

BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Mangkunegara (2016:2), “manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”. Menurut Dessler (2017:4), “manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi tenaga kerja mereka, kesehatan dan keselamatan mereka, serta hal – hal yang berhubungan dengan keadilan”. Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Marwansyah (2016:3), sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi yang dilakukan melalui fungsi – fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan

pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja dan hubungan industrial.

Dari semua pendapat yang telah dikemukakan, dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja agar efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2014:21) yaitu :

a. Perencanaan

Perencanaan dalam sumber daya manusia merupakan penentuan mengenai program tenaga kerja yang akan mendukung pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi karyawan dalam bagan organisasi.

c. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan.

d. Pengendalian

Pengendalian semua karyawan agar menaati peraturan – peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

e. Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

f. Pengembangan

Usaha untuk meningkatkan keahlian karyawan melalui program pendidikan dan latihan yang tepat agar karyawan atau pegawai dapat melakukan tugasnya dengan baik.

g. Kompensasi

Fungsi kompensasi diartikan sebagai usaha untuk memberikan balas jasa atau imbalan yang memadai kepada pegawai sesuai dengan kontribusi yang telah disumbangkan kepada perusahaan atau organisasi.

h. Perintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

i. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk kegiatan memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

j. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan – peraturan perusahaan dan norma – norma sosial.

k. Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab – sebab lainnya.

3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tiap organisasi, termasuk perusahaan, menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam memanajemeni setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

Menurut Sutrisno (2019:7), tujuan MSDM meliputi:

- a. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
- b. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur sumber daya manusia yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
- c. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi sumber daya manusia.
- d. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
- e. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk menyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.

- f. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
- g. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen sumber daya manusia.

2.1.2 Pengembangan Karir

1. Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir (career development) adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi yang bersangkutan .(Yulita 2017:436)

Pengembangan karir adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seseorang. Pengembangan karir adalah suatu proses berkesinambungan yang dilalui individu melalui upaya – upaya pribadi dalam rangka mewujudkan tujuan perencanaan karirnya yang disesuaikan dengan kondisi organisasi (Busro, 2018 : 169). Robins (2016;254) mengatakan pengembangan karir merupakan suatu bagi sebuah organisasi untuk mendukung atau meningkatkan produktivitas para karyawan dewasa ini, sementara sekaligus mempersiapkan mereka untuk dunia yang berubah. Pengembangan karir merupakan gabungan dari kebutuhan pelatihan di masa yang akan datang dan perencanaan sumber daya manusia. Pendapat lain

mengatakan bahwa pengembangan karier merupakan upaya pribadi seseorang dalam mewujudkan rencana karirnya, perwujudan ini bisa didukung atau tidak didukung oleh departemen SDM (Wahyono, 2015:121).

Berdasarkan teori diatas mengenai pengertian pengembangan karir, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah proses peningkatan jenjang karir seorang karyawan melalui program yang direncanakan dan diterapkan oleh suatu perusahaan.

2. Dimensi Pengembangan Karir

Pengembangan karir yang dilaksanakan oleh setiap perusahaan disesuaikan dengan jalur karir yang direncanakan, perkembangan kebutuhan dan fungsi perusahaan itu sendiri. Menurut Siagian dalam Sinambela (2018:291) berpendapat bahwa terdapat tujuh dimensi yang mempengaruhi pengembangan karir pegawai, yaitu:

a. Prestasi Kerja Memuaskan

Pangkal tolak ukur pengembangan karier seseorang adalah prestasi kerjanya dalam melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya.

b. Pengenalan Oleh Pihak Lain

Hal yang dimaksud dengan pengenalan oleh pihak lain adalah berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya

seseorang dipromosikan seperti atasan langsung dan pimpinan departemen SDM yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerja pegawai.

c. Kesetiaan Pada Organisasi

Hal ini merupakan dedikasi seorang pegawai yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama.

d. Pembimbing dan Sponsor

Pembimbing adalah orang yang memberikan nasihat dan saran kepada pegawai dalam upaya mengembangkan karirnya. Sementara itu, sponsor adalah seseorang di dalam perusahaan yang dapat menciptakan kesempatan bagi pegawai yang mengembangkan karirnya.

e. Dukungan Para Bawahan

Dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk kesuksesan tugas manajer yang bersangkutan.

f. Kesempatan Untuk Tumbuh

Kesempatan yang diberikan kepada pegawai untuk meningkatkan kemampuannya, seperti melalui pelatihan, kursus, dan melanjutkan jenjang pendidikannya.

g. Berhenti Atas Permintaan dan Kemauan Sendiri

Keputusan seorang pegawai untuk berhenti bekerja dan beralih ke organisasi lain yang memberikan kesempatan lebih besar untuk mengembangkan karir.

3. Tujuan Pengembangan Karir

Pengembangan karir karyawan bertujuan dan bermanfaat bagi perusahaan, karyawan, konsumen, atau masyarakat yang mengkonsumsi barang/jasa yang dihasilkan perusahaan. Tujuan pengembangan karir menurut Mangkunegara (2016:77) hakikatnya menyangkut hal-hal berikut:

- a. Membantu dalam Pencapaian Tujuan Individu dan Perusahaan
Pengembangan karir membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu. Seorang pegawai yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini berarti tujuan perusahaan dan tujuan individu tercapai.
- b. Menunjukkan Hubungan Kesejahteraan Pegawai Perusahaan merencanakan karir pegawai dengan meningkatkan kesejahteraannya agar pegawai lebih tinggi loyalitasnya.
- c. Membantu Pegawai Menyadari Kemampuan Potensi Mereka

Pengembangan karir membantu menyadarkan pegawai akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.

d. Memperkuat Hubungan antara Pegawai dan Perusahaan.

Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaannya.

e. Membuktikan Tanggung Jawab Sosial.

Pengembangan karir suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadi lebih bermental sehat.

f. Membantu Memperkuat Pelaksanaan Program-Program Perusahaan.

Pengembangan karir membantu program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.

g. Mengurangi Turnover dan Biaya Kepegawaian

Pengembangan karir dapat menjadikan turnover rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.

h. Mengurangi Keusangan Profesi dan Manajerial

Pengembangan karir dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.

i. Menggiatkan Analisis dari Keseluruhan Pegawai

Perencanaan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.

- j. Menggiatkan Suatu Pemikiran (Pandangan) Jarak Waktu yang Panjang

Pengembangan karier berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

4. Manfaat Pengembangan Karir

Pengembangan karir akan mempunyai manfaat bagi pegawai yang bersangkutan maupun bagi perusahaan. Manfaat pengembangan karir menurut Rivai (2015:209) adalah:

- a. Meluruskan strategi dan syarat-syarat karyawan intern.
- b. Mengembangkan karyawan yang dapat dipromosikan.
- c. Memudahkan penempatan ke luar negeri.
- d. Membantu di dalam keanekaragaman tenaga kerja.
- e. Mengurangi pergantian.
- f. Menyaring potensi karyawan.
- g. Mengurangi penimbunan karyawan.
- h. Memuaskan kebutuhan karyawan.
- i. Membantu perencanaan tindakan secara afirmatif.

5. Model Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah proses yang akan dilalui oleh pegawai dengan serangkaian tahapan, di mana masing-masing ditandai oleh sejumlah tugas perkembangan, aktivitas dan hubungan yang berbeda. Menurut Sinambela (2018:273) secara garis besar terdapat dua pendekatan terhadap model pengembangan karier, yaitu:

a. Model Tradisional

Setiap tahap karir ditandai dengan tugas perkembangan, aktivitas dan hubungan. Retensi, motivasi dan kinerja pegawai dipengaruhi oleh seberapa baik perusahaan memperhatikan tugas-tugas perkembangan pada masing-masing tahapan karir. Ada empat tahap dalam model pengembangan karir tradisional, yaitu:

1) Tahap Eksplorasi

Pada tahap eksplorasi, individu berusaha mengidentifikasi jenis pekerjaan yang menarik minat mereka. Mereka mempertimbangkan minat, dan kecenderungan pekerjaan, serta mereka mencari informasi tentang pekerjaan, karir dan jabatan dari pekerjaan lain, teman dan anggota keluarga.

2) Tahap *Establishment*

Dalam tahap ini, pegawai telah mendapatkan tempatnya dalam organisasi, memberikan kontribusi yang mandiri, memperoleh tanggung jawab yang besar dan kesuksesan finansial, serta membangun gaya hidup yang dikehendaki. Para pegawai pada tahap ini tertarik dipandang sebagai contributor keberhasilan organisasi.

3) Tahap *Maintenance*

Dalam tahap pemeliharaan, individu tertarik memelihara keterampilannya agar tetap *up to date* dan dipersepsi oleh orang lain sebagai orang yang masih memberi kontribusi kepada organisasi. Pegawai pada tahap ini, memiliki pengalaman kerja bertahun-tahun, banyak pengetahuan kerja, dan pemahaman yang mendalam tentang bagaimana perusahaan mengharapkan bisnis dilakukan. Pegawai pada tahap ini, bisa menjadi pelatih atau mentor yang berharga bagi pegawai baru.

4) Tahap *Disengagement*

Dalam tahap *disengagement*, individu mempersiapkan perubahan dalam keseimbangan antara aktivitas pekerjaan dan non pekerjaan. Dalam hal ini, individu dapat mengambil peran sebagai “sponsor”. Sponsor memberikan pengarahan kepada pegawai lain, mewakili organisasi kepada pelanggan, berinisiatif melakukan

tindakan dan membuat keputusan. Pada saat memasuki *disengagement*, pembicaraan bergeser pada pegawai senior yang akan memasuki masa pensiun dan berkonsentrasi sepenuhnya pada aktivitas non pekerjaan seperti olahraga, hobi, berpergian atau relawan.

b. Model Kontemporer

Dalam era globalisasi dewasa ini, kecenderungan demografi, teknologi, perubahan hubungan kerja, pekerjaan berbasis tim dan struktur organisasi baru mempunyai dampak yang signifikan terhadap cara pandang karier. Pandangan kontemporer tentang pengembangan karier adalah bahwa individu dan organisasi seyogianya fleksibel dan dapat beradaptasi agar tetap sukses dalam lingkungan yang terus-menerus berubah dan tidak menentu.

6. Faktor – Faktor Pengembangan Karir

Faktor-faktor pengembangan karir menurut Wahyono (2015:121), antara lain:

- a. Kinerja; prestasi kerja adalah hal utama yang harus ditunjukkan oleh setiap karyawan bila ingin membangun

kariernya dengan baik dan mulus, tanpa prestasi kerja yang baik mustahil suatu jernjang karier akan mudah dilalui.

- b. Exposure; pandai mempromosikan diri pada saat yang tepat. Biasanya terdapat cara yang dapat digunakan untuk itu, yaitu saat presentasi hasil karya, laporan tertulis, laporan lisan kepada atasan, keaktifan dan keberhasilan di kepanitiaan, dan hubungan baik dengan lingkungan bisnis.
- c. Leveraging; permintaan berhenti untuk melanjutkan pekerjaan diperusahaan lain sering kali digunakan karyawan untuk membangun karier yang lebih baik.
- d. Dedikasi; kesetiaan jangka panjang biasanya lebih dihargai dalam perbaikan karier. Karyawan yang mempunyai pengalaman kerja disuatu perusahaan dalam jangka yang cukup lama pada umumnya mempunyai dedikasi yang lebih baik dibanding yang sering berpindah-pindah perusahaan dalam jangka waktu pendek.
- e. Mentor dan sponsor; mentor adalah orang yang menawarkan bimbingan karier informal, sedangkan sponsor adalah orang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan-kesempatan pengembangan karier bagi orang lain.
- f. Edukasi; pendidikan, latihan, dan kursus-kursus tambahan yang bertujuan menambah keahlian serta keterampilan

karyawan dengan sertifikat yang mendukung akan membantu karier seseorang.

2.1.3 Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Sastrohadiwiryo dalam Sinambela (2018:218) menyatakan bahwa: “Kompensasi adalah Imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada para tenaga kerja karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan” Menurut Hasibuan, (2018:11), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kadarisman (2014:1) mengemukakan bahwa kompensasi adalah apa yang seorang karyawan/pegawai/pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya.

Gary Dessler (2017:418) mengatakan bahwa kompensasi adalah segala bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari hubungan kerja mereka.

Dari beberapa pandangan menurut para ahli tersebut di atas dapat dikemukakan bahwa kompensasi adalah imbalan balas jasa kepada karyawan atas segala pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan ”

2. Dimensi Kompensasi

Dimensi kompensasi karyawan menurut Simamora dalam Heryati A, (2016 : 56 –75)

- a. Upah atau gaji yang adil sesuai pekerjaan
- b. Insentif yang sesuai dengan pengorbanan
- c. Tunjangan yang sesuai harapan
- d. Asuransi yang diberikan oleh perusahaan
- e. Fasilitas yang memadai

3. Tujuan Kompensasi

Tujuan Pemberian Kompensasi menurut Handoko dalam Heryati A (2016:56-75) Adalah sebagai berikut :

- a. Memperoleh personalia yang memenuhi kriteria
- b. Memastikan keadilan
- c. Menghormati perilaku yang diinginkan
- d. Mematuhi peraturan –peraturan yang berlaku

4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Menentukan penggajian atau kompensasi disuatu perusahaan tidaklah mudah karena menyangkut bagaimana mempertahankan tenaga kerja trampil yang dimiliki perusahaan, supaya tidak direkrut oleh pesaing serta kesesuaian dan keadilan setiap posisi dalam perusahaan. Untuk itu terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi antara lain (Riani 2013;120):

- a. Jenis keahlian yang dibutuhkan.
- b. Jenis bisnis.
- c. Keikutsertaan dalam serikat pekerja.
- d. Intensif modal vs intensif tenaga kerja.
- e. Ukuran bisnis.
- f. Filosofi Manajemen.
- g. Total paket kompensasi.
- h. Lokasi geografis.
- i. Penawaran dan permintaan tenaga kerja.
- j. Laba perusahaan.
- k. Stabilitas pegawai.
- l. Perbedaan gender.
- m. Kinerja dan masa kerja pegawai.

2.1.4 Iklim Organisasi

1. Pengertian Iklim Organisasi

Ditinjau dari arti istilah iklim, maka dapat diartikan sebagai suatu kondisi dari suatu tempat kerja. Dalam konteks organisasi, maka iklim erat dengan psikososial yang melingkupi suatu organisasi atau perusahaan yang dapat di persepsikan oleh anggota organisasi atau karyawan dalam suatu perusahaan. Menurut Stringer dalam Ruliana (2016:152), iklim organisasi adalah koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja organisasi. Menurut Liliweri (2014:304) iklim organisasi dapat diartikan sebagai pola-pola perilaku, sikap dan perasaan yang ditampilkan berulang-ulang yang dijadikan sebagai karakteristik kehidupan organisasi. Iklim organisasi adalah serangkaian perasaan dan persepsi dari berbagai pekerja yang dapat berubah dari waktu ke waktu dan dari satu pekerja ke pekerja yang lain (Sunyoto, 2015:52).

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan iklim organisasi adalah persepsi yang ada dalam anggota organisasi dan perasaan anggota organisasi mengenai elemen-elemen fundamental organisasi yang merefleksikan consensus sebagai kesepakatan antara anggota organisasi terkait

elemen-elemen kunci organisasi yang terdiri atas sistem, praktik, dan gaya kepemimpinan.

2. Dimensi Iklim Organisasi

Menurut Stringers dalam Wirawan (2015:131) memberikan dimensi-dimensi iklim organisasi yakni sebagai berikut:

a. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merefleksikan perasaan organisasi secara baik dan mempunyai peran dan tanggung jawab yang jelas dalam lingkungan organisasi. Struktur tinggi jika anggota organisasi merasa dalam pekerjaan mendapat kejelasan peran serta tanggung jawab secara baik. Struktur rendah jika anggota organisasi merasa tidak ada kejelasan mengenai siapa yang melakukan tugas dan mempunyai kewenangan mengambil keputusan.

b. Standar

Standar dalam suatu organisasi mengukur perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Standar yang tinggi artinya anggota organisasi selalu berupaya mencari jalan untuk meningkatkan kinerja.

Standar rendah merefleksikan harapan yang lebih rendah untuk kinerja.

c. Tanggung Jawab

Tanggung jawab merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka pemimpin diri sendiri sehingga tidak memerlukan keputusan yang dilegitimasi oleh anggota organisasi lainnya.

Persepsi tanggung jawab yang tinggi menunjukkan bahwa anggota organisasi merasa didorong untuk memecahkan masalahnya sendiri.

d. Penghargaan

Penghargaan mengindikasikan bahwa anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas dengan baik.

e. Dukungan

Dukungan berarti perasaan percaya dan saling mendukung terus berlangsung diantara anggota kelompok kerja.

3. Faktor yang Membentuk Iklim Organisasi

Faktor-faktor yang membentuk iklim organisasi menurut Liliweri dalam Ruliana (2016:153) terdiri atas faktor

lingkungan eksternal organisasi dan lingkungan internal organisasi.

a. Lingkungan Eksternal Organisasi

Sejumlah faktor eksternal organisasi membentuk iklim pada organisasi tersebut, seperti: lingkungan alam, fisik, perundang-undangan, pemerintah pusat, pemerintah daerah, industri, lembaga hukum, lembaga sumber daya keuangan, seperti perbankan, asuransi, pajak, koperasi dan yayasan, pendidikan dan kompetitor dan lain sebagainya yang dapat mempengaruhi iklim organisasi.

b. Lingkungan Internal Organisasi

Adapun faktor internal yang membentuk iklim organisasi adalah:

1) Visi Organisasi

Visi merupakan pernyataan tujuan kemana organisasi akan diarahkan, lebih berhasil, atau lebih diinginkan sesuai dengan kondisi sekarang.

2) Misi Organisasi

Misi merupakan penjabaran dari visi dan merupakan gambaran ringkas mengenai apa yang akan dilaksanakan

sehubungan dengan rumusan visi. Strategi organisasi merupakan gambaran mengenai metode dan teknik untuk mencapai visi dan misi organisasi.

3) Ukuran Organisasi

Konfigurasi (rentang kendali dan ukuran) yang menerangkan jumlah atau banyaknya satuan kerja yang diawasi dan berpengaruh terhadap pola-pola interaksi.

4) Teknologi dan Sumber Daya

Semua bentuk metode dan teknik baik material maupun non material yang digunakan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja organisasi.

5) Syarat-Syarat Pekerjaan

Bentuk formalisasi yang menerangkan sejauh mana pengaturan hubungan antara organisasi dari atas ke bawah, dari bawah ke atas, atau hubungan horizontal juga pengaturan *job design*.

6) Keterampilan dan Kemampuan Individu

Berkaitan dengan pengetahuan dan praktik teknis dari setiap pekerjaan untuk melaksanakan tugas yang dipercayakan kepada pegawai.

7) Perilaku Kepemimpinan Individu

Semua karakteristik pemimpin yang menggambarkan tidak hanya tindakan, tetapi latar belakang dari tindakan.

8) Budaya Organisasi

Pola-pola perilaku, keyakinan, dan perilaku yang timbul dari bentuk interaksi sosial dan tindakan sosial.

9) Praktik Manajemen

Keseluruhan pelaksanaan fungsi organisasi dan manajemen, misalnya perencanaan, pengorganisasian, penggerakan atau motivasi, pelaksanaan dan evaluasi.

4. Pendekatan Iklim Organisasi

Menurut James dan Jones dalam Ruliana (2016:157) membagi iklim organisasi dalam tiga pendekatan, yaitu:

a. *Multiple Measurement-Organizational Approach*

Pendekatan ini memandang bahwa iklim organisasi adalah serangkaian karakteristik deskriptif dari organisasi yang mempunyai tiga sifat, yaitu: relatif tetap selama periode tertentu, berbeda antara organisasi satu dengan organisasi lainnya, serta mempengaruhi perilaku orang yang berada dalam organisasi tersebut. Faktor-faktor utama yang mempengaruhi adalah ukuran, struktur, kompleksitas sistem, gaya kepemimpinan, dan arah tujuan organisasi.

b. *Perseptual Measurement – Organizational Attribute Approach*

Pendekatan ini juga memandang iklim organisasi sebagai atribut organisasi, tetapi pendekatan ini lebih menekankan penggunaan pengukuran persepsi daripada pengukuran secara obyektif seperti ukuran dan struktur organisasi.

c. *Perseptual Measurement – Individual Approach*

Pendekatan ini memandang iklim sebagai serangkaian ringkasan atau persepsi global yang mencerminkan sebuah interaksi antara kejadian yang nyata dalam organisasi dan persepsi terhadap kejadian tersebut. Pendekatan ini menekankan pada atribut organisasi yang nyata ke sebuah ringkasan dari persepsi individu. Dengan pendekatan ini, variabel intervensi yang disebabkan oleh kejadian-kejadian baik yang dialami oleh individu maupun organisasi dapat mempengaruhi perilaku individu-individu tersebut.

2.1.5 Loyalitas Karyawan

1. Pengertian Loyalitas Karyawan

Loyalitas merupakan sikap kesetiaan yang ditunjukkan oleh seseorang melalui pelayanan maupun tanggung jawab dengan perilaku terbaik. Dalam melaksanakan kegiatan kerja, karyawan tidak akan terlepas dari loyalitas dan sikap kerja, sehingga dengan

demikian karyawan tersebut akan selalu melaksanakan pekerjaan dengan baik. Loyalitas adalah sifat yang dimiliki oleh seorang karyawan dan akan muncul pada saat bekerja dalam sebuah organisasi atau perusahaan, dalam kehidupan sehari-hari baik disadari maupun tidak, loyalitas adalah bagian dari kehidupan manusia sendiri Sintaasih, (2019 : 65). Loyalitas kerja atau kesetiaan merupakan salah satu unsur yang digunakan untuk penilaian karyawan yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi. Kesetiaan ini mencerminkan kemauan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari gangguan orang yang tidak bertanggung-jawab Simbolon (2015:1-10). Menurut Reichheld dalam tulisan Sidik (2016:8) semakin tinggi loyalitas karyawan di suatu organisasi, maka semakin mudah organisasi itu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi tersebut yang telah ditetapkan sebelumnya oleh pemilik organisasi.

Berdasarkan uraian oleh para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa loyalitas kerja adalah suatu kesetiaan karyawan terhadap organisasi yang ditandai dengan, keinginan yang kuat untuk tetap tetap bertahan dalam perusahaan dan bekerja sebaik mungkin demi kemajuan perusahaan tersebut dan rela berkorban serta melakukan apapun demi kemajuan organisasi.

2. Dimensi Loyalitas Karyawan

Menurut Loyalitas karyawan menurut Saydam dalam Francis G. (2017 : 2) sebagai berikut :

- a. Ketaatan atau Kepatuhan yaitu kesanggupan seorang pegawai untuk mentaati segala peraturan kedinasan yang berlaku dan mentaati perintah dinas yang diberikan atasan yang berwenang, serta sanggup tidak melanggar larangan yang ditentukan.
- b. Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan baik, tepat waktu, serta berani mengambil resiko untuk keputusan yang dibuat atau tindakan yang dilakukan.
- c. Pengabdian yaitu sumbangan pemikiran dan tenaga secara ikhlas kepada perusahaan.
- d. Kejujuran adalah keselarasan antara yang terucap atau perbuatan dengan kenyataan.

3. Faktor – Faktor Loyalitas Karyawan

Menurut Murali, Poddar, & Seema, (2017) faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan sebagai berikut:

- a. Faktor Rasional.

Menyangkut hal-hal yang bisa dijelaskan secara logis, seperti: gaji, bonus, jenjang karir dan fasilitas-fasilitas yang diberikan lembaga kepada karyawan.

b. Faktor Emosional:

Menyangkut perasaan atau ekspresi diri seperti: pekerjaan yang menantang, lingkungan kerja yang mendukung, perasaan aman karena perusahaan merupakan tempat bekerja dalam jangka panjang, pemimpin yang berkharisma, pekerjaan yang membanggakan, penghargaan-penghargaan yang diberikan perusahaan dan budaya kerja.

c. Faktor Kepribadian.

Menyangkut sifat karakter, temperamen yang dimiliki oleh karyawan.

2.2 Landasan Empiris

Landasan empiris atau penelitian sebelumnya digunakan untuk mengkaji dan membandingkan konsep-konsep yang berhubungan dengan variabel yang diteliti. Beberapa penelitian terdahulu yang dirujuk dalam penelitian ini dijelaskan melalui tabel 2.1 sebagai berikut

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

| No. | Nama Peneliti/ tahun/Judul Penelitian | Variabel yang diteliti dan Dimensinya | Metode dan Alat Analisa | Hasil Penelitian |
|-----|--|--|--|---|
| 1. | <p>Ni Putu Dian Purnamasari dan Desak Ketut Sintaasih, 2019</p> <p>Pengaruh Pengembangan Karir, Kompensasi, dan Iklim Organisasi Terhadap Loyalitas kerja Karyawan</p> <p>E-Jurnal Manajemen, Vol. 8, No. 9, 2019 :5762-5782, ISSN : 2302-8912</p> | <p>Pengembangan Karir</p> <p>a. Perlakuan adil b. Kepedulian atasan yaitu perilaku c. Kompetensi d. Minat untuk di promosikan e. Pendidikan formal</p> <p>Kompensasi</p> <p>a. Gaji b. Insentif c. Tunjangan d. Fasilitas e. Asuransi</p> <p>Iklim Organisasi</p> <p>a. Perilaku pola interaksi b. Hubungan saling percaya c. Komunikasi d. Kejujuran e. Saling memberikan informasi f. Karyawan memberikan pendapat g. Karyawan menyadari resiko pekerjaan</p> <p>Loyalitas Kerja</p> <p>a. Kepatuhan b. Bertanggung jawab c. Pengabdian d. Kejujuran</p> | <p>Metode :</p> <p>Kuantitatif Asosiatif</p> <p>Alat Analisis: Regresi linier berganda</p> | <p>Semakin baik sistem pengembangan karir perusahaan maka loyalitas karyawan juga akan semakin kuat.</p> <p>Kompensasi dan iklim organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.</p> <p>Dari ketiga variabel yang dianalisis ternyata kompensasi berpengaruh paling kuat terhadap loyalitas karyawan diikuti oleh iklim organisasi.</p> |
| 2. | <p>Anik Ariyanti, 2016</p> <p>Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja</p> | <p>Kompensasi</p> <p>a. Gaji b. Insentif c. Tunjangan d. Fasilitas e. Asuransi</p> | <p>Metode: Eksplanatori</p> <p>Analisis: Regresi Linier Berganda</p> | <p>Kompensasi, motivasi kerja dan pengembangan karir secara bersamaan memiliki</p> |

| | | | |
|--|---|--|---|
| | <p>Dan Pengembangan Terhadap loyaltas Jurnal Pengembangan Wiraswasta</p> <p>Vol. 18 No.3, Desember 2016</p> | <p>Motivasi Kerja</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Dorongan b. Semangat c. Kebutuhan d. Energi e. Penggerak <p>Pengembangan Karir</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Posisi dalam kerja b. Proses Peningkatan (Exposure) c. Kemampuan d. Aktivitas Kepegawaian e. Mencapai rencana karir <p>Loyalitas Karyawan</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Kesetiaan b. Kesediaan c. Menjaga Nama d. Keinginan Memproteksi diri komitmen | <p>pengaruh yang positif dan signifikan terhadap loyaltas kerja</p> |
|--|---|--|---|



| | | | | |
|----|--|---|---|---|
| 3. | <p>Vivilia Aninditya Vrisna Willy Rizky Utami, 2020</p> <p>Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi Kerja dan Pemberian Kompensasi Terhadap Loyalitas Kerja Karyawan.</p> <p>International Journal of Social Science and Business, Vol. 4, No. 2, 2020, pp. 267-275</p> | <p>Pengembangan karir</p> <p>a. Prestasi kerja b. Pengenalan oleh pihak lain c. Kesetiaan organisasi d. Pembimbing Sponsor e. Dukungan bawahan f. Berhenti atas permintaan sendiri</p> <p>Motivasi Kerja</p> <p>a. Dorongan b. Semangat c. Kebutuhan d. Energi e. Penggerak</p> <p>Pemberian Kompensasi (X₃)</p> <p>a. Gaji b. Insentif c. Tunjangan d. Fasilitas e. Asuransi</p> <p>Loyalitas Kerja</p> <p>a. Kepatuhan b. Tnggung jawab c. Pengabdian d. Kejujuran</p> | <p>Metode : Kuantitatif</p> <p>Alat Analisis: Regresi linier berganda</p> | <p>Terdapat pengaruh secara simultan antara pengembangan karir, motivasi kerja dan pemberian kompensasi terhadap loyalitas kerja karyawan pada PT. Tribun Berita Online.</p> <p>Secara parsial terdapat pengaruh positif antara pengembangan karir dengan loyalitas kerja karyawan di PT. Tribun Berita Online, akan tetapi terdapat penolakan hipotesis pada variabel motivasi kerja dan pemberian kompensasi terhadap loyalitas kerja karyawan pada PT. Tribun Berita Online.</p> |
| 4. | <p>Layla Hafni dan Nur Seri, 2018</p> <p>Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir, Hubungan Industrial Pancasila Terhadap Loyalitas Karyawan Pada PT. Wira Kencana Sugi Indah Sehati Pekanbaru</p> <p>KURS Vol. 3 No. 1, Juni 2018</p> | <p>Kompensasi</p> <p>a. Gaji b. Insentif d. Tunjangan e. Fasilitas f. Asuransi</p> <p>Pengembangan Karir</p> <p>a. Prestasi kerja memuaskan b. Pengenalan oleh pihak lain c. Kesetiaan organisasi d. Pembimbing Sponsor e. Dukungan bawahan</p> | <p>Metode : Analisis Deskriptif</p> <p>Alat Analisis: Regresi linier berganda</p> | <p>Kompensasi berpengaruh secara parsial dan signifikan, tetapi pada variabel pengembangan karir dan hubungan industrial pancasila tidak berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.</p> |

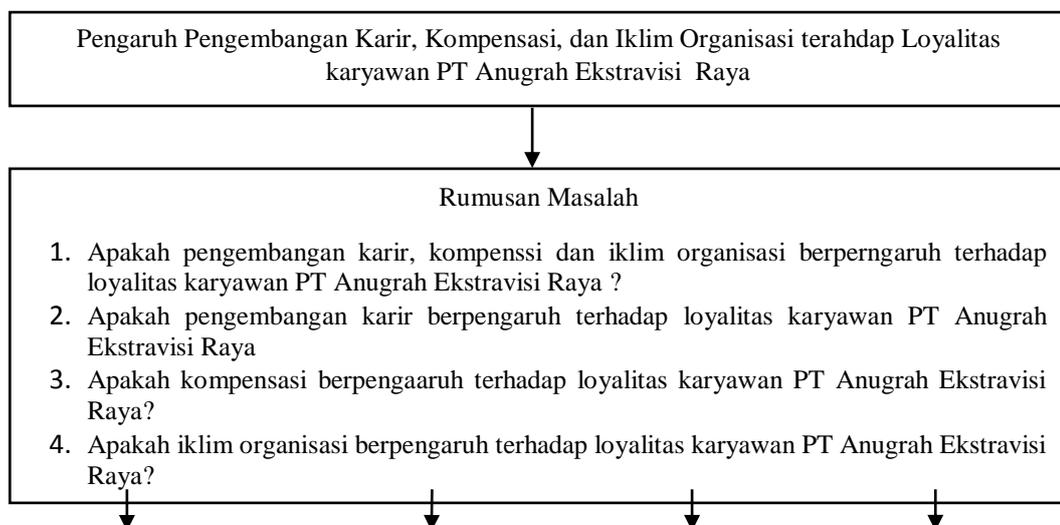
| | | | | |
|----|---|---|---|--|
| | e-ISSN 2527-8215 | f. Berhenti atas permintaan sendiri Loyalitas Kerja a. Kepatuhan b. Tanggung jawab c. Pengabdian d. Kejujuran | | |
| 5. | Ni Putu Dian Purnamasari dan Desak Ketut Sintaasih, 2019 Pengaruh Pengembangan Karir, Kompensasi, dan Iklim Organisasi Terhadap Loyalitas kerja Karyawan E-Jurnal Manajemen, Vol. 8, No. 9, 2019 :5762-5782, ISSN : 2302-8912 | Pengembangan Karir a. Perlakuan adil b. Kepedulian atasan c. Kompetensi d. Minat untuk di promosikan e. Pendidikan formal Kompensasi a. Gaji b. Insentif c. Tunjangan d. Fasilitas e. Asuransi Iklim Organisasi a. Perilaku b. Hubungan saling percaya c. Komunikasi yang baik d. Kejujuran e. Saling membantu f. Karyawan memberikan pendapat g. Resiko dalam pekerjaan Loyalitas Kerja 1. Kepatuhan 2. Bertanggung jawab 3. Pengabdian 4. Kejujuran | Metode : Kuantitatif Asosiatif Alat Analisis: Regresi linier berganda | Semakin baik sistem pengembangan karir perusahaan maka loyalitas karyawan juga akan semakin kuat. Kompensasi dan iklim organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Dari ketiga variabel yang dianalisis ternyata kompensasi berpengaruh paling kuat terhadap loyalitas karyawan diikuti oleh iklim organisasi. |
| 6. | Charlos Alexander Lumiu, Riane Johnly Pio dan | Karakteristik Pekerjaan a. Tanggung jawab | Metode : Deskriptif Kuantitatif | Secara bersamaan kemampuan variabel |

| | | | | |
|----|---|--|---|--|
| | <p>Ventje Tatimu, 2019.</p> <p>Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Pengembangan Karir Dan Kompensasi Terhadap Loyalitas kerja karyawan.</p> <p>Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 9. No. 3, 2019 (p-ISSN 2338-9605; e-2655-206X)</p> | <p>b. Pengetahuan c. Motivasi d. Kinerja e. Kepuasan</p> <p>Pengembangan Karir</p> <p>a. Kinerja b. Exposure c. Leveraging d. Dedikasi e. Mentor dan sponsor f. Edukasi</p> <p>Kompensasi</p> <p>a. Gaji b. Upah c. Insentif d. Kompensasi tidak langsung</p> <p>Loyalitas Kerja</p> <p>a. Kepatuhan b. Tanggung jawab c. Pengabdian d. Kejujuran</p> | <p>Alat Analisis: Regresi linier berganda</p> | <p>Karakteristik Pekerjaan, Pengembangan Karir dan Kompensasi dalam menjelaskan besarnya pengaruh pada variabel Loyalitas Karyawan</p> |
| 7. | <p>Muliati, 2020</p> <p>Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Loyalitas pegawai</p> <p><i>AkMen JURNAL ILMIAH</i> Volume 17 Nomor 4 Desember 2020 Hal. 518 – 528 e-ISSN : 2621-4377 & p-ISSN : 1829-8524</p> | <p>Kepemimpinan Transformasional</p> <p>a. Kemampuan mengambil keputusan b. Kemampuan berkomunikasi c. Kemampuan memotivasi d. kemampuan memimpin</p> <p>Budaya Organisasi</p> <p>a. Kesadaran diri b. Keagresifan c. Kepribadian d. Performa e. Orientasi tim</p> <p>Kompensasi</p> <p>a. Gaji b. Insentif c. Tunjangan d. Asuransi e. Fasilitas</p> | <p>Metode : Analisis Deskriptif Analisis Regresi Berganda</p> | <p>Kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap loyalitas pegawai.</p> |

| | | | | |
|--|--|---|--|--|
| | | Loyalitas Pegawai a. Kepatuhan b. Bertanggung jawab c. Pengabdian d. Kejujuran | | |
|--|--|---|--|--|

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka penelitian mencerminkan alur pemikiran dalam penelitian. Kerangka penelitian berikut ini menggambarkan secara garis besar permasalahan variabel yang diteliti berikut alat analisis yang digunakan untuk membuktikan hipotesis yang ditetapkan. Adapun variabel yang diteliti meliputi variabel independent terdiri dari pengembangan karir, kompensasi dan iklim organisasi, sedangkan variabel dependen yaitu loyalitas kerja karyawan . Berikut kerangka pemikiran dalam penelitian ini dijelaskan melalui gambar 2.1 sebagai berikut:





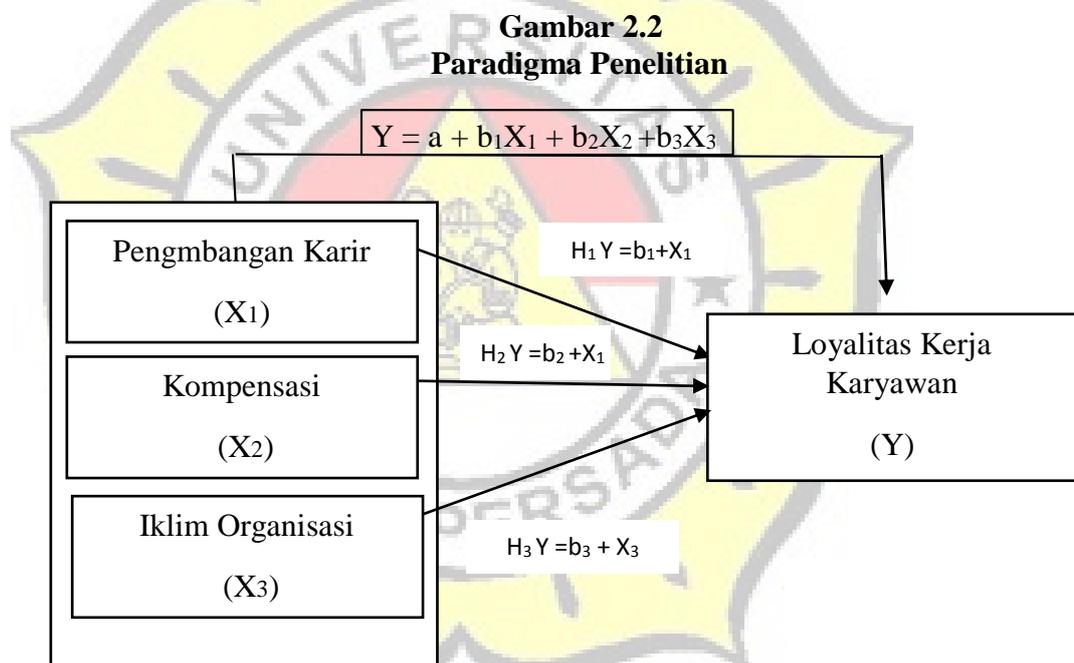
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.4 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian menurut Sugiyono (2016:42) bahwa “Paradigma penelitian dapat diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan

hubungan antara variabel yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis, jenis dan jumlah hipotesis, dan teknik analisis statistik yang akan digunakan”.

Dari kerangka hubungan variabel di atas maka pengaruh dari masing- masing variabel bebas (*variable independent*) dan variabel terikat (*variable dependent*) dapat digambarkan dalam model paradigma penelitian di bawah Gambar 2.2 ini sebagai berikut



Sumber : Diolah oleh Penulis, Tahun 2021

Pada gambar diatas menjelaskan mengenai hubungan antara variabel dimana terdapat Tiga variabel independen yakni Pengembangan karir (X₁), Kompensasi (X₂), Iklim Organisasi (X₃) dan satu variabel dependen yakni Loyalitas kerja karyawan (Y), dimana Pengembangan Karir (X₁), Kompensasi (X₂), Iklim Organisasi (X₃) mempengaruhi Loyalitas kerja

karyawan (Y) secara parsial atau individu dengan rumusan persamaan $Y = a + b_x$. Sedangkan Pengembangan Karir (X1), Kompensasi (X2), Iklim Organisasi (X3) mempengaruhi Loyalitas kerja karyawan (Y) secara bersama-sama dengan rumusan persamaan regresi : $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$.

2.5 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiono (2016:93), Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, yang dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Adapun hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah:

1. Pengaruh Pengembangan Karir, Kompensasi dan Iklim Organisasi terhadap Loyalitas kerja karyawan Pada PT Anugrah Ekstravisi Raya.
 Ho : Tidak ada pengaruh antara pengembangan karir, kompensasi, dan iklim organisasi terhadap Loyalitas kerja karyawan.
 Ha : Ada pengaruh antara pengembangan karir, kompensasi, dan iklim organisasi terhadap loyalitas kerja karyawan yang simultan dan signifikan
2. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Loyalitas Karyawan

Penelitian yang dilakukan (Wicoksono, 2013:48-58 (Dewi, 2016)) menyatakan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Hipotesis ini berarti bahwa semakin tinggi pengembangan karir yang didapat oleh karyawan maka semakin tinggi pula loyalitas karyawan tersebut.

Berdasarkan landasan empiris pada penelitian sebelumnya, hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah :

Ho : Tidak ada pengaruh antara pengembangan karir (X1) terhadap Loyalitas kerja karyawan (Y)

Ha : Ada pengaruh antara pengembangan karir (X1) terhadap Loyalitas kerja karyawan (Y)

3. Pengaruh Kompensasi terhadap Loyalitas Karyawan

Kompensasi adalah salah satu elemen penting yang memotivasi karyawan melakukan pekerjaan, dengan pemberian kompensasi yang merata maka karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerja serta loyalitas terhadap perusahaan (Armanu, W, & Sudjatno, 2017:25-32)

Penelitian yang dilakukan oleh Handayani (2015:24-34) menyatakan bahwa variabel kompensasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas kerja karyawan pada PT. Putera Lautan Kumala Lines. Hipotesis ini berarti bahwa semakin tinggi kompensasi yang diberikan kepada karyawan maka semakin tinggi pula loyalitas karyawan tersebut. Berdasarkan hasil empiris pada penelitian terdahulu, hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah :

Ho : Tidak ada pengaruh antara Kompensasi (X2) terhadap Loyalitas kerja karyawan (Y)

Ha : Ada pengaruh antara Kompensasi (X2) terhadap Loyalitas kerja karyawan (Y)

4. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Loyalitas Karyawan

Iklim organisasi terkait erat dengan proses menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga dapat tercipta hubungan dan kerjasama yang harmonis di antara seluruh anggota organisasi (Thoyib, 2011 : 700-707).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Dewi (2016:14) menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan. Mursita (2015 :2) juga menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan yang berarti setiap peningkatan pelaksanaan iklim organisasi sebesar 1 satuan maka akan meningkatkan loyalitas karyawan sebesar 0,818. Selain itu, hasil dari uji signifikansi individu (Uji t) juga menyatakan bahwa nilai t hitung $> t$ tabel ($8,356 > 1,984$) dan Signifikansi $< 0,05$ ($0,000 < 0,05$) maka H_0 ditolak, jadi dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap loyalitas karyawan. Rahimic (2013:129-139) dan Jyoti (2016:66) juga menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Apabila atasan dan rekan kerja saling mendukung dalam bekerja dan pembagian tugas diberikan sesuai dengan peran masing-masing karyawan sehingga karyawan merasa iklim organisasinya baik maka akan berdampak pada loyalitas karyawan.

H_0 : Tidak ada pengaruh antara Iklim Organisasi (X3) terhadap

Loyalitas kerja karyawan (Y)

Ha : Ada pengaruh antara Iklim Organisasi (X3) terhadap

Loyalitas kerja karyawan (Y)

