

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Empiris

Penulis melakukan penelitian ini berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya tentang pengaruh pengembangan karir, kepuasan kerja, dan budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan dan sudah dipublikasikan dalam bentuk artikel jurnal penelitian. Adapun beberapa penelitian tersebut diantaranya sebagai berikut:

Tabel 2. 1 Matrik Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti (Tahun) dan Judul	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	<p>Peneliti : Utami, et al (2020)</p> <p>Judul Penelitian : Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi Kerja Dan Pemberian Kompensasi Terhadap Loyalitas Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan PT.</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel pengembangan karir, motivasi kerja dan kompensasi pada PT. Berita Tribune Online parsial dan simultan pada</p>	<p>Populasi : Karyawan pada PT. Tribun Berita Online.</p> <p>Metode pengambilan sampel : Menggunakan teknik <i>purposive sampling</i>.</p> <p>Teknik analisis : Regresi Linier Berganda</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan ada pengaruh antara pengembangan karir, motivasi kerja dan kompensasi terhadap loyalitas karyawan pada PT. Stand Berita Online. Namun, hanya variabel pengembangan karir yang diuji secara parsial yang memiliki pengaruh positif terhadap loyalitas kerja karyawan, tetapi motivasi</p>

	Tribun Berita Online)	tingkat loyalitas karyawan.		kerja dan kompensasi tidak memiliki pengaruh parsial yang diuji terhadap loyalitas kerja.
2	<p>Peneliti :</p> <p>Siregar, Ainun, dan Putra (2022)</p> <p>Judul Penelitian :</p> <p>Pengaruh Insentif dan Pengembangan Karir terhadap Loyalitas Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada CV. Mala Sari</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Insentif dan Pengembangan Karir terhadap Loyalitas Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada CV. Mala Sari.</p>	<p>Populasi :</p> <p>Seluruh karyawan CV. Mala Sari.</p> <p>Metode pengambilan sampel :</p> <p>Menggunakan sampel jenuh.</p> <p>Teknik analisis :</p> <p>Regresi Linier Berganda</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel pengembangan karir dengan variabel loyalitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan tidak signifikan antara variabel kepuasan kerja terhadap loyalitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara variabel pengembangan karir terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara variabel insentif terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel</p>

				<p>pengembangan karir terhadap loyalitas sebaiknya tidak di mediasi oleh kepuasan kerja.</p>
3	<p>Peneliti : Mahyudi, Nuryanti, dan Haryetti (2017)</p> <p>Judul Penelitian : Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Bagian Kantor Pada PT. Ramajaya Pramukti Kabupaten Kampar</p>	<p>Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja pada kepuasan kerja dan loyalitas karyawan di PT. Ramajaya Pramukti Kabupaten Kampar.</p>	<p>Populasi : Semua karyawan kantor di PT. Ramajaya Pramukti Kabupaten Kampar berjumlah 102 orang.</p> <p>Metode pengambilan sampel : Menggunakan metode sensus.</p> <p>Teknik analisis : Regresi Linier Berganda</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Di PT. Ramajaya Pramukti Kabupaten Kampar. 2. Budaya organisasi berpengaruh terhadap loyalitas karyawan Di PT. Ramajaya Pramukti Kabupaten Kampar. 3. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap loyalitas karyawan Di PT. Ramajaya Pramukti Kabupaten Kampar. 4. Budaya organisasi berpengaruh terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja karyawan Di

				PT. Ramajaya Pramukti Kabupaten Kampar.
4	<p>Peneliti : Citra dan Fahmi (2019)</p> <p>Judul Penelitian : Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh dari kepemimpinan, kepuasan kerja dan motivasi terhadap loyalitas karyawan .</p>	<p>Populasi : Karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) yang berjumlah 575 orang.</p> <p>Teknik pengambilan sampel : Teknik <i>slovin</i></p> <p>Teknik analisis : Regresi Linier Berganda</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan Kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap loyalitas karyawan PT Perkebunan Nusantara (Persero) IV, Kepuasan Kerja tidak memiliki pengaruh terhadap loyalitas karyawan PT Perkebunan Nusantara (Persero) IV, Motivasi memiliki pengaruh terhadap loyalitas karyawan PT Perkebunan Nusantara (Persero) IV dan Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap loyalitas karyawan PT Perkebunan Nusantara (Persero) IV.</p>
5	<p>Peneliti : Asriandi, Gani, dan</p>	<p>Tujuan penelitian ini</p>	<p>Populasi : Seluruh karyawan PT.</p>	<p>Berdasarkan uji F variabel bebas (Budaya Organisasi,</p>

	<p>Hasbi (2018)</p> <p>Judul Penelitian :</p> <p>Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan PT. Industri Kapal Indonesia (Persero) Makassar</p>	<p>adalah untuk mengetahui Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan PT. Industri Kapal Indonesia (Persero) Makassar.</p>	<p>Industri Kapal Indonesia (Persero) Makassar</p> <p>Teknik pengambilan sampel :</p> <p>Menggunakan teknik sampel jenuh.</p> <p>Teknik analisis :</p> <p>Analisis Jalur</p>	<p>Lingkungan Kerja) secara bersama-sama memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel terikat (Loyalitas Karyawan dan Kinerja Karyawan) melalui pengujian koefisien korelasi (R) diperoleh bahwa tingkat korelasi atau hubungan antara Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja, terhadap Loyalitas Karyawan merupakan hubungan lemah sebesar 25.3% dan sisanya 74.7% dipengaruhi oleh faktor lain. Sedangkan hubungan antara Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Loyalitas Karyawan terhadap Kinerja Karyawan merupakan Hubungan yang cukup kuat sebesar 53.9% dan sisanya sebesar 46.1% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak</p>
--	---	---	--	---

				diteliti dalam penelitian.
6	<p>Peneliti : Yulianti, et al (2020)</p> <p>Judul Penelitian : <i>The Effect of Career Development and Work Environment on Employee Loyalty with Work Satisfaction as Intervening Variables</i></p>	<p>Tujuan studi ini adalah untuk menentukan efek pengembangan karir dan lingkungan kerja pada loyalitas karyawan dengan kepuasan pekerjaan sebagai variabel intervensi.</p>	<p>Populasi : Karyawan dari Pelabuhan Indonesia II (o) cabang Tanjung Priok - Indonesia</p> <p>Teknik pengambilan sampel : Menggunakan sampling acak sederhana.</p> <p>Teknik analisis : Metode analisis data digunakan analisis persamaan struktural pemodelan dengan bantuan program perangkat lunak Amos.</p>	<p>Hasil menunjukkan bahwa pengembangan karir, lingkungan kerja memiliki dampak positif yang signifikan pada kepuasan kerja dan loyalitas karyawan, kepuasan kerja memiliki efek positif yang signifikan pada loyalitas karyawan, dan kepuasan kerja terbukti sebagai pengaruh positif yang mempengaruhi keuangan karyawan dan lingkungan kerja pada loyalitas karyawan di PT Pelabuhan Indonesia II (o II) di cabang Tanjung Priok.</p>
7	<p>Peneliti : Pandey and Khare (2012)</p>	<p>Tujuan penelitian ini adalah untuk menemukan</p>	<p>Populasi dan sampel : Teknik pengambilan</p>	<p>Penemuan penelitian ini menyimpulkan bahwa ada dampak signifikan kepuasan kerja dan komitmen</p>

	<p>Judul Penelitian :</p> <p>Impact of job satisfaction and organizational commitment on employee loyalty</p>	<p>dampak kepuasan pekerjaan dan komitmen organisasi pada loyalitas karyawan.</p>	<p>sampel yang bernada menghakimi (non probabilitas) digunakan. Sebuah contoh dari 200 karyawan dipilih untuk tujuan studi ini, yang mencakup masing-masing 100 karyawan dari industri manufaktur dan jasa.</p> <p>Teknik analisis :</p> <p>Analisis regresi dan analisis faktor</p>	<p>organisasi pada loyalitas karyawan dalam industri manufaktur dan dalam kasus kepuasan kerja industri jasa memiliki dampak pada loyalitas karyawan tetapi komitmen organisasi tidak memiliki dampak pada loyalitas karyawan. Selain itu, ada perbedaan penting dalam loyalitas antara karyawan industri manufaktur dan jasa. Selain itu, ada hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Akhirnya faktor-faktor yang mendasari loyalitas yang muncul dari pembelajaran ini adalah komitmen, motivasi, kesibukan, dan pengembangan karir.</p>
8	<p>Peneliti :</p> <p>Zakaria, et al (2019)</p>	<p>Tujuan studi ini adalah untuk menyelidiki faktor-faktor</p>	<p>Populasi :</p> <p>Karyawan perusahaan pengembang.</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa loyalitas karyawan di perusahaan memiliki hubungan positif</p>

	<p>Judul Penelitian :</p> <p>The Mediating Effect of Job Satisfaction on Employee Loyalty: A Case Study of a Developer Company in Malaysia</p>	<p>pelatihan, penghargaan dan manfaat dan kondisi kerja sebagai penentu untuk loyalitas karyawan dan bagaimana kepuasan pekerjaan menengahi hubungan antara variabel independen dan variabel tergantung sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan dalam organisasi.</p>	<p>Teknik pengambilan sampel :</p> <p><i>Stratified random sampling.</i></p> <p>Teknik analisis :</p> <p>Analisis regresi linier berganda</p>	<p>dan signifikan dengan kondisi kerja, imbalan dan manfaat, pelatihan dan kepuasan kerja dan menegaskan sebagian mediasi kepuasan kerja antara variabel independen, imbalan/manfaat dan pelatihan dengan loyalitas karyawan.</p>
--	---	--	---	---

9	<p>Peneliti : Kahpi, et al (2020)</p> <p>Judul Penelitian : The Role of Organizational Culture against Employee Loyalty in the Manufacturing Industry of Musical Instrument Assembly</p>	<p>Tujuan studi ini adalah untuk mengukur dampak variabel budaya organisasi dan kepuasan pada loyalitas karyawan di sektor manufaktur musik, provinsi Banten.</p>	<p>Populasi : Semua karyawan yang bekerja di musikal sektor manufaktur di Provinsi Banten sebesar 350 karyawan.</p> <p>Teknik pengambilan sampel : Teknik probabilitas random sampling sederhana.</p> <p>Teknik analisis : <i>Structural Equation Modeling (SEM) PLS.</i></p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki dampak yang positif dan signifikan pada loyalitas karyawan. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan pada kepuasan kerja. Kepuasan kerja memiliki dampak positif dan tidak signifikan pada loyalitas karyawan. Budaya organisasi memiliki dampak yang positif dan tidak signifikan pada loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja.</p>
10	<p>Peneliti : Putra, Jodi, dan Prayoga (2019)</p> <p>Judul Penelitian : Compensation, Organizational Culture and Job Satisfaction In</p>	<p>Tujuan studi ini adalah untuk menentukan efek kompensasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja pada loyalitas</p>	<p>Populasi : Pengemudi GO-JEK di Bali.</p> <p>Teknik pengambilan sampel : Sederhana sampling acak dengan formula Slovin.</p>	<p>Adapun hasil penelitian ini diuraikan sebagai berikut, (1) kompensasi memperlihatkan dampak yang positif dan signifikan atas kelayakan karyawan, (2) budaya organisasi menunjukkan dampak positif dan signifikan pada loyalitas karyawan, dan</p>

	Affecting Employee Loyalty	karyawan GO-JEK driver di Bali.	Teknik analisis : Analisis regresi berganda.	(3) kepuasan kerja menunjukkan dampak positif dan signifikan pada loyalitas karyawan,.
11	Peneliti : Lumi, Pio, dan Tatimu (2019) Judul Penelitian : Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Pengembangan Karir Dan Kompensasi Terhadap Loyalitas karyawan	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Pengembangan Karir Dan Kompensasi Terhadap Loyalitas karyawan PT. Aura Cantik Indonesia.	Populasi : Karyawan pada PT. Aura Cantik Indonesia Cabang Manado. Teknik pengambilan sampel : Teknik Non-Probability sampling. Teknik analisis : <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, ditemukan bahwa variabel Karakteristik Pekerjaan berpengaruh signifikan dan negatif terhadap Loyalitas Karyawan, variabel Pengembangan Karir tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap Loyalitas Karyawan dan variabel Kompensasi memiliki hubungan secara langsung dengan variabel loyalitas karyawan. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, ditemukan bahwa variabel variabel Karakteristik Pekerjaan, Pengembangan Karir dan Kompensasi secara simultan mempengaruhi variabel Loyalitas Karyawan.

12	<p>Peneliti : Suryanti, Masruchin, dan Mx (2018)</p> <p>Judul Penelitian : Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Loyalitas Karyawan PT. XYZ</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi, mendeskripsika n dan menganalisis pengaruh kompensasi, lingkungan kerja dan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap loyalitas karyawan PT. XYZ.</p>	<p>Populasi : Karyawan PT. XYZ yang berjumlah 90 orang.</p> <p>Teknik pengambilan sampel : Teknik <i>sampling</i> jenuh.</p> <p>Teknik analisis : Analisis regresi linier.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) variabel kompensasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. XYZ. 2) variabel lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. XYZ. 3) variabel pengembangan karier berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. XYZ. 4) variabel kompensasi, lingkungan kerja dan pengembangan karier secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. XYZ. 5) variabel kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap loyalitas karyawan PT. XYZ.</p>
----	--	--	---	---

13	<p>Peneliti :</p> <p>Nuriyah dan Azizah (2021)</p> <p>Judul Penelitian :</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan</p>	<p>Tujuan studi ini adalah untuk melihat pengaruh kepemimpinan, bekerja motivasi dan budaya organisasi pada loyalitas karyawan di bagian sumber daya manusia PT. Petrokimia Gresik.</p>	<p>Populasi :</p> <p>Seluruh karyawan PT. Petrokimia Gresik.</p> <p>Teknik pengambilan sampel :</p> <p>Teknik sampel jenuh atau semua sampel.</p> <p>Teknik analisis :</p> <p>Analisis regresi linier berganda.</p>	<p>Hasil penelitian dengan versi SPSS 25.0 menunjukkan bahwa hipotesis 1 adalah hasil tes variabel t-count $(5,703) > t\text{-table } (2.032)$ yang berarti bahwa ada pengaruh sebagian antara kepemimpinan pada loyalitas karyawan, untuk hipotesis 2 variabel motivasi kerja adalah $-t\text{-count sebesar } (-2,021) < -t\text{-table } (2.032)$ berarti bahwa tidak ada pengaruh sebagian antara motivasi kerja dan loyalitas karyawan, Untuk hipotesis ke-3 hasil tes budaya organisasi variabel $(0.581) < -t\text{-table } (2.032)$ berarti tidak ada pengaruh sebagian antara kepemimpinan pada loyalitas karyawan. Untuk hipotesis 4, hasil F-count $(23,649) > f\text{-tabel } (2.882)$ berarti bahwa ada pengaruh antara</p>
----	---	---	--	--

				kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi bersama pada loyalitas karyawan.
14	<p>Peneliti : Aljehani dan Javed (2021)</p> <p>Judul Penelitian : Relationship Between Career Development And Employee Loyalty</p>	<p>Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis hubungan antara pengembangan karier dan loyalitas karyawan di universitas raja Abdulaziz, arab Saudi.</p>	<p>Populasi : Pekerja perempuan non-akademik di Universitas Raja Abdulaziz.</p> <p>Teknik pengambilan sampel : Menggunakan teknik <i>purposive sampling</i></p> <p>Teknik analisis : <i>Path analysis</i></p>	<p>Penelitian ini telah menunjukkan bahwa bahwa semua aspek pengembangan karir memiliki hubungan yang sangat kuat dengan komitmen organisasi dan loyalitas. Nilai korelasi koefisien kira-kira 0.786. Oleh karena itu, diputuskan bahwa ada hubungan antara pengembangan karier dan loyalitas karyawan.</p>
15	<p>Peneliti : Larastrini dan Adnyani (2019)</p> <p>Judul Penelitian : Pengaruh Kepuasan Kerja Lingkungan</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh signifikan dari kepuasan kerja, lingkungan</p>	<p>Populasi : Seluruh karyawan tetap di departemen medis RSUD. Puri Raharja</p> <p>Teknik pengambilan</p>	<p>Berdasarkan hasil analisis ditemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas</p>

<p>Kerja Danwork– Life Balance Terhadap Loyalitas Karyawan</p>	<p>kerja, dan work – life balance terhadap loyalitas karyawan Rumah Sakit Umum Puri Raharja.</p>	<p>sampel : Metode sampling jenuh. Teknik analisis : Analisis regresi linier berganda.</p>	<p>karyawan, dan work – life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Hasil penelitian ini mengimplikasikan bahwa semakin puas karyawan terhadap pekerjaannya maka loyalitas karyawan juga tinggi, lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan loyalitas karyawan, dan penerapan work – life balance yang baik dapat meningkatkan loyalitas karyawan.</p>
<p>FINDING THE GAP</p>	<p>1) Berdasarkan penelitian Siregar, et al (2022) menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan tidak signifikan antara variabel kepuasan kerja terhadap loyalitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara variabel pengembangan karir terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir terhadap loyalitas sebaiknya tidak di mediasi oleh kepuasan kerja.</p> <p>2) Berdasarkan penelitian Citra dan Fahmi (2019) diketahui Kepuasan Kerja tidak memiliki pengaruh terhadap loyalitas karyawan PT Perkebunan Nusantara (Persero) IV hal ini berarti baik atau tidaknya</p>		

	<p>kepuasan kerja tidak berbanding lurus dengan loyalitas karyawan.</p> <p>Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap loyalitas karyawan PT Perkebunan Nusantara (Persero) IV.</p> <p>3) Berdasarkan penelitian Asriandi, Gani, dan Hasbi (2018) hasil penelitian diketahui bahwa Budaya organisasi mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan namun sebaliknya tidak berpengaruh langsung melalui loyalitas karyawan pada PT. Industri Kapal Indoensia (persero) Makassar.</p> <p>4) Berdasarkan penelitian Kahpi, et al (2020) hasil penelitian menjelaskan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak positif dan tidak signifikan pada loyalitas karyawan. Budaya organisasi memiliki dampak yang positif dan tidak signifikan pada loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja.</p> <p>5) Berdasarkan Penelitian, Lumiu, Pio, dan Tatimu (2019) diketahui bahwa variabel Pengembangan Karir tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap Loyalitas Karyawan.</p> <p>6) Berdasarkan penelitian Nuriyah dan Azizah (2021) diketahui bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan kompartemen sumber daya manusia PT. Petrokimia Gresik.</p>
--	--

Berdasarkan matrik landasan teori dan hasil studi empiris tersebut diatas terdapat beberapa temuan GAP yang menunjukkan inkonsistensi dari hasil penelitian terdahulu. Berangkat dari fenomena tersebut, maka diperlukan penelitian lebih lanjut berkenaan dengan

pengaruh pengembangan karir, kepuasan kerja, dan budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan.

2.2. Tinjauan Teoritis

2.2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

A. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) merupakan suatu aset perusahaan yang paling berharga, karena melalui sumber daya manusia itulah sumber keunggulan kompetitif dan akan tercipta suatu atmosfer lingkungan kerja yang nyaman, yang memberi dampak pada tercapainya tujuan perusahaan (Widhiastuti, 2012). Menurut Benjamin (2017) kesuksesan suatu organisasi tidak tergantung pada sumber daya alam yang tersedia semata, tetapi juga pada orang-orang (SDM) yang terlibat dalam perencanaan, pelaksanaan, dan mengendalikan organisasi yang bersangkutan. Selanjutnya dikemukakan bahwa Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari pikiran dan kemampuan fisik yang dimiliki individu, perilaku dan karakteristik mereka ditentukan oleh kultur dan lingkungannya, sedangkan kemampuan mereka dalam mengemban tugasnya dipicu oleh keinginan untuk mencapai kepuasannya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa faktor SDM diberdayakan dengan mengimplementasikan kapabilitas manajemen sumber daya manusia dengan dukungan sumber daya lainnya. Dengan adanya kontribusi inti dari MSDM akan halnya SDM dalam pengintegrasian konsep-konsep strategi perusahaan, maka MSDM memiliki kandungan sifat strategik dan strategik SDM akan menyangkut dimensi-dimensi organisasi, antara lain tujuan, jangkauan, struktur fungsi tugas (Widhiastuti, 2012).

Menurut Nitisemito dalam Sutrisna, Suyono, & Alimudin, (2019) manajemen sumber daya manusia adalah seni dan ilmu untuk melaksanakan perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan sehingga efektivitas dan efisiensi personil dapat ditingkatkan dalam mencapai tujuan. Perencanaan SDM merupakan bagian dan fungsi dari

manajemen sumber daya manusia. Widhiastuti (2012) berpendapat bahwa perencanaan SDM memiliki tiga kepentingan, yaitu kepentingan individu, kepentingan organisasi, dan yang lebih luas lagi adalah kepentingan nasional.

Sinambela (2016) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen. Selanjutnya, SDM dinyatakan sebagai komponen organisasi untuk merencanakan, mengatur, melaksanakan, dan mengawasi pengadaan, pengembangan, penghargaan, integrasi, pemeliharaan, dan pemisahan pekerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Mukminin et al. (2019) mengartikan manajemen sumber daya manusia sebagai perwujudan ilmu dan seni berkenaan pendekatan strategis terhadap keterampilan, motivasi pengembangan dan manajemen pengorganisasian sumber daya manusia agar tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Serangkaian kegiatan yang dimaksud meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, monitoring, seleksi, perekrutan, pelatihan dan pengembangan, manajemen komunikasi sampai pada manajemen resiko. Mangkunegara (2013) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu. Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Berdasarkan pendapat ahli di atas, maka secara umum dapat diketahui bahwasannya MSDM (manajemen sumber daya manusia) merupakan suatu kegiatan atau sistem manajemen yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar dapat terintegrasi secara efektif dan efisien untuk mencapai terwujudnya visi dan misi yang telah ditetapkan.

B. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sinambela (2016) menjelaskan bahwa ada empat tujuan Manajemen sumber daya manusia diantaranya:

- 1) Tujuan Kemasyarakatan (sosial), yaitu berfokus pada tanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan dari masyarakat.
- 2) Tujuan Organisasional, yaitu membantu organisasi dalam mencapai tujuan yang ditentukan.
- 3) Tujuan Fungsional, yaitu mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- 4) Tujuan Individu, yaitu tujuan pribadi dari setiap pegawai yang bergabung dalam organisasi. Individu harus rela memenuhi berbagai peraturan yang telah ditetapkan organisasi sehingga tujuan organisasi tercapai.

Edy Sutrisno dalam Benjamin (2017) mengemukakan tujuan dari manajemen sumber daya manusia, sebagai berikut:

- 1) Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
- 2) Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
- 3) Membantu dalam pengembangan keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
- 4) Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuan.
- 5) Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan karyawan agar tidak mengganggu tujuan organisasi.

- 6) Sebuah media komunikasi antara pekerja dan manajemen untuk memastikan pekerjaan yang efisien dan efektif.
- 7) Bertindak sebagai pemelihara standar dan nilai organisasi dalam manajemen SDM.

Setiap organisasi menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin dicapai dalam manajemen sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan dari SDM umumnya bervariasi dan bergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

C. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu sistem yang merupakan bagian dari proses kegiatan yang paling sentral, karena merupakan suatu rangkaian untuk mencapai tujuan. Oleh sebab itu, supaya operasional manajemen sumber daya manusia ini dapat berjalan dengan lancar, maka dapat memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen dengan optimal.

Edy Sutrisno dalam Benjamin (2017) mendefinisikan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, sebagai berikut :

- 1) Perencanaan, yaitu kegiatan menilai kondisi tenaga kerja agar secara efektif dan efisien memenuhi kebutuhan organisasi dalam mendukung tujuannya.
- 2) Pengorganisasian, yaitu kegiatan untuk mendisiplinkan karyawan dengan mendefinisikan pembagian kerja, hubungan manajemen-kerja, pendelegasian wewenang, integrasi, dan koordinasi sebagai bagan organisasi.
- 3) Pengarahan dan pengadaan, pengarahannya adalah aktivitas mengarahkan karyawan untuk bekerja sama secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan, pengadaan merupakan proses ekstraksi, seleksi, penempatan, orientasi, dan orientasi untuk menemukan karyawan yang memenuhi kebutuhan organisasi.
- 4) Pengendalian, yaitu kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.

- 5) Pengembangan, yaitu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.
- 6) Kompensasi, yaitu pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.
- 7) Pengintegrasian, yaitu aktivitas guna mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
- 8) Pemeliharaan, yaitu kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi mental, fisik, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun.
- 9) Kedisiplinan, salah satu fungsi terpenting dari manajemen sumber daya manusia dan kunci untuk mencapai tujuan perusahaan, karena tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit mewujudkan tujuan tertinggi.
- 10) Pemberhentian, yaitu mengakhiri pekerjaan seorang karyawan dengan organisasi.

Dari definisi diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa fungsi-fungsi dari manajemen sumber daya manusia adalah menerapkan dan mengelola sumber daya manusia secara tepat untuk organisasi/perusahaan agar dapat berjalan efektif, guna mencapai tujuan yang telah dibuat, serta dapat dikembangkan dan dipelihara agar fungsi organisasi dapat berjalan seimbang dan efisien.

2.2.2. Pengembangan Karir

A. Definisi Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah suatu keadaan dimana terjadinya peningkatan status seseorang dalam organisasi atau perusahaan yang bersangkutan, selain itu pengembangan karir juga berarti perubahan mutu, perilaku, dan motivasi yang terjadi pada seseorang, karena seiring dengan bertambahnya usia akan menjadi semakin matang (Purnama, Hanjaswara, Keramas, & Putru, 2018). Rivai (2011) menyatakan bahwa pengembangan karir merupakan segala upaya yang dilakukan kemampuan kerja personal yang diraih dalam rangka

mewujudkan karir yang diharapkan. Sedangkan menurut Mangkunegara (2005), pengembangan karir adalah suatu proses kerja yang bertujuan untuk merencanakan karir seorang karyawan dalam suatu perusahaan dan berkaitan dengan kepribadian dalam pengembangan diri.

Pengembangan karir sebagai bagian dari manajemen SDM pada dasarnya bertujuan untuk meningkatkan skill dan moral para pekerja, sehingga mampu memberikan kontribusi terbaik guna mewujudkan tujuan bisnis organisasi atau perusahaan. Robbins dalam Lumiu, Pio, dan Tatimu (2019) menjelaskan bahwa pengembangan karir merupakan langkah bagi sebuah organisasi guna mendukung atau meningkatkan produktivitas karyawan saat ini, sambil mempersiapkan mereka untuk dunia yang berubah. Hasibuan, (2007) mendefinisikan pengembangan karir sebagai upaya untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, dan pandangan hidup karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan, dimana pendidikan akan mengembangkan keahlian teoritis dan moral karyawan, sedangkan latihan bertujuan untuk mengembangkan ketrampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan. Oleh karena itu, perusahaan harus mengelola dan mengembangkan karirnya dengan baik agar karyawannya tetap produktif dan memotivasi karyawan untuk selalu melakukan yang terbaik dan menghindari frustasi kerja yang dapat mengakibatkan penurunan kinerja perusahaan. Pengendalian dan pengembangan karir akan meningkatkan efektifitas dan kreativitas sumber daya manusia untuk mendukung perusahaan dalam mencapai tujuannya (Robbins, 1996).

Berdasarkan beberapa teori diatas maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan suatu kondisi yang menunjukkan kemajuan dalam status individu di suatu organisasi dalam rangka mendapatkan karir yang lebih baik dan dalam jalur karir yang ditetapkan oleh perusahaan, lembaga atau organisasi yang bersangkutan.

B. Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karir

Sebagai kegiatan manajemen sumber daya manusia, tujuan utama pengembangan karir adalah memperbaiki dan meningkatkan efektivitas manifestasi pekerjaan oleh para pekerja, agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan bisnis organisasi atau perusahaan (Nurlaila, 2012). Tujuan pengembangan dikemukakan oleh Andrew J. Fubrin dalam A. P. Mangkunegara, (2007) adalah:

- 1) Mendukung dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan
- 2) Memberikan makna hubungan kesejahteraan karyawan
- 3) Membantu karyawan menyadari kemampuan potensi mereka
- 4) Memperkuat hubungan antara karyawan dan perusahaan
- 5) Membuktikan tanggung jawab sosial
- 6) Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan
- 7) Mengurangi turn over dan biaya operasional kepegawaian
- 8) Mengurangi keusangan profesi dan manajerial
- 9) Mengaktifkan analisis dari para karyawan
- 10) Menggiatkan suatu pemikiran.

Dari sudut pandang organisasi, menurut Byars dan Rue dalam Naway & Haris, (2017), pengembangan karir memiliki tiga tujuan utama, yaitu: (1) Untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia organisasi dalam jangka pendek dan jangka panjang, (2) untuk memberikan informasi yang lebih baik bagi organisasi dan individu tentang jalur karir potensial dalam organisasi, dan (3) untuk lebih memanfaatkan program sumber daya manusia yang telah ada dengan mengintegrasikan kegiatan memilih, menugaskan, mengembangkan dan mengelola karir individu dengan perencanaan organisasi.

Pengembangan karir akan mempunyai manfaat bagi pegawai yang bersangkutan maupun bagi perusahaan. Manfaat pengembangan karir menurut Widodo, (2015) adalah:

- 1) Pengembangan karir memberi isyarat siapa di antara para pekerja yang pantas buat dipromosikan.
- 2) Meningkatnya minat dalam pengembangan karir SDM mendorong loyalitas karyawan. Setiap orang masih memiliki reservoir kemampuan yang perlu dikembangkan untuk berubah dari potensi menjadi kekuatan sejati.
- 3) Perencanaan karir mendorong para pekerja untuk tumbuh dan berkembang secara mental, intelektual, serta profesional.
- 4) Perencanaan karir dapat mencegah terjadinya penumpukan sumber daya manusia yang menghalang pengembangan karirnya.
- 5) Pengembangan karir memberikan manfaat bagi karyawan dan organisasi itu sendiri berdasarkan tujuan pengembangan yang telah ditetapkan.

Konsepsi pengembangan karir dapat didefinisikan dalam pelaksanaannya bahwa pengembangan karir harus disusun secara cermat dan berdasarkan metode ilmiah dan pedoman organisasi pelatihan yang dibutuhkan serta waktu yang akan datang. Pengembangan karir harus ditujukan untuk meningkatkan keterampilan teknis, konseptual, teoritis dan moral pencapaian pekerjaannya sehingga karyawan dapat mencapai hasil yang optimal. Pengembangan karir dapat dilihat sebagai kemampuan pertumbuhan yang terjadi jauh melampaui apa yang dibutuhkan dalam pekerjaan tertentu. Pengembangan karir yang dilakukan memberikan dampak yang sangat menguntungkan bagi organisasi dalam meningkatkan kemampuan bersaing dalam lingkungan yang semakin kompetitif.

C. Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan proses yang akan dilalui oleh pegawai dengan serangkaian tahapan, dimana masing-masing ditandai oleh sejumlah tugas perkembangan, aktivitas dan hubungan yang berbeda. Wahyono, (2015) berpendapat bahwa faktor-faktor pengembangan karir, diantaranya: (1) Kinerja, (2) Exposure, (3) Leveraging, (4) Dedikasi, (5) Mentor dan Sponsor, (6) Edukasi.

Siagian dalam Sinambela, (2016) menjelaskan bahwa terdapat tujuh faktor yang mempengaruhi pengembangan karir adalah sebagai berikut. 1) Prestasi kerja yang memuaskan, yaitu peforna kerjanya dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. 2) Pengenalan oleh pihak lain, yaitu berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan. 3) Kesetiaan pada organisasi, yaitu dedikasi seorang karyawan untuk terus mengabdikan dalam organisasi dalam kurun waktu yang lama. 4) Pembimbing dan sponsor. Supervisor adalah orang yang memberikan masukan kepada karyawan untuk mengembangkan karirnya sedangkan sponsor adalah orang dalam suatu organisasi yang dapat menciptakan peluang pengembangan karir bagi karyawan. 5) Dukungan dari bawahan, yaitu dukungan yang diberikan oleh bawahan berupa keberhasilan tugas manajer. 6) Kesempatan untuk bertumbuh, yaitu peluang bagi karyawan meningkatkan kemampuannya, misalnya melalui pelatihan, kursus dan pendidikan berkelanjutan. 7) Mengundurkan diri atas permintaan dan kemauan sendiri, yaitu karyawan memutuskan untuk berhenti bekerja dan pindah ke perusahaan lain.

D. Indikator Pengembangan Karir

Saat mendesain sistem karir, perlu secara sistematis menetapkan analisis kebutuhan pelatihan untuk pengembangan karir, keuntungan yang diperoleh dari sistem karir tersebut, dan pembagian tanggung jawab antara karyawan selaku individu, pihak manajemen, dan organisasi secara keseluruhan (Suhariadi, 2013). Simamora, (2006) menjelaskan bahwa

terdapat tanggung jawab yang berbeda antara individu dan organisasi dalam mengelola karir. Menurut Hasibuan, (2007), indikator pengembangan karir terdiri atas: 1) Pendidikan. 2) Pelatihan. 3) Mutasi. 4) Promosi Jabatan. 5) Masa Kerja.

Rivai, (2013) berpendapat bahwasannya indikator dalam pengembangan karir ada delapan diantaranya sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan Karir,
- 2) Dukungan Perusahaan Dalam Bentuk Moril,
- 3) Dukungan Perusahaan Dalam Bentuk Materil,
- 4) Pelatihan,
- 5) Perlakuan Yang Adil Dalam Berkarir,
- 6) Informasi Karir,
- 7) Promosi, dan
- 8) Pengembangan Tenaga Kerja.

2.2.3. Kepuasan Kerja

A. Definisi Kepuasan Kerja

Handoko, (2012) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai kondisi emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan oleh para karyawan mengenai pekerjaannya. Robbins (2003) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya hasil yang diterima pekerja dengan banyaknya hasil yang diharapkan akan mereka terima. Menurut Handoko, (2008), kepuasan kerja adalah kondisi emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang karyawan pandang terhadap pekerjaannya, kepuasan karyawan memberikan makna perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Sedangkan, Fred Luthans, (2011) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah suatu kondisi emosi yang senang atau emosi seseorang yang

positif maupun membahagiakan yang dihasilkan dari evaluasi suatu pengalaman kerja atau pekerjaan.

Kepuasan kerja merupakan sikap karyawan secara penuh terhadap pekerjaannya dimana seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya memiliki sikap negatif terhadap pekerjaan tersebut (Supartha & Sintaasih, 2017). Sinambela (2016) kepuasan kerja diartikan sebagai perasaan pribadi tentang kerjanya yang didukung oleh usahanya sendiri (internal) dan yang didukung oleh hal-hal yang dari luar dirinya (eksternal), atas kondisi kerja, hasil pekerjaan dan pekerjaan itu sendiri. Dalam jangka panjang, kepuasan karyawan dinilai dapat membantu mengoptimalkan profitabilitas perusahaan (Suyono et al., 2020).

Berdasarkan berbagai definisi yang dikemukakan, dapat ditarik kesimpulan bahwa suatu afeksi positif seorang karyawan terhadap pekerjaannya maupun kondisi dirinya.

B. Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Robbins, (2003) berpendapat bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yakni *faktor menially challenging work, equitable rewards, supportive working conditions, dan faktor supportive mileagues*. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) *Mentally Challenging Work*. Faktor *mentally challenging work* pegawai dalam kepuasan kerja menggambarkan bahwa pegawai lebih menyukai pekerjaan yang memberikan peluang kepadanya untuk menggunakan seluruh kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan secara bebas. Pegawai sangat mengharapkan tanggapan atasan tentang seberapa baik pekerjaan tersebut dikerjakan. Pekerjaan yang tidak menantang seringkali membuat pegawai bosan, sebaliknya jika pekerjaan terlalu menantang cenderung akan sulit dikerjakan dan

membuat pegawai frustrasi. Pekerjaan yang tantangannya di antara kedua batas ekstrim inilah yang mampu membuat pegawai menjadi senang dan puas.

- 2) *Equitable Rewards*. Pegawai menginginkan kebijakan organisasi dalam sistem pembayaran dan kesempatan promosi yang adil dan sesuai dengan yang diharapkan. Kepuasan kerja akan tercipta jika pembayaran gaji dilakukan dengan adil yakni sesuai ruang lingkup pekerjaan, sesuai kemampuan pegawai, serta sesuai standar yang berlaku. Walaupun tidak semua pegawai bertujuan mencari uang semata.
- 3) *Supportive Working Conditions*. Pegawai selalu akan memperhatikan lingkungan kerja untuk memperoleh rasa nyaman. Pegawai tidak menyukai jika fasilitas kerja tidak menyenangkan dan berbahaya bagi keselamatan jiwanya. Pegawai menghendaki suasana lingkungan kerja mendekati suasana ketika sedang berada dirumah.
- 4) *Supportive Colleagues*. Pegawai tidak hanya bekerja untuk uang atau penghargaan fisik semata. Bagi kebanyakan pegawai bekerja pada dasarnya adalah untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Memiliki dukungan rekan kerja positif akan memberikan kepuasan kerja pegawai. Perilaku pimpinan juga mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

Menurut Bahri & Chairatun Nisa, (2017), Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pada dasarnya dapat menjadi dua bagian yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik atau faktor dari dalam diri karyawan itu sendiri seperti ambisi dan kebutuhan individu tersebut. Sedangkan faktor ekstrinsik atau faktor dari luar diri karyawan antara lain kebijakan perusahaan, kondisi fisik lingkungan kerja, hubungan dengan karyawan lain, sistem upah, dsb. Sementara itu, menurut Supartha and Sintaasih (2017) bahwa “faktor penting yang lebih banyak mendatangkan kepuasan kerja adalah pekerjaan yang secara

mentalitas memberi tantangan, penghargaan yang layak, kondisi kerja yang menunjang, dan rekan kerja yang mendukung”.

C. Manfaat Kepuasan Kerja

Penelaah kepuasan kerja pegawai seyogyanya dilakukan dengan teratur sehingga dapat dipastikan bahwa mereka dalam kondisi puas (Sinambela, 2016). Menurut Indrawijaya dalam Adamy, (2016) “kepuasan kerja secara umum mengenai sikap seseorang mengenai pekerjaannya karena menyangkut sikap, pengertian kepuasan kerja mencakup berbagai hal seperti, emosi dan kecenderungan perilaku seseorang”. Selanjutnya Indrawijaya dalam Adamy, (2016) menjelaskan alasan urgensinya suatu perusahaan memperhatikan kepuasan kerja karyawan. Diantaranya:

- 1) Alasan nilai para karyawan memakai sebagian durasi waktu bangunnya dalam pekerjaannya. Oleh karenanya baik bawahan maupun manajer menginginkan waktu tersebut dapat digunakan dengan baik dengan penuh kesenangan, kegembiraan, & kebahagiaan.
- 2) Alasan kesehatan jiwa, pekerjaan dan organisasi merupakan variabel yang dapat memicu tekanan psikologis. Diketahui juga bahwa orang yang menganggap pekerjaan tidak penting atau berharga cenderung membawanya kepada keluarga dan masyarakat.
- 3) Alasan kesehatan jasmani. Hasil penelitian yang dihasilkan oleh palmore (1969) diamerika serikat membuktikan mereka yang menyukai pekerjaannya cenderung berumur panjang dibandingkan dengan yang menghadap pekerjaan yang kurang mereka sukai. Sudah tentu ketetapan hasil penelitian palmor tersebut masih perlu dibuktikan kembali.

D. Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai bentuk sikap umum individu terhadap pekerjaan, seperti bekerja sesuai dengan koneksi dengan rekan kerja dan atasan, mematuhi aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, dan hidup dalam kondisi kerja yang tidak ideal. Makin banyak variabel dalam pekerjaan sesuai dengan harapan individu tersebut maka semakin meningkat kepuasan yang dirasakan begitu pula sebaliknya (Nabawi, 2019). Menurut Widodo, (2015) menyatakan bahwa ada beberapa indikator dari kepuasan kerja, yaitu: 1) gaji, yaitu jumlah upah yang diterima seseorang akibat dari pelaksanaan kerja, 2) pekerjaan itu sendiri, yaitu muatan pekerjaan yang dijalankan seseorang apakah memiliki *value* yang memuaskan, 3) rekan kerja, yaitu relasi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya menyenangkan atau tidak menyenangkan, 4) atasan, yaitu seseorang senantiasa memberi intruksi atau tugas dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara kerja atasan yang dapat tidak menyenangkan bagi seseorang atau menyenangkan dan hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja, 5) promosi, yaitu kesempatan seseorang untuk dapat berkembang melalui kenaikan jabatan, seseorang dapat merasakan adanya peluang besar guna naik jabatan atau tidak. Ini juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang, dan 6) lingkungan kerja, yaitu lingkungan fisik dan psikologis.

Rivai & Sagala, (2009) menyatakan bahwa ada beberapa indikator dari kepuasan kerja, yaitu:

- 1) Isi pekerjaan, yaitu muatan tugas pekerjaan yang sebenarnya dan pengendalian pekerjaan. Karyawan akan merasa senang hati jika tugas kerja dianggap memuaskan dan memberikan kesempatan belajar dan menerima tanggung jawab.
- 2) Supervisi, yaitu perhatian manajemen kepada bawahan dan adanya hubungan yang baik, membuat mereka merasa bahwa mereka merupakan bagian pokok dari

organisasi kerja dan kepuasan kerja karyawan akan meningkat. Sebaliknya supervisi yang buruk disisi lain dapat meningkatkan turnover dan ketidakhadiran karyawan.

- 3) Organisasi dan manajemen, yaitu mampu menciptakan kondisi kerja yang aman dan nyaman, untuk memberikan kepuasan kerja kepada karyawan.
- 4) Kesempatan untuk maju, yaitu adanya peluang guna mendapatkan pengalaman dan peningkatan kapabilitas saat bekerja akan memberikan kepuasan pada karyawan terhadap pekerjaannya.
- 5) Gaji atau insentif, yaitu jumlah imbalan yang diterima seseorang sebagai hasil dari pelaksanaan kerja, apakah itu dianggap berharga dan adil atau tidak.
- 6) Rekan kerja, yaitu interaksi yang dirasa saling mendukung dan saling memperhatikan antar rekan kerja yang akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan hangat sehingga meningkatkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya.
- 7) Kondisi pekerjaan, yaitu kondisi yang mendukung tersedianya sarana dan prasarana kerja yang sesuai dengan sifat tugas yang dibebankan.

2.2.4. Budaya Organisasi

A. Definisi Budaya Organisasi

Budaya Organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai didalam suatu organisasi yang orang didalamnya akan berkepribadian sesuai dengan budaya yang berlaku supaya diterima oleh lingkungan (F Luthans, 2008). Sementara itu, Robbins dan Judge, (2008) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu persepsi bersama yang diikuti oleh anggota-anggota organisasi dan mejadi suatu sistem dari makna bersama yang diikuti oleh para anggota serta yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Menurut Robbins, (2010) “budaya organisasi adalah sistem makna bersama terhadap nilai-nilai primer yang dianut bersama dan dihargai oleh organisasi,yang berfungsi menciptakan pembedaan

yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, menciptakan rasa identitas bagi para anggota organisasi, mempermudah timbulnya komitmen kolektif terhadap organisasi, meningkatkan kemantapan sosial, serta menciptakan mekanisme pembuat makna dan kendali, yang membantu membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi”. Sedangkan menurut Schein yang dikutip oleh Badu & Djafri, (2017), “budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi”.

Nurlaila, (2012) budaya organisasi diartikan sebagai sebuah kekuatan sosial yang tidak terlihat, yang dapat memotivasi orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja dan tanpa disadari tiap-tiap orang di dalam sebuah organisasi mempelajari budaya yang berlaku didalam organisasinya. Sutrisna, Suyono, and Alimudin (2019) merumuskan budaya organisasi sebagai suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi serta pola dasar dan falsafah para pendirinya, yang dibentuk menjadi aturan-aturan yang dijadikan pedoman dalam berpikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Dari beberapa teori diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sebuah norma, nilai dan etika kerja yang dipegang bersama oleh setiap elemen disuatu organisasi, berupa landasan dan praktik-praktik manajemen dalam mengelola karyawan.

B. Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang cenderung menciptakan standar dan etika yang tinggi adalah yang memiliki fokus terhadap tingkat toleransi yang beragam (tinggi, rendah, sedang) mengenai karakter agresif, sarana, serta hasil. Organisasi yang memiliki budaya yang kondusif memacu karyawan untuk berkinerja maksimal, misalnya disiplin, kreatif, inovatif, tepat waktu, dll (Nurlaila, 2012). Menurut Tosi, Rizzo, Carroll dalam Badu & Djafri, (2017)

dijelaskan bahwa bahwa “ada empat faktor yang mempengaruhi budaya organisasi, yaitu: (1) pengaruh umum dari luar yang luas, (2) pengaruh dari nilai-nilai yang ada di masyarakat (societal values), dan (3) faktor-faktor spesifik dari organisasi, (4) nilai-nilai dari kondisi dominan”.

Menurut Tika dalam Sutrisna et al., (2019) ada beberapa unsur yang mempengaruhi terbentuknya budaya organisasi, yaitu sebagai berikut:

- 1) Lingkungan Bisnis. Kelangsungan hidup suatu organisasi ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk merespon secara tepat peluang dan tantangan lingkungan. Lingkungan bisnis adalah elemen penentu dari apa yang harus dilakukan organisasi untuk berhasil.
- 2) Nilai. Nilai adalah kepercayaan yang dipegang oleh suatu organisasi. Setiap organisasi memiliki nilai-nilai inti sebagai pedoman berpikir dan bertindak bagi seluruh warga dalam mencapai misi dan tujuan organisasi.
- 3) Pahlawan. Pemodelan dapat berasal dari pendiri perusahaan, pimpinan, kelompok organisasi atau individu yang berhasil menciptakan nilai-nilai organisasi.
- 4) Ritual. Ritual adalah urutan berulang dari kegiatan yang mengekspresikan dan memperkuat nilai-nilai inti organisasi, apa tujuan yang paling penting, orang mana yang penting dan mana yang dapat dikorbankan.
- 5) Jaringan Budaya. Jaringan budaya adalah komponen komunikasi informal yang pada intinya merupakan saluran komunikasi primer. Tujuannya untuk menyalurkan informasi dan memberikan interpretasi informasi.

C. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Tika dalam Sutrisna et al., (2019) menyatakan ada sepuluh fungsi utama budaya organisasi, antara lain:

- 1) Membedakan batasan terhadap lingkungan, organisasi dan kelompok lain. Batasan ini disebabkan oleh identitas khusus yang dimiliki oleh organisasi atau kelompok lain.
- 2) Perekat untuk anggota dalam suatu organisasi. Ini adalah bagian penting dari komitmen kolektif anggota organisasi. Mereka bangga menjadi karyawan suatu organisasi atau perusahaan.
- 3) Menjaga stabilitas sistem sosial. Hal ini tergambar dimana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung, dan konflik serta perubahan diatur secara efektif.
- 4) Mekanisme yang digunakan untuk mengintegrasikan dan membentuk sikap dan perilaku anggota organisasi. Dengan pelebaran mekanisme kontrol, penyaluran struktur, makna bersama yang diberikan oleh budaya yang kuat memastikan bahwa setiap orang diarahkan ke arah yang sama.
- 5) Integrator. Integrator adalah individu yang mampu mengintegrasikan sub-budaya baru ke dalam budaya organisasi yang ada.. Kondisi ini biasanya dialami oleh perusahaan yang setiap unitnya memiliki sub-budaya baru.
- 6) Membentuk karakter bagi anggota organisasi. Ditujukan agar para anggota dapat memahami bagaimana cara mewujudkan tujuan organisasi.
- 7) Saran untuk memecahkan masalah organisasi utama. Budaya organisasi dianggap dapat mengatasi masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan internal.
- 8) Acuan dalam menyusun perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, penentuan positioning yang akan dikuasai oleh perusahaan.
- 9) Peralatan komunikasi. Budaya organisasi dapat berguna sebagai sarana komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya, dan antar anggota organisasi.

- 10) Menghambat inovasi. Budaya organisasi dapat menjadi penghambat inovasi. Hal ini terjadi ketika budaya organisasi tidak mampu mengatasi masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan internal.

Isu dan kekuatan suatu budaya berperan penting terhadap suasana etis suatu organisasi dan anggotanya. Budaya organisasi yang cenderung menciptakan standar dan etika yang tinggi adalah yang memiliki fokus terhadap tingkat toleransi yang beragam (tinggi, rendah, sedang) mengenai karakter agresif, sarana, serta hasil. Oleh karena itu, manajemen harus berupaya mewujudkan budaya yang lebih etis (Badu & Djafri, 2017).

Fungsi budaya organisasi dikemukakan oleh Robbins dalam Badu & Djafri, (2017) adalah:

- 1) Budaya membuat perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
- 2) Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- 3) Budaya mempermudah adanya komitmen pada sesuatu yang lebih luas ketimbang kepentingan pribadi atau individu.
- 4) Budaya merupakan perekat sosial yang mampu menyatukan organisasi itu dengan memberikan standarstandar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
- 5) Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang mengontrol dan membentuk sikap serta karakter karyawan.

D. Indikator Budaya Organisasi

Budaya organisasi merujuk pada suatu prinsip yang dipegang oleh para anggota di dalamnya sebagai pembeda antara organisasi tersebut dengan organisasi lainnya (Badu & Djafri, 2017). Suatu sistem yang demikian merupakan wujud dari kumpulan sifat atau karakter utama yang dijunjung oleh organisasi. Terdapat aspek dalam nilai-nilai budaya organisasi yang mampu memenuhi harapan karyawan, sehingga para karyawan dan anggota

organisasi mendapatkan kepuasan kerja dalam pekerjaannya, aspek tersebut bisa berwujud inovasi yang dihargai tinggi dalam budaya organisasi tersebut, atau juga nilai-nilai hubungan antara atasan dan bawahan yang tidak diskriminatif (Mahyudi et al., 2016).

Supartha & Sintaasih, (2017) mengemukakan tujuh karakteristik primer yang kesemuanya menangkap elemen-elemen penting dari suatu budaya suatu organisasi yaitu:

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko, tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
- 2) Perhatian terhadap detail, tingkat tuntutan karyawan untuk memperlihatkan prestasi, analisis dan perhatian terhadap setiap detail.
- 3) Orientasi terhadap hasil, tingkat tuntutan kepada manajemen memusatkan fokus pada hasil bukannya pada metode dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
- 4) Orientasi terhadap individu, tingkat kepuasan manajemen dalam memperhitungkan efek output terhadap orang-orang di dalam organisasi itu.
- 5) Orientasi terhadap tim, tingkat aktivitas kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim, bukannya individu-individu.
- 6) Keagresifan, tingkat tuntutan terhadap orang-orang agar berambisi dan bersaing, dan bukannya santai-santai.
- 7) Stabilitas, tingkat penekanan terhadap kegiatan organisasi dalam menjaga *status quo* sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

2.2.5. Loyalitas Karyawan

A. Definisi Loyalitas Karyawan

Loyalitas didefinisikan sebagai bentuk kesetiaan, pelayanan, dan kepercayaan yang diberikan kepada seseorang atau organisasi yang di dalamnya terdapat rasa cinta dan tanggung jawab untuk berusaha memberikan kontribusi dan perilaku yang terbaik bagi

perusahaan (Leblebici, 2012). Loyalitas merupakan kecenderungan karyawan untuk enggan pindah ke perusahaan lain, karena sangat mempengaruhi kenyamanan seorang karyawan bekerja pada suatu perusahaan (Suyono et al., 2020). Sudimin (2003) berpendapat loyalitas adalah kesediaan karyawan dengan semua kemampuan, keterampilan, pikiran, dan waktu untuk berperan dalam mencapai tujuan organisasi dan menyimpan rahasia serta tidak melakukan perbuatan yang merugikan organisasi. Menurut Connor (2007) loyalitas adalah keterikatan dan reaksi emosional terhadap suatu objek atau komitmen terhadap suatu objek atau komitmen terhadap sesuatu atau seseorang.

Menurut Hasibuan (2006) menerangkan bahwa loyalitas atau kesetiaan menjadi salah satu faktor yang digunakan dalam evaluasi karyawan, termasuk keterikatan terhadap pekerjaan, posisi, seseorang dan organisasi. Loyalitas ini tercermin dari kesediaan karyawan untuk melindungi dan menjaga organisasi dari individu yang tidak bertanggung jawab di dalam dan di luar pekerjaannya. Chaerudin, Rani, dan Alicia (2020) berpendapat bahwa loyalitas karyawan merupakan sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan pada tingkat daya upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan serta berbuat seoptimal mungkin untuk menghasilkan produk yang terbaik bagi perusahaan. Berdasarkan beberapa definisi diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa loyalitas karyawan merupakan manifestasi fundamental seseorang untuk bersedia berkorban dan setia terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi.

B. Faktor Yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan

Loyalitas kerja akan tercipta apa bila karyawan merasa tercukupi dalam memenuhi kebutuhan hidup dari pekerjaannya, sehingga mereka betah bekerja dalam suatu perusahaan (Soegandhi, Sutanto, & Setiawan, 2013). Purba (2017) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan adalah usia, masa kerja dalam organisasi, penggajian, desain pekerjaan, gaya kepemimpinan, karakteristik pekerjaan, perlakuan

organisasi terhadap karyawan, promosi, keterampilan, pelatihan, dan bonus insentif bagi karyawan yang kinerjanya terbaik. Perubahan salah satu faktor tersebut akan mengubah loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Selanjutnya (Sopiah, 2008) menyatakan bahwa timbulnya loyalitas dipengaruhi oleh empat faktor diantaranya:

- 1) Faktor individual, misalnya umur, gender, jenjang pendidikan, pengalaman kerja, dan kepribadian.
- 2) Karakteristik pekerjaan seperti skala pekerjaan, tantangan pekerjaan, konflik peran pekerjaan, dan kesulitan dalam bekerja.
- 3) Karakteristik struktur seperti ukuran organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi dan desentralisasi, keberadaan serikat pekerja, dan tingkat kontrol yang dilakukan organisasi terhadap pekerja.
- 4) Pengalaman kerja. Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun menjabat di perusahaan dan yang sudah puluhan tahun di perusahaan tentunya memiliki tingkat loyalitas yang berbeda.

C. Membangun Loyalitas Karyawan

Loyalitas karyawan terhadap organisasi merupakan sebuah proses berkesinambungan dan merupakan sebuah pengalaman individu ketika bergabung dalam sebuah organisasi. Menurut Sopiah dalam Purba (2017), cara membangun loyalitas karyawan terhadap organisasi adalah:

- 1) *Make it charismatic* (membuat visi dan misi organisasi berkarismatik). Jadikan visi dan misi organisasi sebagai sesuatu yang disukai dan digunakan karyawan sebagai dasar bagaimana mereka berperilaku, bertindak, dan berinteraksi.

- 2) *Build the tradition* (semuanya dijadikan tradisi). Segala sesuatu yang baik dalam organisasi diciptakan sebagai suatu tradisi yang terus dipupuk dan dipelihara oleh generasi berikutnya.
- 3) *Have comprehensive grievance procedure* (ada prosedur pengaduan yang komprehensif). Jika ada keluhan atau pengaduan dari pihak eksternal atau internal organisasi, organisasi harus memiliki prosedur untuk menangani keluhan tersebut secara menyeluruh.
- 4) *Provide extensive two way communications* (mempererat komunikasi dua arah). Jalin komunikasi dua arah dan jangan meremehkan bawahan.
- 5) *Create a sense of community* (semua elemen berada dalam satu komunitas). Jadikan setiap elemen organisasi sebagai komunitas yang bernilai persatuan, atribusi, kolaborasi, dan berbagi.
- 6) *Build value based homogeneity* (membangun nilai berdasarkan kesamaan). Setiap anggota organisasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipromosikan, misalnya berdasarkan kemampuan, keterampilan, minat, motivasi, kinerja, dan tanpa diskriminasi.
- 7) *Share and share alike* (membuat kebijakan tanpa terkecuali). Organisasi didorong untuk mengadopsi kebijakan di mana perbedaan antara karyawan tingkat terendah dan tertinggi tidak terlalu besar atau terlihat dalam hal kompensasi yang diterima, gaya hidup dan penampilan.
- 8) *Emphasize barnraising, cross utilization and teamwork* (membuat anggota organisasi bekerja sama dalam tim kerja). Organisasi sebagai komunitas perlu bekerja sama, berbagi, saling menguntungkan, dan memberikan kesempatan yang sama kepada anggota organisasi.

- 9) *Get together* (menyelenggarakan acara bersama). Mengadakan acara yang melibatkan seluruh anggota organisasi dalam rangka membangun persatuan. Misalnya, produksi sesekali dihentikan dan semua karyawan terlibat dalam hiburan keluarga, acara olahraga, penyelenggaraan acara artistik yang dilakukan oleh semua anggota dan keluarganya.
- 10) *Support employee development* (fokus pada karir karyawan). Temuan menunjukkan bahwa karyawan merasa lebih terikat pada organisasi jika mereka fokus pada pengembangan karir karyawan mereka dalam jangka panjang.
- 11) *Commit to actualizing* (peluang untuk aktualisasi diri) . Setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk berperan penuh dalam organisasi sesuai dengan kemampuannya.
- 12) *Provide first year job challenge* (meningkatkan peluang karyawan untuk mewujudkan impian mereka). Karyawan memasuki organisasi dengan mimpi, harapan, dan kebutuhan. Berikan dukungan nyata kepada karyawan untuk mengembangkan potensi mereka dan mewujudkan impian mereka. Karyawan tahap akhir cenderung berkinerja baik ketika karyawan tahap awal memiliki kesadaran positif terhadap organisasi.
- 13) *Promote from within* (mempromosikan dari internal). Jika ada lowongan jabatan, berikan kesempatan kepada semua pihak di dalam perusahaan terlebih dahulu, baru kemudian mempekerjakan karyawan di luar perusahaan.
- 14) *Provide development activities* (memberikan kegiatan pengembangan). Jika sebuah organisasi memiliki kebijakan perekrutan terutama dari dalam perusahaan, ini dengan sendirinya memotivasi karyawan untuk terus tumbuh dan berkembang, secara pribadi dan dalam hak mereka sendiri.

15) *The question of employee security* (Masalah keselamatan karyawan). Loyalitas datang secara alami ketika seorang karyawan merasa aman secara fisik dan psikis. Misalnya, perusahaan memiliki kebijakan yang memungkinkan karyawan bekerja di tahun-tahun produktif, sehingga mereka merasa aman. Dia merasa aman dan tidak takut dipecat. Ia merasa aman karena perusahaan mempertimbangkan keselamatan kerja.

16) *Commit to people first values* (membangun nilai-nilai inti). Membangun loyalitas karyawan terhadap suatu organisasi merupakan proses yang panjang dan tidak dapat dilakukan secara instan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memberikan perlakuan yang tepat pada tahap awal masuknya karyawan ke dalam organisasi.

17) *Put in writing* (konsep organisasi tertulis). Pernyataan kebijakan, visi, misi, motto, filosofi, sejarah, dan strategi organisasi harus ditulis secara tertulis, serta didiskusikan.

18) *Hire right kind managers* (manager menjadi teladan). Jika seorang pemimpin ingin menanamkan nilai, kebiasaan, aturan, dan disiplin pada bawahannya, ia harus memberi contoh dalam bentuk sikap dan perilaku sehari-hari.

19) *Walk the talk* (tindakan lebih efektif daripada sekedar kata-kata). Jika seorang pemimpin ingin karyawannya berbuat sesuatu, maka sebaiknya pemimpin harus memulai berbuat sesuatu, tidak sekedar kata-kata berbicara.

Karyawan tidak loyal terhadap perusahaan karena berbagai alasan. Hal ini disebabkan ketidakmampuan perusahaan menjaga kenyamanan kerja dan kurangnya transparansi. Seperti kurang mendapat perhatian dari perusahaan karena dianggap remeh. Perlu disadari bahwa loyalitas memegang peranan penting dalam perkembangan dan kesuksesan perusahaan.

D. Indikator Loyalitas Karyawan

Loyalitas karyawan tercermin dari sikap dan perilaku karyawan selama bekerja pada perusahaan. Sikap dan perilaku karyawan yang mencerminkan loyalitas karyawan termasuk dalam semua indikator loyalitas karyawan yang digunakan untuk mengukur loyalitas karyawan. Menurut Saydam dalam Sutanto and Perdana (2016), loyalitas karyawan memiliki empat indikator:

- 1) Kepatuhan, Kepatuhan adalah kemampuan seorang karyawan untuk mematuhi semua peraturan yang berlaku, melakukan semua tugas yang diberikan oleh manajer yang bertanggung jawab, dan tidak melanggar larangan tertentu. Semakin tinggi kepatuhan karyawan terhadap perusahaan maka semakin meningkat loyalitas karyawan tersebut.
- 2) Tanggung jawab, Tanggung jawab adalah kemampuan seorang pegawai untuk menyelesaikan suatu tugas secara akurat dan tepat waktu serta berani menanggung akibat dari keputusan atau tindakan yang dibuat oleh pegawai tersebut. Semakin tinggi tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan maka semakin meningkat loyalitas karyawan tersebut.
- 3) Dedikasi, Dedikasi adalah kontribusi ide dan tenaga yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan dengan itikad baik. Semakin tinggi komitmen seorang karyawan terhadap perusahaan, maka semakin meningkat loyalitas karyawan tersebut.
- 4) Kejujuran, Kejujuran adalah kemampuan karyawan untuk mengenali, berbicara dan memberikan informasi yang relevan yang konsisten dengan kenyataan dan kebenaran. Semakin tinggi integritas karyawan maka semakin tinggi pula loyalitas karyawan tersebut.

Siswanto dalam Soegandhi, Sutanto, dan Setiawan (2013) berpendapat bahwa loyalitas karyawan diukur dengan menggunakan indikator oleh rasio sebagai berikut, yaitu :

- 1) Taat pada peraturan, setiap kebijakan yang diterapkan dalam perusahaan untuk memperlancar dan mengatur jalannya pelaksanaan tugas oleh manajemen perusahaan ditaati dan dilaksanakan dengan baik. Keadaan ini akan menimbulkan kedisiplinan yang menguntungkan organisasi baik intern maupun ekstern.
- 2) Tanggung jawab pada perusahaan, karakteristik pekerjaan dan pelaksanaan tugasnya mempunyai konsekuensi yang dibebankan karyawan. Kesanggupan karyawan untuk melaksanakan tugas sebaik-baiknya dan kesadaran akan setiap resiko pelaksanaan tugasnya akan memberikan pengertian tentang keberanian dan kesadaran bertanggung jawab terhadap resiko atas apa yang telah dilaksanakan.
- 3) Kemauan untuk bekerja sama, bekerja sama dengan orang-orang dalam suatu kelompok akan memungkinkan perusahaan dapat mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai oleh orang-orang secara individual.
- 4) Rasa memiliki, adanya rasa memiliki karyawan terhadap perusahaan akan membuat karyawan memiliki sikap untuk ikut menjaga dan bertanggung jawab terhadap perusahaan sehingga pada akhirnya akan menimbulkan loyalitas demi tercapainya tujuan perusahaan.
- 5) Hubungan antar pribadi, karyawan yang mempunyai loyalitas kerja yang tinggi mereka akan mempunyai sikap fleksibilitas ke arah tata hubungan antar pribadi. Hubungan antar pribadi ini meliputi : hubungan sosial diantara karyawan, hubungan yang harmonis antara atasan dan karyawan , situasi kerja dan sugesti dari teman kerja.
- 6) Kesukaan terhadap pekerjaan, perusahaan harus dapat menghadapi kenyataan bahwa karyawannya tiap hari datang untuk bekerjasama sebagai manusia seutuhnya dalam hal melakukan pekerjaan yang akan dilakukan dengan senang hati sebagai

indikatornya bisa dilihat dari : keunggulan karyawan dalam bekerja, karyawan tidak pernah menuntut apa yang diterimanya diluar gaji pokok.

2.3. Hubungan Antar Variabel

2.3.1. Hubungan Antar Variabel Pengembangan Karir dengan Loyalitas

Karyawan

Semakin baik pengembangan karir maka semakin tinggi loyalitas karyawan



Dalam konteks tujuan individu dan organisasi, pengembangan karir merupakan proses peningkatan kemampuan kerja individu dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Wibowo dalam Utami et al., (2020) menyatakan bahwa individu akan dapat berkembang dan mampu bekerja secara produktif dan memberikan hasil yang memuaskan, salah satunya peningkatan kualitas sumber daya manusia dengan memberikan peluang dan kepercayaan dalam pengembangan karir terhadap karyawan. Penelitian yang dilakukan Siregar, Ainun, dan Putra (2022) menunjukkan hasil bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel pengembangan karir dengan variabel loyalitas.

Penelitian lain mengaitkan antara pengembangan karir dengan loyalitas karyawan, Yuliyanti et al. (2020) menyatakan pengembangan karir terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas karyawan, dimana dimana semakin baik konsep pengembangan karir yang dimiliki perusahaan maka akan berdampak pada peningkatan loyalitas karyawan. Demikian pula hasil penelitian Aljehani et al. (2021) menemukan bahwa semua aspek pengembangan karir memiliki hubungan yang sangat kuat dengan loyalitas karyawan. Pengembangan karir sangat penting bagi suatu organisasi, karena karir merupakan kebutuhan yang harus terus dikembangkan dalam diri seorang pegawai sehingga mampu memotivasi

karyawan untuk meningkatkan kinerjanya (Lumiu et al., 2019). Semakin tinggi karyawan diberikan kesempatan untuk mengembangkan karirnya maka semakin tinggi pula karyawan yang loyal terhadap perusahaan.

2.3.2. Hubungan Antar Variabel Kepuasan Kerja dengan Loyalitas Karyawan

Semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi loyalitas karyawan



Kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan variabel moderator yang secara nyata akan mempengaruhi karyawan atau SDM suatu organisasi akan loyal melalui komitmen yang telah disepakati bersama (Widhiastuti, 2012). Karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan bekerja keras tenaga dan kemampuannya untuk bekerja secara optimal dalam rangka mencapai tujuan perusahaan (Suyono, Eliyana, Ratmawati, & Elisabeth, 2021). Mahyudi, Nuryanti, dan Haryetti (2016) berpendapat bahwa “apabila seseorang berada pada tingkat kepuasan kerja yang diinginkan, maka tingkat komitmennya untuk loyal pada perusahaan juga akan meningkat”. Sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Mahyudi, Nuryanti, and Haryetti (2016) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap loyalitas karyawan di PT. Ramajaya Pramukti Kabupaten Kampar.

Menurut Pandey and Khare (2012) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Sementara itu, Wan dalam penelitiannya Kosasih et al. (2018) berpendapat bahwa loyalitas merupakan sebuah keterikatan psikologis antara karyawan dan perusahaan sehingga dapat di simpulkan bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja dan loyalitas pada karyawan. Karyawan yang merasa puas akan terus meningkatkan loyalitas kerja untuk membantu pencapaian tujuan perusahaan, sehingga kepuasan kerja dapat menjadi indikator dalam menentukan

sikap karyawan terhadap perusahaan sehingga kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap loyalitas karyawan yang berarti semakin baik kepuasan kerja karyawan maka loyalitas karyawan akan meningkat (Larastrini & Adnyani, 2019).

2.3.3. Hubungan Antar Variabel Budaya Organisasi dengan Loyalitas

Karyawan

Semakin baik budaya organisasi maka semakin tinggi loyalitas karyawan



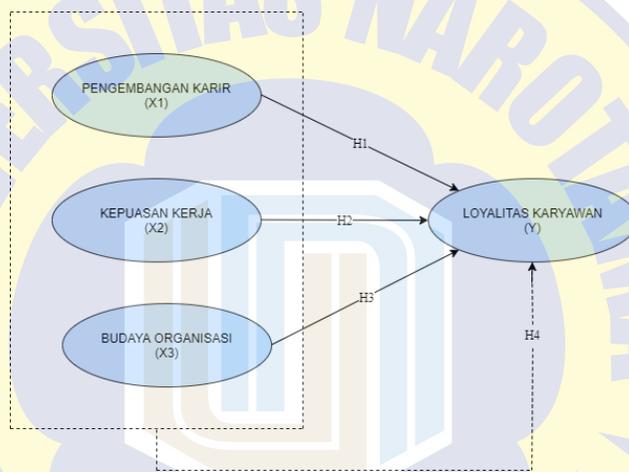
Suatu budaya organisasi yang kuat dan telah berakar akan dapat memberikan kontribusi yang cukup signifikan bagi anggota organisasi dalam hal pemahaman yang jelas dan lugas tentang suatu persoalan diselesaikan (Nurlaila, 2012). Dari penelitian yang dilakukan oleh Asriandi, Umar Gani, and Hasbi (2018) menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap loyalitas karyawan. Hasil penelitian Purnama et al. (2018) menyatakan bahwa pengaruh budaya organisasi (x^2) terhadap loyalitas (y) adalah positif dan signifikan.

Menguatkan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara budaya organisasi dengan loyalitas karyawan, (Putra et al., 2019) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, hal ini berarti budaya organisasi yang baik dapat dipertahankan dan juga lebih ditingkatkan, sehingga karyawan memiliki loyalitas yang lebih baik, yang mana pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan untuk menghasilkan produktivitas yang tinggi bagi perusahaan. Tim kerja yang dibentuk harus memperhatikan budaya organisasi dan mengedepankan berbagai nilai yang dilaksanakan (Sinambela, 2016). Benjamin (2017) berpendapat bahwa “budaya organisasi yang berorientasi pada sumber daya manusia yang

kuat mampu mengembangkan hubungan alamiah antara kegiatan sumber daya manusia dengan perencanaan strategis”.

2.4. Kerangka Berpikir

Berdasarkan pada uraian teori yang telah dikemukakan serta permasalahan yang ada, maka perlu dibuat kerangka pemikiran. Adapun kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat dilihat dalam gambar berikut:



Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir

Keterangan:

- > Hubungan secara Parsial
- - - - -> Hubungan secara Simultan

2.5. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka penulis berasumsi mengambil keputusan sementara (hipotesis) sebagai berikut:

H1 : Pengembangan Karir berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap Loyalitas karyawan

H2 : Kepuasan Kerja berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap Loyalitas karyawan

H3 : Budaya Organisasi berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap Loyalitas karyawan

H4 : Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja, dan Budaya Organisasi berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap Loyalitas karyawan

