisasi secara keseluruhan. Berdasarkan kerangka *Job Demands Resources (JD-R) Model* yang dikembangkan oleh Bakker & Demerouti (2007), sumber daya pekerjaan (*job resources*) menjadi salah satu penentu utama terciptanya *work engagement*. *Job resources* mencakup dukungan dari atasan, adanya umpan balik yang jelas, tingkat otonomi dalam menjalankan tugas, kesempatan *career*

development, serta lingkungan kerja yang mendukung. Keberadaan faktor-faktor tersebut mampu meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, sehingga mendorong munculnya *vigor*, *dedication*, dan *absorption* dalam aktivitas kerja (W. B. Schaufeli & Bakker, 2004).

Selain itu, sumber daya personal (*personal resources*) seperti keyakinan terhadap kemampuan diri (*self-efficacy*), optimisme, resiliensi, dan harga diri juga memegang peran penting dalam memperkuat *work engagement*. Karyawan yang memiliki kepercayaan terhadap kemampuan diri dan sikap positif terhadap pekerjaan cenderung lebih mampu menghadapi tuntutan pekerjaan serta mempertahankan energi dan antusiasme dalam bekerja (Xanthopoulou *et al.*, 2007).

Tuntutan pekerjaan (*job demands*) juga memengaruhi tingkat *engagement*. Tuntutan yang berada pada level wajar dapat memacu fokus dan motivasi, sedangkan tuntutan yang berlebihan berpotensi menurunkan *work engagement* karena menimbulkan kelelahan fisik dan emosional. Selain itu, faktor organisasi seperti persepsi terhadap dukungan organisasi, rasa keadilan, dan gaya kepemimpinan turut menentukan tingkat *engagement* karyawan. Saks (2006), menyatakan bahwa karyawan yang merasakan dukungan serta perlakuan adil dari organisasi lebih cenderung terlibat secara emosional dan menemukan makna dalam pekerjaannya.

d) Perkembangan dan Dimensi *Work Engagement*

Sejak diperkenalkan oleh William A Khan (1990), konsep *work engagement* telah mengalami perkembangan yang signifikan. Kahn mendefinisikannya sebagai kondisi di mana individu mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif, dan emosional ketika melaksanakan tugas. Pada awal 2000-an, *work engagement* menjadi fokus perhatian dalam studi manajemen

sumber daya manusia, khususnya melalui penelitian (W. Schaufeli *et al.*, 2002). *Work engagement* dipahami sebagai suatu kondisi psikologis positif terkait pekerjaan, yang ditandai *vigor*, *dedication*, dan *absorption* aktivitas kerja. Berbeda dengan fenomena *burnout* yang menunjukkan kelelahan dan sikap negatif terhadap pekerjaan, *work engagement* menekankan *engagement* aktif dan *commitment* emosional karyawan terhadap pekerjaannya.

Seiring berjalannya waktu, *work engagement* dipandang sebagai hasil dari interaksi antara karakteristik pekerjaan, kondisi organisasi, dan faktor personal karyawan. Salah satu kerangka teoretis yang sering digunakan untuk menjelaskan *work engagement* adalah *Job Demands–Resources (JD-R) Model* yang diperkenalkan oleh (Bakker & Demerouti, 2007). Model ini menjelaskan bahwa *work engagement* dipengaruhi oleh keseimbangan antara tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*), termasuk dukungan organisasi, kesempatan mengikuti *training*, *career development*, serta motivasi intrinsik karyawan.

Penelitian terbaru dari Gallup (2023), menunjukkan bahwa *work engagement* memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja individu, kepuasan kerja dan retensi karyawan. Hal ini menjadikan *work engagement* sebagai fokus utama dalam industri jasa, khususnya sektor perhotelan. Mengingat industri perhotelan sangat bergantung pada kualitas pelayanan, karyawan yang memiliki tingkat *engagement* tinggi cenderung mampu memberikan pelayanan lebih efektif, inovatif, dan mampu menciptakan pengalaman positif bagi tamu.

Salah satu instrumen yang umum digunakan untuk mengukur *work engagement* adalah *Utrecht Work Engagement*

Scale (UWES), yang dikembangkan oleh (W. B. Schaufeli *et al.*, 2006). UWES dirancang untuk menilai *work engagement* melalui tiga dimensi utama, yaitu:

1) *Vigor* (Semangat)

Dimensi *vigor* mencerminkan tingkat energi, ketahanan psikologis, dan kesiapan karyawan untuk memberikan usaha ekstra dalam pekerjaan. Karyawan dengan tingkat *vigor* tinggi menunjukkan antusiasme, mampu menghadapi tantangan, dan secara aktif menyelesaikan tugas-tugasnya.

2) *Dedication* (Dedikasi)

Dedikasi mengacu pada keterikatan emosional dan komitmen karyawan terhadap pekerjaannya, termasuk rasa bangga, persepsi makna pekerjaan, serta kepemilikan terhadap hasil kerja. Dimensi ini berkaitan erat dengan motivasi intrinsik individu.

3) *Absorption* (Keterlibatan/Penyelaman Pekerjaan)

Absorption menunjukkan tingkat konsentrasi dan keterlibatan penuh karyawan dalam pekerjaan, sehingga waktu terasa cepat berlalu saat bekerja. Karyawan yang mengalami *absorption* fokus dan menikmati setiap proses pekerjaan secara intens.

Ketiga dimensi tersebut saling berinteraksi dan membentuk keseluruhan *construct work engagement*. Dalam konteks industri perhotelan, dimensi-dimensi ini menjadi indikator penting untuk menilai tingkat *engagement* karyawan dalam memberikan pelayanan, sekaligus sebagai tolok ukur pengaruhnya terhadap kinerja operasional hotel.

2.1.3 *Job Training*

a) **Definisi *Job Training***

Menurut Bulut & Culha (2010), *job training* adalah persepsi karyawan terhadap *organizational training* yang

mencakup motivasi mengikuti *training*, akses *training*, manfaat *training*, serta dukungan organisasi terhadap *training*. Menurut Abdurohim *et al.*, (2023), *Job training* ialah upaya yang sistematis serta terencana untuk meningkatkan kapasitas pengetahuan, keterampilan, dan perilaku individu melalui pengalaman belajar yang relevan. Sejalan dengan penelitian Lestari & Siska (2023), *job training* merupakan proses menanamkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap tertentu untuk memungkinkan karyawan bekerja lebih profesional dan melakukan pekerjaan mereka lebih baik dari kemampuan mereka sendiri. Goldstein (1980), mendefinisikan *job training* sebagai proses sistematis untuk memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang menghasilkan peningkatan kinerja dalam lingkungan kerja.

Menurut Vemmi Kesuma Dewi *et al.* (2021), *job training* adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi dan merupakan bagian dari pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik daripada teori. *Job training* dipandang sebagai sarana pengembangan karyawan yang bertujuan untuk memastikan bahwa individu memiliki keterampilan dan kompetensi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan serta kebutuhan organisasi (Armstrong, 2014).

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa *job training* adalah suatu proses pengembangan sumber daya manusia yang dirancang secara sistematis dan terencana untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, serta sikap kerja karyawan melalui pengalaman belajar yang bersifat

praktis dan relevan dengan tuntutan pekerjaan. *Job training* bertujuan untuk memastikan kesesuaian antara kompetensi individu dan kebutuhan organisasi, sehingga karyawan mampu melaksanakan pekerjaannya secara lebih efektif, profesional, dan produktif dalam rangka mendukung pencapaian tujuan organisasi.

b) Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Job Training*

Vemmi Kesuma Dewi *et al.* (2021), menyebut ada beberapa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi persyaratan pelatihan yaitu:

- 1) Perubahan staf, semakin banyaknya tenaga baru, semakin besar kebutuhan pelatihan dalam keahlian pekerjaan dan pelatihan untuk pengenalan.
- 2) Perubahan teknologi, sistem dan proses baru akan membutuhkan staf yang benar-benar terlatih di bidangnya, banyak sistem komputer baru yang gagal bukan karena alasan teknis, tetapi karena staf belum terlatih bagaimana harus menggunakannya.
- 3) Perubahan pekerjaan, pekerjaan banyak berubah sesuai dengan berubahnya waktu, terutama perubahan pada organisasi itu sendiri, dan pegawai harus dilatih untuk beradaptasi.
- 4) Perubahan peraturan hukum, perubahan di bidang hukum atau peraturanperaturan pemerintah seringkali harus melakukan adaptasi terhadap sistem dan pendekatan baru, dan berpengaruh pada hukum ketenagakerjaan.
- 5) Perkembangan ekonomi, pada masa resesi, perusahaan sangat berkepentingan mengurangi biaya pengeluaran dan memak- simalkan produktivitas, yang artinya memiliki staf yang lebih terlatih dan mempunyai sejumlah keahlian sehingga mereka dapat digunakan secara fleksibel dalam

organisasi.

- 6) Pola baru pekerjaan, peningkatan pekerjaan yang berpusat di rumah, contohnya, membuat organisasi dan pegawainya lebih fleksibel, tetapi memerlukan pendekatan-pendekatan yang berbeda dengan pekerjaan yang berpusat di kantor, dan mungkin saja menyebabkan kebutuhan akan keahlian yang baru.
- 7) Tekanan pasar, kebutuhan untuk tetap kompetitif berarti organisasi harus memastikan bahwa pegawainya mengetahui perkembangan terakhir dan memiliki keahlian untuk berkreasi.
- 8) Kebijakan sosial, privatisasi, contohnya, berarti bahwa pegawai di sektor umum harus mencari keahlian komersial yang baru.
- 9) Aspirasi pegawai, kebutuhan untuk menarik dan mempertahankan staf dengan kaliber yang sesuai, berarti bahwa atasan harus menawarkan kesempatan untuk mendapatkan pelatihan dan pengembangan, kegagalan dalam melaksanakannya akan memberikan kesan yang buruk terhadap organisasi.
- 10) Variasi kinerja, jika ada variasi yang penting dalam kinerja antara satu bagian dengan bagian yang lain dalam organisasi, hal ini akan menggambarkan kebutuhan akan pelatihan (meskipun faktor lain akan berpengaruh juga).
- 11) Kesamaan dalam kesempatan, organisasi dapat melaksanakan pelatihan untuk memastikan grup tertentu, seperti orang yang cacat fisik, anggota minoritas etnis, atau wanita, tidak dirugikan, terutama bila itu ada hubungannya dengan promosi.

c) **Manfaat *Job Training***

Menurut Siagian (1995), manfaat yang dapat dipetik dari adanya pelatihan adalah:

Manfaat bagi organisasi

- 1) Peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerja sama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda dan bahkan spesialisik, meningkatkan tekad mencapai sasaran yang telah ditetapkan serta lancarnya koordinasi sehingga bergerak sebagai suatu kesatuan yang bulat dan utuh.
- 2) Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan dan adanya pendelegasian wewenang, interaksi yang didasarkan pada sikap dewasa baik secara teknikal maupun intelektual, saling menghargai dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berfikir dan bertindak secara inovatif.
- 3) Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan para karyawan yang bertanggung jawab menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak sekadar diperintah oleh para manajer.
- 4) Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dan komitmen organisasional yang lebih tinggi.
- 5) Mendorong sikap keterbukaan manajer melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif.

Manfaat bagi karyawan

- 1) Membantu para karyawan membuat keputusan dengan lebih baik.
- 2) Terjadinya netralisasi operasionalisasi faktor-faktor motivasional.

- 3) Timbulnya dorongan dalam diri para pekerja untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya.
- 4) Peningkatan kemampuan karyawan untuk mengikis stress, frustrasi, dan konflik yang pada gilirannya memperbesar rasa percaya pada diri sendiri.
- 5) Tersedia informasi berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh para karyawan dan pertumbuhan Negara-negara secara teknikal dan intelektual.
- 6) Meningkatkan kepuasan kerja.
- 7) Semakin besarnya pengakuan akan kemampuan seseorang.
- 8) Semakin besarnya tekad pekerja yang mandiri.
- 9) Mengurangi kekuatan menghadapi tugas-tugas baru di masa depan.

d) Dimensi *Job Training*

Bulut & Culha (2010), menjelaskan bahwa *job training* merupakan elemen penting dalam pengembangan sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan sikap kerja karyawan. Mereka menegaskan bahwa persepsi terhadap pelatihan memiliki struktur multi-dimensi yang mencakup empat aspek utama, yaitu *motivation for training*, *access to training*, *benefits of training*, dan *support for training*. Keempat dimensi ini membentuk pemahaman menyeluruh tentang bagaimana karyawan mengevaluasi program *training* yang diberikan oleh organisasi.

1) *Motivation for Training*

Dimensi ini menggambarkan tingkat motivasi individu dalam mengikuti program *training*. Motivasi tersebut dapat bersifat intrinsik maupun ekstrinsik, seperti keinginan untuk meningkatkan kompetensi, rasa ingin tahu akan keterampilan baru, atau kebutuhan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan. Bulut dan Culha menekankan bahwa karyawan yang

memiliki motivasi tinggi akan lebih aktif dalam aktivitas pembelajaran sehingga *training* menjadi lebih efektif.

2) *Access to Training*

Dimensi ini menjelaskan sejauh mana organisasi menyediakan kesempatan bagi karyawan untuk mengikuti *training*. Akses meliputi ketersediaan program, keadilan dalam pemberian kesempatan, serta kemudahan memperoleh *training* yang relevan. Akses yang adil akan meningkatkan partisipasi karyawan dan memperkuat persepsi positif terhadap organisasi.

3) *Benefits of Training*

Dimensi ketiga mencakup manfaat *training* yang dirasakan karyawan, baik dalam konteks pribadi (*personal benefits*), karier (*career benefits*), maupun pekerjaan (*job-related benefits*). Bulut dan Culha menyusun dimensi ini secara luas untuk menilai sejauh mana *training* berdampak pada peningkatan kompetensi, *career development*, serta performa kerja karyawan.

4) *Support for Training*

Dimensi ini menggambarkan dukungan yang diberikan oleh organisasi, khususnya atasan, dalam mendorong karyawan mengikuti *training*. Bentuk dukungan mencakup dorongan verbal, penyediaan fasilitas, serta bimbingan selama proses pengembangan. Dukungan dari organisasi dan supervisor menjadi faktor penting karena menentukan tingkat transfer pembelajaran ke pekerjaan.

2.1.4 *Career Development*

a) *Definisi Career Development*

Career development merupakan proses seumur hidup yang melibatkan perencanaan dan pengelolaan karier individu, di mana organisasi membantu karyawan mengembangkan

keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman kerja agar tujuan karier individu selaras dengan kebutuhan organisasi (Dessler, 2020). Sejalan dengan penelitian Hartini & Dirwan. A (2023), yang menjelaskan bahwa *career development* merupakan suatu proses seorang pegawai dalam merencanakan dan mengejar tujuan kariernya.

Career development dalam penelitian Weng (2010), dioperasionalkan sebagai *organizational career growth*, yaitu persepsi karyawan mengenai kemajuan tujuan karier, pengembangan kemampuan profesional, kecepatan promosi, dan pertumbuhan remunerasi (kompensasi) dalam organisasi. Sementara menurut Mondy dan Martocchio (2016), *career development* didefinisikan sebagai pendekatan formal dan terstruktur yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa kebutuhan karier karyawan terintegrasi dengan strategi dan kebutuhan jangka panjang organisasi.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa *career development* adalah suatu proses berkelanjutan yang dirancang secara sistematis oleh organisasi untuk membantu karyawan merencanakan, mengelola, dan mengembangkan kariernya melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, serta pengalaman kerja. Proses ini bertujuan untuk menyelaraskan aspirasi dan tujuan karier individu dengan kebutuhan serta strategi jangka panjang organisasi, sehingga memungkinkan terciptanya perkembangan karier yang optimal bagi karyawan sekaligus mendukung pencapaian tujuan organisasi.

b) Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Career Development*

Menurut Noe (1996), *career development* merupakan tanggung jawab bersama antara karyawan dan organisasi, sehingga keberhasilannya tidak hanya ditentukan oleh

kemampuan individu, tetapi juga oleh dukungan organisasi. Penelitian Samim (2015), menyatakan bahwa *career development* dipengaruhi oleh faktor-faktor personal seperti *core self-evaluation*, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, jenis kelamin, usia, serta kualifikasi yang dimiliki. Individu yang memiliki kompetensi dan motivasi tinggi cenderung lebih aktif dalam mengembangkan kariernya serta memiliki peluang yang lebih besar untuk mencapai jenjang karier yang lebih tinggi (Weer & Greenhaus, 2017). Selain faktor personal, dukungan sosial yang berasal dari keluarga maupun rekan kerja juga memiliki peran dalam menunjang pengembangan karier. Faktor organisasi juga berpengaruh penting terhadap *career development* karyawan. Organisasi yang menyediakan sistem pengembangan karier yang jelas, kesempatan pelatihan, serta dukungan dari atasan akan mendorong karyawan untuk mengembangkan potensi dan kariernya secara optimal (Noe, 1996; Weng, 2010).

c) Manfaat *Career Development*

Career development merupakan salah satu strategi manajemen sumber daya manusia yang memberikan manfaat signifikan baik bagi individu maupun organisasi, manfaatnya meliputi:

1) Meningkatkan Kompetensi dan Kualitas Karyawan

Career development berkontribusi langsung terhadap peningkatan kemampuan kerja dan profesionalisme karyawan, sehingga mereka mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja dan tuntutan organisasi (Wariati & Wardani, 2023).

2) Meningkatkan Motivasi dan Kepuasan Kerja

Karyawan yang memiliki peluang pengembangan karier cenderung menunjukkan sikap kerja yang lebih positif dan

antusias dalam menjalankan tugasnya. Hal ini mendorong munculnya motivasi intrinsik untuk bekerja lebih baik (Istikarani *et al.*, 2024).

3) Meningkatkan Retensi dan Loyalitas Karyawan

Karyawan yang melihat adanya peluang pertumbuhan dan promosi di dalam organisasi akan memiliki kecenderungan lebih besar untuk bertahan dan mengembangkan kariernya di tempat kerja tersebut (Hartono *et al.*, 2025).

4) Meningkatkan Kinerja dan Produktivitas Kerja

Karyawan yang mendapatkan kesempatan pengembangan karier menunjukkan performa kerja yang lebih baik dibandingkan karyawan yang tidak mendapatkan kesempatan serupa (Panjaitan *et al.*, 2025).

d) Dimensi *Career Development*

Weng (2010), melalui *Organizational Career Growth Scale* (OCGS) menetapkan empat dimensi baku yang menggambarkan *career development* karyawan dalam organisasi. Dimensi ini telah terbukti valid secara empiris dan banyak digunakan dalam penelitian MSDM dan perilaku organisasi.

1) *Career Goal Progress*

Career goal progress mengacu pada sejauh mana karyawan merasakan kemajuan dalam mencapai tujuan karier mereka. Dimensi ini menilai kesesuaian antara harapan karier individu dengan perkembangan nyata yang mereka rasakan dalam organisasi. Weng menekankan bahwa ketika karyawan merasa bahwa organisasi menyediakan kesempatan yang memungkinkan mereka mendekat pada tujuan kariernya, mereka akan lebih termotivasi, berkomitmen, dan terlibat dalam pekerjaannya.

2) *Professional Ability Development*

Dimensi ini menggambarkan persepsi karyawan mengenai peningkatan kemampuan profesional yang diperoleh melalui pengalaman kerja, *training*, maupun kesempatan belajar yang diberikan organisasi. Menurut Weng perkembangan kemampuan profesional merupakan indikator utama *career growth* karena mencerminkan peningkatan kompetensi yang diperlukan untuk mendukung jalur karier di masa depan.

3) *Promotion Speed*

Promotion speed adalah persepsi karyawan mengenai seberapa cepat mereka memperoleh promosi dibandingkan dengan standar organisasi atau rekan kerja lainnya. Dimensi ini mencerminkan mobilitas karier vertikal dan menunjukkan pengakuan organisasi terhadap potensi dan performa karyawan. Weng menjelaskan bahwa persepsi terhadap kecepatan promosi menjadi faktor penting dalam mempertahankan motivasi dan komitmen karyawan.

4) *Remuneration Growth*

Remuneration growth menggambarkan peningkatan imbalan finansial, termasuk gaji, bonus, dan tunjangan sebagai hasil dari *career development*. Weng menyatakan bahwa imbalan finansial merupakan salah satu indikator objektif dari kemajuan karier dan memainkan peran signifikan dalam kepuasan dan retensi karyawan.

2.1.5 *Organizational Commitment*

a) *Definisi Organizational Commitment*

Terdapat beragam definisi *organizational commitment*, salah satunya sebagai keinginan karyawan untuk melakukan upaya maksimal demi kebaikan institusi, keinginan untuk tetap berada didalamnya, dan menerima tujuan serta nilai-nilai

utamanya (Porter & Lawler, 1965). Blau & Boal (1987), juga mengusulkan bahwa *organizational commitment* mengacu pada seorang karyawan yang mengidentifikasi diri dengan sebuah organisasi dan ingin mempertahankan keanggotaan dalam organisasi itu untuk memfasilitasi tujuannya. Seorang karyawan dengan *organizational commitment* yang kuat mengidentifikasi diri dengan organisasinya dan tujuannya serta ingin tetap menjadi anggota. Keterikatan emosional terhadap suatu organisasi dan keyakinan terhadap nilai-nilainya merupakan standar emas bagi komitmen karyawan (Robbins & Judge. Timothy A, 2023).

Menurut Meyer & Allen (1991), *organizational commitment* adalah kondisi psikologis yang mencerminkan hubungan karyawan dengan organisasi serta memengaruhi keputusan individu untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut. Kondisi ini mencerminkan hubungan yang memuaskan antara individu dan organisasi (O'Reilly & Chatman, 1986).

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa *organizational commitment* merupakan kondisi psikologis yang mencerminkan tingkat keterikatan karyawan terhadap organisasi, yang ditandai oleh adanya penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi, keterlibatan emosional, serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dan memberikan upaya terbaik demi keberhasilan organisasi. Komitmen ini tidak hanya berkaitan dengan loyalitas karyawan, tetapi juga mencerminkan hubungan yang saling menguntungkan antara karyawan dan organisasi, di mana karyawan merasa puas, terikat secara emosional, serta memiliki dorongan internal untuk berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

b) Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Organizational Commitment*

Organizational commitment dipengaruhi oleh berbagai faktor individual maupun organisasional yaitu:

- 1) Menurut Meyer & Allen (1997), *organizational commitment* terbentuk melalui pengalaman kerja, persepsi keadilan, dan kesesuaian antara nilai pribadi dengan nilai organisasi.
- 2) Penelitian Mathieu & Zajac (1990), menunjukkan bahwa faktor yang memiliki pengaruh kuat adalah karakteristik individu, seperti usia, masa kerja, tingkat pendidikan, dan nilai-nilai personal. Usia dan masa kerja yang lebih tinggi cenderung berkorelasi positif dengan komitmen afektif karena karyawan mengembangkan keterikatan emosional seiring meningkatnya pengalaman dan hubungan interpersonal dalam organisasi.
- 3) Menurut Hackman (1980), faktor yang mempengaruhi *organizational commitment* karyawan adalah karakteristik pekerjaan. *Job design*, tingkat otonomi, dan variasi keterampilan terbukti meningkatkan pengalaman kerja yang bermakna sehingga memperkuat komitmen afektif. Hackman menjelaskan bahwa karakteristik pekerjaan yang menantang dan memberi kesempatan berkembang meningkatkan rasa memiliki dan keterlibatan terhadap organisasi. Hal ini diperkuat oleh Lumley *et al.* (2011), yang menyatakan bahwa karyawan dengan pekerjaan yang memiliki otonomi tinggi menunjukkan tingkat komitmen lebih besar.
- 4) Eisenberger *et al.* (2001), menegaskan bahwa faktor pengalaman kerja, terutama yang berkaitan dengan dukungan organisasi dan keadilan juga mempengaruhi

organizational commitment. *Perceived Organizational Support* (POS) merupakan prediktor kuat dari komitmen afektif karena karyawan merasa organisasi peduli terhadap kontribusi mereka. Persepsi dukungan organisasi meningkatkan perasaan dihargai, yang selanjutnya memperkuat loyalitas dan komitmen. Selain itu, persepsi keadilan (*organizational justice*), baik distributif, prosedural, maupun interaksional, berperan penting dalam membentuk rasa percaya dan loyalitas karyawan (Colquitt *et al.*, 2001).

- 5) Menurut Lok & Crawford (2004), faktor yang mempengaruhi *organizational commitment* adalah faktor organisasi, seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta kesempatan *training & development*.

c) Manfaat *Organizational Commitment*

Organizational commitment memberikan berbagai manfaat strategis bagi organisasi maupun karyawan. Dari perspektif organisasi, komitmen yang tinggi berhubungan erat dengan peningkatan kinerja karyawan, baik kinerja tugas (*task performance*) maupun kinerja kontekstual (*citizenship behavior*). Meyer *et al.* (2002), menemukan bahwa karyawan dengan komitmen afektif tinggi cenderung menunjukkan perilaku ekstra-rol seperti membantu rekan, berinisiatif, dan menjaga kualitas kerja. Kondisi ini berdampak pada efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Manfaat selanjutnya adalah penurunan *turnover intention* dan absensi. Komitmen afektif dan normatif berperan besar menurunkan niat keluar dari organisasi karena karyawan merasa terikat secara emosional dan moral. Meta-analisis oleh (Meyer *et al.*, 2002) menunjukkan bahwa komitmen afektif memiliki korelasi negatif yang kuat dengan *turnover intention* (r

= -0.47). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen karyawan, semakin kecil kemungkinan mereka meninggalkan organisasi, sehingga biaya rekrutmen dan pelatihan dapat ditekan.

Organizational commitment juga berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja. Karyawan yang berkomitmen tinggi cenderung merasakan keselarasan tujuan pribadi dan tujuan organisasi, sehingga timbul perasaan puas dan termotivasi untuk berkontribusi lebih besar (Allen & Meyer, 1990). Lingkungan kerja yang stabil ini menciptakan suasana kondusif bagi kolaborasi dan loyalitas jangka panjang.

d) Dimensi *Organizational Commitment*

Meyer & Allen (1991), mengemukakan bahwa *organizational commitment* terdiri dari tiga dimensi utama yang dikenal sebagai *Three-Component Model of Organizational Commitment*, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*.

1) *Affective Commitment*

Affective commitment merupakan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Karyawan dengan tingkat *affective commitment* yang tinggi akan tetap bekerja dalam organisasi karena adanya perasaan senang, bangga, dan keterlibatan emosional yang kuat. Dalam hal ini, karyawan bertahan karena mereka ingin menjadi bagian dari organisasi.

2) *Continuance Commitment*

Continuance commitment berkaitan dengan pertimbangan biaya dan kerugian yang mungkin timbul apabila karyawan meninggalkan organisasi. Karyawan dengan *continuance commitment* yang tinggi bertahan karena mereka membutuhkan organisasi tersebut, baik karena faktor

finansial, keamanan kerja, maupun keterbatasan alternatif pekerjaan lain.

3) *Normative Commitment*

Normative commitment mengacu pada perasaan kewajiban moral karyawan untuk tetap bekerja di organisasi. Komitmen ini muncul karena nilai-nilai pribadi, norma sosial, atau rasa tanggung jawab yang membuat karyawan merasa bahwa bertahan di organisasi adalah hal yang seharusnya dilakukan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. Studi Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Peneliti	Hasil Penelitian
1	Pengaruh <i>Job training dan Career development terhadap Work Engagement</i> dimediasi <i>Innovative Work Behavior</i>	(Widia & Setyaningrum, 2023)	<i>Job training</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>work engagement</i> , terutama ketika dimediasi perilaku kerja inovatif. <i>Career development</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>work engagement</i> .
2	<i>Training Perception and Work Engagement: The Mediating Role of OBSE & Self-Efficacy</i>	(Phuong & Quynh, 2022)	Persepsi manfaat <i>training</i> berpengaruh positif terhadap <i>work engagement</i> ; <i>transfer of training</i> juga berpengaruh positif.
3	<i>The role of training and development on enhancing work engagement and employee quality service delivery</i>	(Prosper et al., 2025)	<i>Training & development</i> secara signifikan meningkatkan <i>work engagement</i> , dan <i>engagement</i> memediasi peningkatan kualitas layanan.

4	<i>Career development and Work Engagement: Organizational commitment as Mediator</i>	(Nurhayati et al., 2024)	<i>Career development meningkatkan work engagement, dan organizational commitment memediasi hubungan tersebut.</i>
5	<i>The Impact of Affective Commitment to OCB: Work Engagement as Mediator</i>	(Prayitno et al., 2022)	<i>Affective Organizational commitment berpengaruh signifikan terhadap work engagement; engagement memediasi pengaruh tersebut.</i>

Sumber: Data Primer (2025)

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Pengaruh *Job Training* terhadap *Work Engagement*

Job training merupakan investasi organisasi yang bertujuan meningkatkan kompetensi, pengetahuan, dan keterampilan karyawan agar mampu melaksanakan tugas secara efektif. Dalam perspektif *Social Exchange Theory* Blau (1964), pemberian *training* dipersepsikan sebagai bentuk perhatian dan dukungan organisasi, sehingga mendorong karyawan membalasnya melalui *work engagement* yang lebih tinggi.

Penelitian Prosper et al. (2025), membuktikan bahwa *job training* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*, di mana karyawan yang memperoleh *training* berkualitas menunjukkan tingkat energi, dedikasi, dan penyerapan kerja yang lebih tinggi. Sejalan dengan itu (Phuong & Quynh, 2022), menemukan bahwa persepsi positif terhadap *training* dan *transfer of training* secara signifikan meningkatkan *work engagement*.

Hasil penelitian yang lain ditemukan oleh (Widia & Setyaningrum, 2023), menunjukkan bahwa *job training* berpengaruh positif terhadap *work engagement*, baik secara

langsung maupun melalui mekanisme psikologis tertentu. Dalam konteks industri perhotelan yang menuntut kualitas layanan tinggi, *job training* menjadi faktor penting dalam meningkatkan *work engagement*. Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: *Job Training* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement*.

2.3.2 Pengaruh *Career Development* terhadap *Work Engagement*

Career development mencerminkan upaya organisasi dalam menyediakan kesempatan pertumbuhan karier, promosi, serta pengembangan kompetensi jangka panjang bagi karyawan. Program *career development* yang jelas meningkatkan persepsi masa depan kerja yang positif, sehingga mendorong *work engagement* karyawan.

Penelitian Widia & Setyaningrum (2023), menunjukkan bahwa *career development* memiliki pengaruh signifikan terhadap *work engagement*, terutama ketika karyawan merasa memiliki peluang berkembang dan berinovasi dalam pekerjaannya. Temuan ini diperkuat oleh penelitian Nurhayati *et al.* (2024), yang menyatakan bahwa *career development* berpengaruh positif terhadap *work engagement*, baik secara langsung maupun melalui peran mediasi *organizational commitment*.

Dalam lingkungan kerja perhotelan, kejelasan jalur karier dan peluang promosi memberikan motivasi intrinsik bagi karyawan untuk lebih terlibat secara kognitif, emosional, dan fisik dalam pekerjaannya. Oleh karena itu, *career development* menjadi salah satu determinan penting *work engagement*. Dengan demikian, hipotesis yang diajukan adalah:

H2: *Career Development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement*.

2.3.3 Pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Work Engagement*

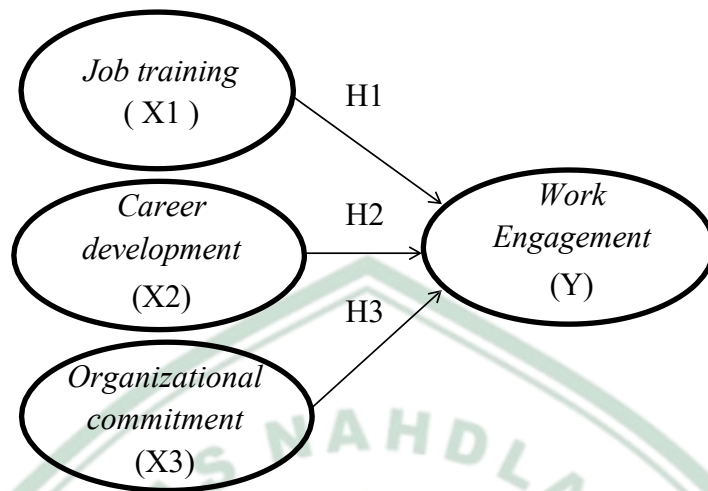
Organizational commitment menggambarkan tingkat keterikatan emosional, identifikasi, dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Karyawan dengan *organizational commitment* yang tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja, dedikasi, dan memiliki *work engagement* yang lebih besar dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Penelitian Prayitno *et al.* (2022), menemukan bahwa *affective organizational commitment* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*, di mana karyawan yang memiliki ikatan emosional kuat terhadap organisasi menunjukkan tingkat *engagement* yang lebih tinggi. Selain itu, Nurhayati *et al.* (2024), membuktikan bahwa *organizational commitment* tidak hanya memengaruhi *work engagement*, tetapi juga berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *career development* dan *work engagement*.

Temuan-temuan tersebut menegaskan bahwa *organizational commitment* merupakan faktor psikologis penting yang mendorong karyawan untuk terlibat secara aktif dan penuh dalam pekerjaan, khususnya pada sektor jasa seperti perhotelan yang sangat bergantung pada sikap dan perilaku karyawan. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis yang dirumuskan adalah:

H3: *Organizational Commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement*.

2.4 Kerangka Pemikiran



Gambar 1. Model Analisis

Sumber: Data Primer (2025)