

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kerangka Teoritis

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor penting dalam pembangunan. Secara makro, faktor-faktor masukan pembangunan seperti sumber daya alam, material dan finansial tidak akan memberi manfaat secara optimal untuk perbaikan kesejahteraan rakyat tanpa didukung oleh ketersediaan faktor sumber daya manusia yang memadai baik secara kualitas maupun kuantitas. Sumber daya manusia inilah yang mendukung tercapainya kemajuan di negara-negara maju. Sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktek manajemen yang berdampak langsung serta berpengaruh ke semua orang ketika bekerja bagi organisasi. Kekuatan sumber daya manusia dalam suatu organisasi disadari keberadaannya sehingga manusia dipandang menjadi bagian aset penting dari berbagai sumber daya.

Menurut Hasibuan (2018) Manajemen adalah sekumpulan ilmu pengetahuan yang tersusun rapi dengan cara dikumpulkan dan diterima secara umum pada suatu objek maupun objek tertentu melalui seni keterampilan dengan memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Sedangkan menurut Wilson (2016) manajemen adalah proses kerja sama antar karyawan guna mencapai tujuan organisasi sesuai dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, kepemimpinan, dan pengawasan.

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu seni yang berguna untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui proses pengaturan orang lain dalam melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan, dengan kata lain tanpa perlu

melaksanakan pekerjaan-pekerjaan itu sendiri. Manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2018) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Selain itu menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2017) manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pemeliharaan serta pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Nurhaidah (2023) manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses kelanjutan sebuah rancangan untuk menyediakan organisasi personel yang sesuai, sehingga dapat diletakkan pada takaran dan posisi yang tepat ketika dibutuhkan. Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan karir, kompensasi, penilaian kinerja, hingga hubungan kerja. Semua fungsi tersebut pada akhirnya akan mempengaruhi loyalitas karyawan terhadap organisasi.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2018) meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian.

1) Perencanaan

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

2) Pengorganisasian

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

3) Pengarahan

Kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan.

4) Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

5) Pengadaan

Pengadaan (procurement/recruitment) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induk untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6) Pengembangan

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7) Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (direct) dan tidak langsung (indirect), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan.

8) Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

9) Pemeliharaan

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

10) Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang sangat penting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal terlebih lagi bagi perusahaan yang ditempati.

11) Pemberhentian

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

Selanjutnya menurut Molan (2019) fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi 4 bagian yaitu merencanakan, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan.

1) Merencanakan adalah fungsi manajemen sumber daya manusia yang meliputi proses memberikan sasaran, menetapkan strategi pencapaian sasaran, dan menyusun rencana untuk mengatur sejumlah kegiatan.

2) Mengorganisasikan adalah fungsi manajemen sumber daya manusia yang meliputi proses penentuan tugas apa yang harus dilaksanakan, siapa yang harus melakukan, seperti apa cara pengelompokan tugas tersebut, siapa harus melapor siapa lagi, dan dimana letak keputusan harus dilakukan.

3) Memimpin adalah fungsi manajemen sumber daya manusia yang meliputi motivasi bawahan, mempengaruhi kelompok atau perorangan pada saat mereka bekerja, mempunyai saluran komunikasi efektif, dan bisa memecahkan berbagai masalah dari perilaku karyawan.

4) Mengendalikan adalah fungsi manajemen sumber daya manusia yang meliputi pemantauan, pengawasan, serta evaluasi terhadap pelaksanaan tugas karyawan agar sesuai dengan perencanaan, standar dan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Selain itu, menurut Griffin (2016) fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.

- 1) Perencanaan dan pengambilan keputusan adalah fungsi manajemen sumber daya manusia yang melakukan penekanan dalam penyusunan rencana kerja organisasi dalam penetapan tujuan, strategi, serta langkah-langkah untuk mencapainya.
- 2) Pengorganisasian adalah fungsi sumber daya manusia yang berkaitan kepada manusia maupun non-manusia pada saat diatur dan disusun secara terstruktur.
- 3) Pengarahan adalah fungsi manajemen sumber daya manusia pada saat kegiatan memimpin, memotivasi, dan memberikan arahan kepada karyawan dalam bekerja harus memiliki semangat serta mengarahkan rencana sesuai arah perusahaan yang telah ditetapkan.
- 4) Pengendalian adalah fungsi manajemen sumber daya manusia yang dilakukan untuk penekanan ketika mengawasi dan melakukan evaluasi kepada pelaksana pekerjaan agar sesuai standar dan tujuan perusahaan sesuai perencanaan.

2.1.2 Pengembangan Karir

2.1.2.1 Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan suatu proses yang dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan kompetensi, potensi, dan kesiapan individu dalam meniti jenjang karir yang lebih tinggi. Perusahaan maupun pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Pengembangan karir adalah proses mengidentifikasi potensi karir karyawan dan materi serta menerapkan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan potensi tersebut.

Menurut Marwansyah (2016) pengembangan karir adalah kegiatan-kegiatan pengembangan diri yang ditempuh oleh seseorang untuk mewujudkan rencana karir pribadinya. Sedangkan menurut Busro (2018) pengembangan karir

adalah suatu upaya yang dilaksanakan setiap karyawan atau organisasi untuk memacu dirinya agar berbuat yang optimal dalam mengabdikan dan meningkatkan kemampuan/keterampilan pada pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi profit dan non profit serta seluruh pekerjaan. Sementara menurut Robbins (2016) mengatakan pengembangan karir merupakan suatu cara bagi sebuah organisasi untuk mendukung atau meningkatkan produktivitas karyawan sementara ini, sekaligus mempersiapkan mereka untuk dunia yang berubah. Hal sejalan ini juga disampaikan oleh Sondang P. Siagian (2016) yang menyatakan bahwa pengembangan karir yaitu setiap karyawan harus mempunyai gambaran yang jelas tentang anak tangga tertinggi apa yang bisa dicapainya selama dia menampilkan kinerja yang memuaskan.

Menurut Mangkunegara (2017) berpendapat jika pengembangan karir merupakan aktivitas kepegawaian yang dilakukan perusahaan untuk membantu para karyawan bisa merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan maupun pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Sedangkan menurut Rahayu (2020) pengembangan Karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Sejalan dengan pernyataan Samsudin (2019) pengembangan karir adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Kemudian menurut Sinabela (2018) pengembangan karir adalah upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam merencanakan karir karyawannya, yang disebut sebagai manajemen karir, antara lain merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi karir. Selain itu menurut Sunyoto (2018) pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan-peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi. Di sisi lain menurut Andrew J. Dubrin dalam Mangkunegara (2017) pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan

mereka di organisasi, agar organisasi dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

2.1.2.2 Tujuan Pengembangan Karir

Pada umumnya tujuan dari seluruh program pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di perusahaan saat ini dan di masa yang akan datang. Adapun tujuan pengembangan karir menurut Andrew J. Dubrin (2017) adalah sebagai berikut:

- 1) Membantu pencapaian tujuan individu dan perusahaan dalam pengembangan karir karyawan yang merupakan hubungan timbal balik yang bermanfaat bagi kesejahteraan karyawan dan tercapainya tujuan perusahaan. Seorang pegawai yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, ini menunjukkan bahwa tercapai tujuan perusahaan dan tujuan individu.
- 2) Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai dengan merencanakan karir pegawai untuk meningkatkan kesejahtraannya sehingga memiliki loyalitas yang lebih tinggi.
- 3) Membantu pegawai menyadari kemampuan potensinya dalam pengembangan karir sehingga membantu menyadarkan pegawai akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.
- 4) Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan melalui pengembangan karir sehingga memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaannya.
- 5) Membuktikan tanggung jawab sosial terhadap pengembangan karir dengan cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai lebih bermental sehat.
- 6) Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan melalui pengembangan karir agar program-program serta tujuan perusahaan tercapai.

- 7) Mengurangi pergantian karyawan karena mengundurkan diri dan biaya kepegawaian, sebab pengembangan karier dapat menjadikan turnover rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.
- 8) Mengurangi keusangan profesi dan manajerial sehingga pengembangan karir dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.
- 9) Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai yang dimana perencanaan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.
- 10) Menggiatkan pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang sehingga pengembangan karir berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai porsinya.

Selain itu tujuan pengembangan karir yang dikemukakan menurut Handoko (2017) adalah sebagai berikut :

- 1) Mengembangkan karyawan yang dapat dipromosikan

Pengembangan karir dapat membantu mengembangkan tambahan karyawan internal, terutama pada karyawan berpotensi. Perusahaan bisa menarik karyawan berpotensi untuk mengisi jabatan kosong pada perusahaan sehingga tidak perlu menyeleksi karyawan baru.

- 2) Menurunkan perputaran karyawan

Karyawan bisa memiliki sebuah kesempatan untuk menduduki jabatan sesuai dengan syarat-syarat yang diberikan agar dapat mencapai perencanaan karir yang dibuat.

- 3) Mengungkapkan potensi karyawan

Informasi yang jelas akan mendorong karyawan secara individual maupun kelompok dalam menggali kemampuan potensial masing-masing untuk mencapai sasaran karir yang diimpikan dan inginkan.

4) Mendorong pertumbuhan

Pengembangan karir yang baik akan mendorong semangat kerja karyawan untuk tumbuh dan berkembang. Dengan demikian, motivasi kerja karyawan bisa dipelihara sehingga mereka merasa dihargai dan diperhatikan oleh perusahaan.

5) Memuaskan kebutuhan karyawan

Kesempatan pengembangan karir yang diberikan perusahaan membuat tanda bahwa adanya penghargaan terhadap tiap individu karyawan dengan cara mengakui prestasi pencapaian karyawan.

6) Membantu pelaksanaan rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui

Pengembangan karir dapat membantu para karyawan agar siap untuk menduduki jabatan yang lebih penting serta mengetahui tugas-tugas yang akan diberikan.

2.1.2.3 Dimensi Pengembangan Karir

Dimensi Pengembangan Karir adalah suatu upaya yang dilaksanakan setiap karyawan atau organisasi untuk memacu dirinya agar berbuat yang optimal dalam mengabdikan dan meningkatkan kemampuan atau keterampilan pada pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi baik secara profit dan non profit serta seluruh pekerjaan. Menurut Busro (2018) ada 3 dimensi pengembangan karir:

1. Kejelasan karir, diukur dari indikator (1) kenaikan pangkat secara jelas, (2) kesempatan menjadi kepala/pimpinan atau wakil kepala/pimpinan (3) kesempatan menduduki jabatan tertentu sesuai dengan struktur organisasi yang ada.
2. Pengembangan diri, diukur dari indikator (1) kesempatan mengikuti berbagai pelatihan, (2) kesempatan melanjutkan pendidikan, (3) Kesempatan mengikuti

berbagai seminar/diskusi/workshop, (4) kesempatan mengikuti berbagai kursus kompetensi untuk mendapatkan sertifikat keahlian.

3. Perbaikan mutu kinerja diukur dari indikator (1) peningkatan disiplin diri, (2) kesetiaan, (3) peningkatan motivasi di kalangan karyawan.

Sedangkan menurut Bahri & Zamzam (2017) menyatakan bahwa pengembangan karir adalah suatu kegiatan seseorang dalam kehidupannya untuk mengembangkan diri serta kegiatan organisasi dalam mengembangkan karyawan yang dilaksanakan secara formal dengan tujuan mendapatkan keseimbangan antara karir individu dengan organisasi. Mereka juga mengemukakan bahwa dimensi pengembangan karir yaitu:

1. Perencanaan karir yang meliputi indikator (1) pola karir sesuai dengan konsep, (2) evaluasi dan penghargaan, (3) memberikan peluang pengembangan, (4) tempat kerja sesuai dengan tujuan organisasi.
2. Manajemen yang meliputi indikator (1) sidak kelapangan, (2) tindak lanjut sidak lapangan.
3. Keandalan meliputi indikator (1) meneliti kebenaran laporan, (2) latar belakang pendidikan dan pengalaman, (3) memiliki inisiatif dalam mengatasi masalah.
4. Sikap meliputi indikator (1) sikap yang loyal, (2) membantu karyawan lain, (3) kekompakan kerja dan selalu bekerjasama.

Selain itu menurut Handoko (2016) dimensi pengembangan karir mencakup 3 bagian yaitu :

1. Indikator jenjang pendidikan

Latar belakang pendidikan yang merupakan salah satu syarat untuk duduk di sebuah jabatan. Pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan untuk memutuskan persoalan-persoalan yang menyangkut pekerjaan dalam mencapai tujuan.

2. Indikator pelatihan

Pelatihan merupakan proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab dengan baik dan pelatihan tersebut bisa menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

3. Indikator pengalaman kerja

Pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan dan keterampilan seseorang yang diukur melalui masa kerja.

2.1.2.4 Faktor-faktor Mempengaruhi Pengembangan Karir

Kesuksesan proses pengembangan karir penting bagi organisasi secara keseluruhan. Menurut Bandura (2018) menggambarkan tiga jenis tindakan pencegahan, termasuk antisipasi akibat fisik, sosial, dan evaluasi diri. Ia tetap mempertahankan bahwa manfaat diri dan ekspektasi hasil baik akan membantu menentukan sejumlah aspek penting perilaku manusia, seperti kegiatan yang orang-orang pilih, untuk diupayakan dan yang mereka hindari. Orang-orang mengembangkan ekspektasi hasil akhir mengenai berbagai pengalaman akademis dan karir dari berbagai pengalaman pembelajaran langsung dan perwakilan, seperti persepsi mengenai akibat-akibat yang telah mereka terima secara pribadi dalam upaya masa lalu yang relevan dan informasi sampingan yang mereka peroleh mengenai bidang-bidang karir yang berbeda.

Kemahiran diri juga dapat mempengaruhi perampasan hasil akhir, khususnya dalam situasi di mana hasil akhir berkaitan erat dengan kualitas kinerja (misalnya kinerja yang kuat pada tes kelas biasanya menghasilkan nilai

yang tinggi dan manfaat lain yang menguntungkan). Hal ini dikarenakan orang-orang biasanya mengharapkan hasil positif (dan menghindari hal-hal negatif) sewaktu melakukan tugas-tugas yang mereka rasa kompeten (Bandura, 2018). Personal goals dapat didefinisikan sebagai niat seseorang untuk melakukan kegiatan tertentu atau untuk menghasilkan hasil tertentu (Bandura, 2018). Personal goals menjawab pertanyaan, "berapa dan seberapa baik saya ingin melakukan ini?" SCCT (Situational Crisis Communication Theory) membedakan antara tujuan pilihan (atau, lebih sederhana, pilihan jenis kegiatan atau karier yang ingin dikejar) dan tujuan kinerja (tingkat atau kualitas kinerja yang satu rencana untuk capai dalam suatu tugas atau ranah yang diberikan).

Personal goals menawarkan sarana penting, orang-orang dapat menggunakan hak pilihan dalam mengejar pendidikan dan pekerjaan mereka. Dengan menetapkan personal goals, membantu mengorganisasi, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku mereka sendiri, bahkan selama selang waktu yang panjang tanpa pembayaran eksternal. Teori kognitif sosial menyatakan bahwa pilihan dan tujuan kinerja manusia dipengaruhi oleh kemapanan diri (Self efficacy) dan (outcome expectations) ekspektasi hasil akhir mereka. Selanjutnya, kemajuan (atau kurangnya kemajuan) dalam mencapai tujuan-tujuan, memiliki pengaruh timbal balik terhadap keberhasilan diri sendiri dan ekspektasi hasil (Bandura, 2018). Faktor pengembangan karier menurut Sunyoto (2018) meliputi:

1. Hubungan Karyawan dan Organisasi

Dalam keadaan ideal baik anggota maupun organisasi dapat mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Namun adakalanya anggota sudah bekerja dengan baik tetapi organisasi tidak mengimbangi prestasi anggota tersebut dengan penghargaan sewajarnya. Maka ketidak harmonisan hubungan antara anggota dan organisasi ini cepat atau lambat akan memengaruhi proses pengembangan karir. Misalnya saja proses perencanaan karir anggota akan tersendat karena anggota mungkin tidak diajak berpartisipasi dalam perencanaan karir tersebut. Proses pengembangan karir pun akan terhambat sebagai organisasi mungkin tidak peduli dengan karir anggota.

2. Personalitas Karyawan

Kadangkala manajemen karir anggota terganggu karena adanya anggota yang mempunyai personalitas yang menyimpang, misal: terlalu emosional, apatis, ambisius dan lain-lain. anggota apatis sangat sulit dibina karirnya sebab dirinya sendiri ternyata tidak peduli dengan karirnya sendiri. Begitu pula anggota yang cenderung ambisius, anggota ini mungkin akan memaksakan kehendaknya untuk mencapai tujuan karir yang terdapat dalam manajemen karir.

3. Faktor-faktor Eksternal

Adanya intervensi dari pihak luar. Seorang anggota mempromosikan ke jabatan lebih tinggi, misalnya mungkin akan terpaksa dibatalkan karena ada orang yang di-drop dari luar organisasi. Kejadian ini jelas mengacaukan manajemen karir yang telah dirancang oleh organisasi.

4. Politik dalam Organisasi

Manajemen karir anggota akan tersendat dan bahkan mati jika faktor lain seperti hubungan antar teman, nepotisme dan sebagainya lebih dominan memengaruhi karir seseorang dari pada prestasi kerjanya. Dengan kata lain jika politicking dalam organisasi sudah tidak sehat, maka manajemen karir hampir dipastikan akan mati dengan sendirinya. Perencanaan karir akan menjadi sekedar basa-basi.

5. Sistem Penghargaan

Organisasi yang tidak memiliki sistem penghargaan yang jelas akan cenderung memperlakukan anggotanya secara subjektif. Anggota yang berprestasi baik dianggap sama dengan anggota yang kurang baik. Saat ini mulai banyak organisasi yang membuat sistem penghargaan yang baik dengan harapan setiap prestasi yang ditunjukkan anggota dapat diberi kredit poin dalam jumlah tertentu.

6. Jumlah Anggota

Semakin banyak anggota maka semakin ketat persaingan untuk menduduki suatu jabatan, dan semakin kecil kesempatan bagi seorang anggota untuk meraih tujuan karir tertentu. Jumlah anggota yang dimiliki sebuah organisasi sangat memengaruhi manajemen karir yang ada. Jika jumlah anggota sedikit, maka manajemen karir akan sederhana dan mudah dikelola.

7. Ukuran Organisasi

Ukuran organisasi dalam konteks ini berhubungan dengan jumlah jabatan yang ada dalam organisasi tersebut, termasuk jumlah jenis pekerjaan dan jumlah personel anggota yang diperlukan untuk mengisi berbagai jabatan dan pekerjaan tersebut. Biasanya semakin besar organisasi, semakin kompleks urusan manajemen karir anggota. Namun kesempatan promosi dan rotasi karyawan juga lebih banyak.

8. Kultur Organisasi

Organisasi memiliki kultur dan kebiasaan-kebiasaan. Ada organisasi yang cenderung berkultur profesional, objektif, rasional, dan demokratis. Ada juga organisasi yang cenderung feodalistik, rasional, dan demokratis, tetapi ada juga organisasi yang cenderung menghargai prestasi kerja dan mementingkan senioritas anggota.

9. Tipe Manajemen

Secara teoritis normatif, semua manajemen sama, namun dalam implementasinya, manajemen suatu organisasi mungkin berlainan dengan manajemen organisasi lain.

Jika manajemen cenderung tertutup maka keterlibatan anggota dalam hal pembinaan karirnya cenderung minimal. Sebaliknya jika cenderung terbuka, maka keterlibatan anggota dalam pembinaan karir cenderung besar. Sementara itu menurut Samsudin (2019) faktor pengembangan karir dibagi menjadi 6 yaitu :

1. Prestasi Kerja

Kegiatan paling penting untuk memajukan karir adalah prestasi kerja yang baik karena mendasari semua kegiatan pengembangan karir lainnya. Kemajuan karir sangat bergantung pada prestasi kerja (performance).

2. Exposure Kemajuan

Karir juga ditentukan oleh exposure, yang berarti menjadi dikenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer, dan kesempatan karir lainnya. Tanpa exposure, anggota yang berprestasi baik mungkin tidak memperoleh kesempatan untuk mencapai sasaran karirnya. Para pimpinan mendapatkan exposure terutama melalui prestasi, laporan tertulis, presentasi lisan, kerja panitia, pelayanan masyarakat, bahkan kerja mereka sendiri.

3. Permintaan berhenti

Hal ini merupakan suatu cara untuk mencapai sasaran karir bila ada kesempatan karir di tempat lain. Dengan permintaan berhenti tersebut, yang bersangkutan berpindah tempat organisasi. Berpindah-pindah tempat organisasi bagi sementara pimpinan profesional merupakan bagian strategi karir mereka.

4. Kesetiaan pada organisasional

Kesetiaan pada organisasi turut menentukan kemajuan karir yang bersangkutan. Kesetiaan organisasional yang rendah umumnya ditemui pada para anggota baru, yang mempunyai harapan tinggi, tetapi sering kecewa dengan tempat tugas pertama mereka, dan para profesional (yang kesetiaan pertamanya pada profesinya).

5. Mentor dan sponsor

Apabila para mentor atau pembimbing karir informal berhasil membimbing karir anggota atau pengembangan karirnya lebih lanjut, para mentor tersebut

dapat menjadi sponsor mereka. Seorang sponsor adalah orang-orang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan pengembangan karir bagi orang lain. Seringkali sponsor anggota adalah atasan mereka langsung.

6. Kesempatan untuk berkembang

Hal ini terjadi bila anggota meningkatkan kemampuan, misalnya melalui program pelatihan, pengambilan kursus atau penambahan jabatan. Hal ini berguna dalam pengembangan sumber daya manusia internal maupun bagi pencapaian karir anggota.

Faktor yang dikemukakan Samsudin (2019) lebih tepat digunakan untuk membahas pengembangan karir dalam organisasi non profit dalam perusahaan, memang benar hubungan anggota organisasi dan organisasi dapat mempengaruhi kenapa bisa terjadi karena ketika seorang karyawan sudah bekerja dengan baik tetapi organisasinya tidak mendukung, ia tidak diajak berpartisipasi dalam perencanaan karir maka tidak seimbang keharmonisan hubungan anggota dengan organisasi. Begitu pula dengan personalitas anggota, di mulai dari karyawan yang apatis, karyawan yang ambisius, dapat mempengaruhi pengembangan karir seseorang. Lalu ada faktor eksternal atau faktor dari luar, selain itu ada politik yang tidak sehat dalam organisasi, tidak adanya sistem penghargaan, kultur dan kebiasaan organisasi, tipe manajemen organisasinya dan faktor lain yang perlu disesuaikan dengan dunia organisasi perusahaan.

Selain itu menurut Kadir dalam Yusuf (2020) memberikan contoh 9 faktor yang berpengaruh terhadap pengembangan karir individu disuatu organisasi, yaitu:

1. Hubungan pegawai dan organisasi

Secara ideal, hubungan pegawai dan organisasi berada dalam hubungan yang saling menguntungkan, sehingga pada saat yang demikian organisasi dapat mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi. Namun kadang ada berbagai macam kendala yang dihadapi di lapangan.

2. Personalia pegawai

Manajemen karir pegawai terganggu dengan adanya pegawai yang mempunyai personalitas yang menyimpang, seperti selalu apatis, emosional, ambisius, curang, dan lain lain. Seorang pegawai yang apatis akan sulit dibina karirnya sebab dirinya sendiri tidak peduli dengan karirnya sendiri.

3. Faktor eksternal

Aturan dalam manajemen karir sebuah organisasi menjadi kacau lantaran ada keterlibatan dari luar.

4. Politik dalam organisasi

Perencanaan karir akan menjadi sekedar basa basi ketika ada virus politicking seperti hubungan antar teman, nepotisme, feodalisme, dan lainnya.

5. Sistem penghargaan

Organisasi yang tidak mempunyai sistem penghargaan yang jelas (selain gaji dan insentif) akan cenderung memperlakukan pegawainya secara subjektif. Pegawai yang berprestasi baik dianggap sama dengan pegawai yang malas.

6. Jumlah pegawai

Semakin banyak jumlah pegawai maka semakin ketat persaingan untuk menduduki jabatan, demikian pula sebaliknya. Jumlah pegawai yang dimiliki sebuah organisasi sangat mempengaruhi manajemen karir yang ada.

7. Ukuran organisasi

Ukuran organisasi dalam konteks ini berhubungan dengan jumlah jabatan yang ada dalam organisasi tersebut, semakin besar organisasi, semakin kompleks urusan manajemen karir pegawai. Namun, kesempatan untuk promosi dan rotasi pegawai juga lebih banyak.

8. Kultur organisasi

Sebagaimana masyarakat pada umumnya, organisasi juga mempunyai kultur. Ada organisasi yang berkultur profesional, objektif, rasional dan demokratis. Dan kultur ini sedikit banyak akan mempengaruhi pengembangan karir yang ada dalam organisasi tersebut.

9. Tipe manajemen

Ada beberapa tipe manajemen di sebuah organisasi. Ada manajemen yang cenderung kaku, otoriter, tersentralisir, tertutup, tidak demokratis. Ada juga manajemen yang cenderung fleksibel, partisipatif, terbuka, dan demokratis. Jika manajemen kaku dan tertutup, maka keterlibatan pegawai dalam pembinaan karirnya sendiri cenderung minimal. Sebaliknya, jika manajemen cenderung terbuka, partisipatif, dan demokratis, maka keterlibatan pegawai dalam pembinaan karir mereka juga cenderung berkembang.

2.1.2.5 Bentuk-bentuk Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Menurut Handoko Megita (2018) mengemukakan ada 3 bentuk dan indikator dalam pengembangan karir yaitu pendidikan, pelatihan dan pengalaman kerja, sebagaimana berikut ini :

1) Pendidikan.

Pendidikan merupakan salah satu faktor penentu sikap seseorang. Pendidikan seseorang memiliki hubungan yang erat dengan apa yang ia pikirkan dan kerjakan. Semakin baik pendidikan seseorang, semakin baik pula ia melakukan pekerjaannya. Juga, semakin baik pendidikan seseorang, semakin sadar pula ia melakukan suatu pekerjaan dengan sempurna. Pendidikan adalah tanggapan karyawan terhadap kesesuaian jenjang dan jenis pendidikan yang dimiliki dengan pekerjaan yang dilakukan, yang diukur dengan indikator :

1) Latar Belakang Pendidikan

Latar belakang pendidikan adalah kesesuaian jenjang pendidikan yang dimiliki oleh karyawan untuk mengikuti pelatihan.

2) Wawasan Pengetahuan

Wawasan pengetahuan adalah pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan dalam meningkatkan kompetensi.

2) Pelatihan

Pelatihan merupakan suatu usaha yang terencana untuk memfasilitasi pembelajaran tentang pekerjaan yang berkaitan dengan pengetahuan, keahlian dan perilaku oleh para pegawai. Indikator pelatihan adalah sebagai berikut :

- 1) Frekuensi Pelatihan Frekuensi pelatihan adalah ukuran yang menunjukkan jumlah atau kuantitas besarnya atau seringnya dilakukan suatu pelatihan untuk karyawan di dalam perusahaan.
- 2) Keahlian Tertentu Keahlian tertentu merupakan kemampuan untuk melakukan sesuatu terhadap sebuah peran tertentu. Hal itu adalah kemampuan yang dapat dipindahkan dari satu orang ke orang.

3) Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja adalah proses pembentukan pengetahuan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatan karyawan tersebut dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Indikator pengalaman kerja adalah sebagai berikut :

1) Masa Bekerja

Masa kerja adalah rentang waktu yang telah ditempuh oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya, selama waktu itulah banyak pengalaman dan pelajaran yang diperoleh.

2) Penguasaan Pengetahuan

Penguasaan Pengetahuan adalah penguasaan terhadap kemampuan yang berkaitan dengan keluasan dan kedalaman pengetahuan, meliputi pemahaman terhadap pengembangan diri dan profesi.

3) Keterampilan

Keterampilan adalah suatu kemampuan dan kapasitas yang diperoleh melalui usaha yang disengaja, sistematis, dan berkelanjutan untuk secara lancar dan adaptif melaksanakan aktivitas-aktivitas yang kompleks atau fungsi pekerjaan yang melibatkan ide-ide (keterampilan kognitif), hal-hal (keterampilan teknis), dan orang-orang (keterampilan interpersonal).

Selain itu bentuk-bentuk dari pengembangan karir menurut Bambang Wahyudi (2017) terdiri dari :

1) Pendidikan dan pelatihan

Merupakan usaha untuk meningkatkan kemampuan kerja yang dimiliki karyawan melalui cara menambah pengetahuan dan keterampilan. Pendidikan menekankan pada penekanan keahlian teoritis, konseptual, dan moral karyawan. Sedangkan pelatihan lebih menekankan pada peningkatan keterampilan Teknik pelaksanaan karyawan. Pelatihan yang diberikan kepada karyawan operasional, sedangkan Pendidikan diberikan kepada karyawan manajerial.

2) Mutasi

Mutasi atau yang dikenal dengan mutasi personal diartikan sebagai perubahan posisi, jabatan, pekerjaan tempat kerja dari seseorang tenaga kerja yang dilakukan baik secara vertikal maupun horizontal. Mutasi secara vertikal mengandung arti bahwa tenaga kerja yang bersangkutan dipindahkan pada posisi, jabatan, pekerjaan yang lebih tinggi dari sebelumnya, yang biasanya diikuti dengan perubahan, dari wewenang dan tanggung jawabnya, status, kekuasaan,

dan pendapatan baik tinggi yang lebih tinggi maupun tingkat yang lebih rendah. Sedangkan mutasi horizontal mengandung arti terjadinya perubahan posisi, jabatan, pekerjaan, tempat, namun masih dalam level atau tingkat yang sama, (yang berubah hanyalah bidang tugas atau areal tempat tugasnya) yang diikuti dengan perubahan tingkat wewenang dan tanggung jawab, status, kekuasaan dan pendapatan. Mutasi Vertikal terdiri atas :

1. Promosi

Suatu Promosi diartikan sebagai perubahan posisi/jabatan/pekerjaan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Perubahan ini biasanya akan diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, hak serta status sosial seseorang. Promosi ini mempunyai bentuk- bentuk sebagai berikut :

- 1). Promosi sementara, promosi sementara atau dikenal sebagai Temporary Promotion merupakan suatu bentuk promosi yang dilaksanakan untuk jangka waktu sementara. Bentuk promosi ini biasanya digunakan apabila organisasi harus mengisi suatu jabatan yang kosong untuk sementara waktu karena yang bersangkutan sakit, cuti, atau alasan lain. Promosi sementara ini diikuti dengan perubahan pendapatan bagi karyawan tersebut.
- 2). Promosi Tetap, suatu promosi tetap atau Permanent Promotion adalah suatu bentuk promosi yang langsung dalam jangka waktu relatif lama dan bersifat definitif.
- 3) Promosi Kecil, Promosi kecil atau Small Scale Promotion merupakan suatu promosi yang dilaksanakan dalam bentuk up grading untuk meningkatkan kecakapan tenaga kerja yang bersangkutan. Promosi bentuk ini, wewenang dan pendapatan tenaga kerja tidak mengalami perubahan.

2. Demosi

Merupakan suatu bentuk mutasi vertikal yang berupa penurunan pangkat/posisi/jabatan/ketingkat yang lebih rendah.

3. Penangguhan kenaikan

Pangkat penangguhan kenaikan pangkat terjadi sebagai akibat dari ketidakmampuan seorang tenaga kerja melaksanakan tugas dalam jabatannya, karena pelanggaran disiplin, atau terkena hukuman pidana.

4. Pembebas tugas

Pembebas tugas merupakan bentuk mutasi vertikal yang dilakukan dengan membebas tugas seorang tenaga kerja dari posisi, jabatan dan pekerjaan.

5. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan bentuk mutasi vertikal yang paling akhir berupa pemberhentian seorang tenaga kerja dari posisi, jabatan, pekerjaan yang sekaligus diikuti dengan pemutusan hubungan kerja dan pemberhentian pembayaran pendapatan (upah/gaji).

2.1.2.6 Tahap-tahap Pengembangan Karir

Menurut Sinambela (2018) berbagai penelitian terkait dengan tahapan pengembangan karir menyimpulkan bahwa harapan dan kebutuhan karyawan berubah melalui berbagai tahapan sebagai berikut:

1) Fase Awal

Fase awal atau sering disebut dengan karir awal adalah fase yang menekankan perhatian pada perhatian untuk memperoleh jaminan terpenuhinya kebutuhan dalam tahun awal pekerjaan. Meskipun organisasi memberikan kesempatan internship agar pegawai dapat mencoba pilihan karir yang berbeda, pegawai dapat pula mencoba berbagai pilihan jabatan melalui berbagai pilihan.

2) Fase Lanjutan

Fase lanjutan yaitu fase pertimbangan jaminan keamanan sudah mulai berkurang, akan tetapi masih lebih menitikberatkan pada pencapaian, harga diri dan pembebasan

3) Fase Mempertahankan

Fase mempertahankan merupakan fase dimana individu mempertahankan pencapaian keuntungan atau manfaat yang telah dicapainya sebagai hasil pekerjaan pada masa lampau. Dalam hal ini individu akan merasa terpuaskan, baik secara psikologis maupun finansial. Setelah menyelesaikan berbagai permasalahan dalam karir awal seperti yang telah dikemukakan diatas, pegawai selanjutnya bergerak dalam periode stabilitas dimana mereka menganggap produktif menjadi semakin lebih kelihatan memikul tanggung jawab yang lebih berat dan menetapkan suatu rencana karir yang lebih berjangka panjang.

4) Fase Pensiun

Fase pensiun yakni individu telah melampaui suatu karir yang diharapkan dan akan berpindah ke karir lain sepanjang masih memiliki tenaga dan kemampuan. Sebab pada akhirnya usia tidak bisa dipungkiri ada masa berkarirnya dan ada masa harus berhenti dari pekerjaan. Selain itu, disadari bahwa tidak semua orang dapat menekuni dua tiga karir dengan baik sejak awal hingga pensiun.

2.1.2.7 Indikator Pengembangan Karir

Menurut Hani Handoko (2016) menyatakan bahwa indikator pengembangan karir seorang karyawan adalah:

1. Prestasi Kerja

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

kerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya, baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan standar, tujuan, dan tanggung jawab yang telah ditetapkan.

2. Exposure (pengenalan oleh pihak lain)

Pengenalan oleh pihak lain adalah berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung dan pimpinan bagian kepegawaian yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerja seorang pegawai.

3. Kesetiaan pada organisasi

Merupakan dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama.

4. Kesempatan untuk bertumbuh

Merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya.

5. Dukungan Manajemen

Untuk mendorong program pengembangan karir sangat dipengaruhi oleh dukungan dari para manajer.

6. Pendidikan

Pendidikan merupakan salah satu faktor penentu sikap seseorang. Pendidikan seseorang memiliki hubungan yang erat dengan apa yang ia pikirkan dan kerjakan. Semakin baik pendidikan seseorang, semakin baik pula ia melakukan pekerjaannya. Juga, semakin baik pendidikan seseorang, semakin sadar pula ia

melakukan suatu pekerjaan dengan sempurna. Pendidikan adalah tanggapan karyawan terhadap kesesuaian jenjang dan jenis pendidikan yang dimiliki dengan pekerjaan yang dilakukan, yang diukur dengan indikator :

1) Latar Belakang Pendidikan

Latar belakang pendidikan adalah kesesuaian jenjang pendidikan yang dimiliki oleh karyawan untuk mengikuti pelatihan.

2) Wawasan Pengetahuan

Wawasan pengetahuan adalah pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan dalam meningkatkan kompetensi.

7. Pelatihan

Pelatihan merupakan suatu usaha yang terencana untuk memfasilitasi pembelajaran tentang pekerjaan yang berkaitan dengan pengetahuan, keahlian dan perilaku oleh para pegawai. Indikator pelatihan adalah sebagai berikut :

1) Frekuensi Pelatihan

Frekuensi pelatihan adalah ukuran yang menunjukkan jumlah atau kuantitas besarnya atau seringnya dilakukan suatu pelatihan untuk karyawan di dalam perusahaan.

2) Keahlian Tertentu

Keahlian tertentu merupakan kemampuan untuk melakukan sesuatu terhadap sebuah peran tertentu. Hal itu adalah kemampuan yang dapat dipindahkan dari satu orang ke orang.

8. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja adalah proses pembentukan pengetahuan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatan karyawan tersebut dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Indikator pengalaman kerja adalah sebagai berikut :

1) Masa Bekerja

Masa kerja adalah rentang waktu yang telah ditempuh oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya, selama waktu itulah banyak pengalaman dan pelajaran yang diperoleh.

2) Penguasaan Pengetahuan

Penguasaan Pengetahuan adalah penguasaan terhadap kemampuan yang berkaitan dengan keluasan dan kedalaman pengetahuan, meliputi pemahaman terhadap pengembangan diri dan profesi.

3) Keterampilan

Keterampilan adalah suatu kemampuan dan kapasitas yang diperoleh melalui usaha yang disengaja, sistematis, dan berkelanjutan untuk secara lancar dan adaptif melaksanakan aktivitas-aktivitas yang kompleks atau fungsi pekerjaan yang melibatkan ide-ide (keterampilan kognitif), hal-hal (keterampilan teknis), dan orang-orang (keterampilan interpersonal).

2.1.2.8 Proses Pengembangan Karir

Perusahaan maupun organisasi berpandangan ke depan membantu pegawai mengelola pengembangannya menggunakan proses pengembangan karir. Yaitu serangkaian langkah yang membantu pegawai mengidentifikasi dan memburu tujuan karir, disertai dengan tujuan pengembangan yang tepat agar membantu mereka mencapai tujuan karir jangka panjang mereka.

2.1.3 Loyalitas Karyawan

2.1.3.1 Pengertian Loyalitas Karyawan

Loyalitas adalah sikap setia dan positif yang timbul dari diri sendiri untuk kepentingan individu maupun perusahaan. Loyalitas dapat disebut dengan komitmen. Menurut Robbins dan Judge (2016) loyalitas dalam organisasi adalah

seorang pekerja yang mengidentifikasi sebuah organisasi, tujuan dan harapannya untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut. Dengan kata lain maka loyalitas karyawan yang terbentuk dalam organisasi untuk mewujudkan sebuah tujuan dan harapan dengan tetap menjadi bagian dari organisasi yang diikutinya.

Sedangkan menurut Saydam dalam Riyanti (2015) loyalitas kerja merupakan tekad dan kesanggupan dalam menaati segala peraturan, melaksanakan, dan mengamalkan segala sesuatu yang dipatuhi dengan penuh tanggung jawab, sikap dan tingkah laku yang baik dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari. Sikap dan tingkah laku karyawan yang loyal akan tercermin saat mereka melakukan tugasnya dengan mencurahkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki, memberikan hubungan yang baik kepada atasan dan rekan kerja, dan menjaga segala investasi perusahaan yang disediakan. Maka disinilah peran dan tugas sebenarnya yang harus dijalankan oleh seorang pemimpin, karena segala sikap, keputusan, dan tindakan seorang pemimpin sangat berpengaruh dalam hal motivasi sehingga karyawan akan melakukan sikap yang positif dan kepuasan kerja bahkan mendorong loyalitas karyawan.

Selain itu menurut Bambang dalam Agustuin (2021) loyalitas diartikan sebagai kesetiaan seseorang yang hanya ingin bekerja pada suatu perusahaan sampai pensiun karena terdapat pengembangan karir dan kesejahteraan bagi karyawannya. Loyalitas karyawan sangat penting dan dibutuhkan bagi sebuah perusahaan untuk menunjang kesuksesan dalam menjalankan tujuan perusahaan, karena manusia merupakan salah satu faktor produksi sebagai penggerak dalam pelaksanaan proses produksi dan pelaksanaan dapat dilakukan dengan cara yang efektif dan efisien sehingga menghasilkan keuntungan bagi perusahaan. Terdapat banyak faktor yang menjadikan karyawan menjadi loyal, yaitu kepuasan kerja, kompensasi, komunikasi yang efektif, motivasi yang diberikan oleh perusahaan, gaya kepemimpinan yang bijak, lingkungan yang nyaman, terdapat pelatihan dan pengembangan karir, dan diberikannya tunjangan seperti jaminan kesehatan, jaminan keselamatan kerja, serta jaminan hari tua.

Selanjutnya Hasibuan (2020) berpendapat bahwa loyalitas karyawan adalah kesetiaan yang digambarkan dengan sikap bersedianya karyawan dalam menjaga dan membela organisasi di dalam organisasi maupun luar organisasi dari segala hal yang tidak bertanggung jawab. Loyalitas karyawan dapat terlihat dari sikap dan perilaku karyawan saat bekerja. Sikap karyawan terhadap perusahaan terlihat pada perasaan dan kesediaannya untuk melakukan segala tanggung jawab yang telah diberikan oleh perusahaan, sedangkan perilaku karyawan terlihat pada segala tindakan yang dilakukan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Lebih lanjut Siagian (2015) berpendapat bahwa loyalitas adalah suatu kecenderungan karyawan untuk tidak pindah bekerja ke perusahaan lain sebab loyalitas dapat berpengaruh pada kenyamanan karyawan untuk bekerja pada suatu perusahaan.

Menurut Saydam (2016), loyalitas karyawan dapat dipahami sebagai kesetiaan seorang karyawan terhadap perusahaan yang dapat dilihat melalui beberapa dimensi beserta indikatornya. Dimensi pertama adalah **kepatuhan**, yang tercermin dari perilaku karyawan dalam mematuhi segala peraturan perusahaan yang berlaku. Dimensi kedua adalah **tanggung jawab**, yang dapat dilihat dari beberapa indikator, yaitu kemampuan karyawan menyelesaikan tugas dengan efisien, sikap mengutamakan kepentingan perusahaan di atas kepentingan pribadi, serta konsistensi dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari. Dimensi ketiga adalah **pengabdian**, yang ditunjukkan dengan kesediaan karyawan untuk menyumbangkan tenaga dan pemikirannya demi kemajuan perusahaan. Selanjutnya, dimensi keempat adalah **kejujuran**, yang terlihat dari perilaku karyawan dalam bekerja tanpa adanya paksaan, melaksanakan pekerjaan sesuai dengan uraian tugas (job description) yang diberikan, serta melaporkan hasil pekerjaan kepada atasan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Keempat dimensi beserta indikatornya ini menjelaskan bahwa loyalitas karyawan tidak hanya ditunjukkan dengan lamanya seseorang bertahan bekerja di perusahaan, tetapi juga dari sikap, perilaku, dan kontribusi nyata yang konsisten diberikan untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan.

Dari pembahasan diatas disimpulkan bahwa loyalitas karyawan merupakan kesetiaan karyawan pada suatu perusahaan dengan bersedia melakukan segala tanggung jawab yang telah diberikan dengan sikap dan tindakan yang positif karena mereka akan memberikan sikap timbal balik jika perusahaan tempat mereka bekerja memperhatikan segala aspek pendukung dalam pengembangan karir.

2.1.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan

Karyawan yang memiliki loyalitas kerja yang tinggi tentu tidak terlepas dari beberapa faktor. Menurut Steers & Porter (2021) menjelaskan empat faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan yaitu :

1. Karakteristik Pribadi

Faktor yang berkaitan dengan karyawan itu sendiri, seperti usia, masa kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan, prestasi yang dimiliki, dan ras.

2. Karakteristik Pekerjaan

Hal ini menyangkut pada seluk beluk sebuah perusahaan yang berupa tantangan kerja, kecocokan tugas, identifikasi tugas, dan kesempatan berinteraksi sosial.

3. Karakteristik Desain

Perusahaan Menyangkut pada intern perusahaan itu yang dapat dilihat dari tingkat keikutsertaan perusahaan dalam mengambil keputusan dan menunjukkan berbagai tingkat asosiasi dengan tanggung jawab perusahaan.

4. Pengalaman yang diperoleh dalam Pekerjaan

Faktor ini meliputi sikap positif pada perusahaan, rasa percaya diri, dan rasa aman saat terlibat pada suatu perusahaan.

2.1.3.3 Aspek-aspek Loyalitas Karyawan

Terdapat beberapa aspek yang digunakan dalam mengukur loyalitas karyawan dalam bekerja, salah satunya menurut Chaerudin (2020) yaitu :

1. Sikap tanggung jawab pada organisasi

Karyawan yang memiliki sikap loyal pada perusahaan maka mereka secara otomatis akan bertanggung jawab dan berhati-hati dalam melakukan tugas-tugasnya, serta bernai mengembangkan inovasi untuk kepentingan perusahaan dalam mewujudkan tujuan.

2. Sikap taat pada peraturan

Ketaatan karyawan pada peraturan akan timbul dari kesadaran setiap individu, karena setiap karyawan yang loyal pada perusahaan akan memahami peraturan yang disusun untuk memperlancar jalannya sistem kerja. Jika peraturan tidak dijalankan maka karyawan tersebut akan merasa takut terhadap sanksi yang akan diterima.

3. Rasa untuk memiliki

Karyawan yang bersikap saling memiliki terhadap perusahaan akan menimbulkan sikap untuk saling menjaga dan bertanggung jawab pada instansi, sehingga akan tercapainya tujuan perusahaan

4. Kemauan untuk saling bekerja sama

Jika karyawan tidak segan untuk melakukan segala pekerjaan dengan saling bekerja sama antar karyawan atau antar tim maka mampu mewujudkan impian perusahaan.

5. Hubungan antar pribadi

Karyawan yang memiliki sikap loyalitas yang tinggi akan hubungan antar individu yang baik terhadap karyawan lain dan pimpinannya. Hubungan antar pribadi dapat meliputi hubungan sosial dalam pergaulan sehari-hari yang berkaitan dengan pekerjaan maupun tidak.

6. Sikap mencintai terhadap tugas

Cinta pada pekerjaan sama dengan memiliki rasa loyalitas tinggi pada pekerjaan. Karyawan yang memiliki sikap tersebut akan mampu menyelesaikan pekerjaan dapat menghadapi permasalahan yang timbul dengan bijaksana.

2.1.3.4 Indikator Pada Loyalitas Karyawan

Menurut Saydam dalam Sutanto dan Perdana (2016) menyebutkan enam indikator yang terdapat pada loyalitas karyawan, diantaranya :

1. Kepatuhan

Kepatuhan merupakan kemampuan karyawan dalam mematuhi setiap peraturan yang berlaku, menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh atasan, serta tidak melanggar peraturan yang telah ditetapkan.

2. Tanggung jawab

Tanggung jawab merupakan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas dengan baik, tepat waktu, dan berani menanggung segala resiko yang terjadi atas tindakan yang telah diambilnya.

3. Dedikasi

Dedikasi merupakan kontribusi gagasan dan tenaga yang diberikan karyawan dengan tulus kepada perusahaannya. Jika seorang karyawan semakin memiliki rasa dedikasi yang tinggi maka semakin tinggi pula loyalitasnya.

4. Integritas

Integritas merupakan kemampuan karyawan dalam memberikan informasi, berbicara, dapat mengakui kesalahan dengan tepat sesuai dengan realita yang terjadi.

5. Pengabdian

Indikatornya dimensi pengabdian yaitu: Sumbangan pemikiran dan tenaga secara kontinyu.

6. Kejujuran

Kejujuran yaitu kesanggupan seorang karyawan dalam menjalankan pekerjaannya sesuai dengan aturan yang sudah ditentukan Indikatornya yaitu: Selalu melaksanakan tugas tanpa paksaan, bekerja sesuai dengan jobdescription, melaporkan hasil pekerjaan kepada atasan sesuai dengan prosedur.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

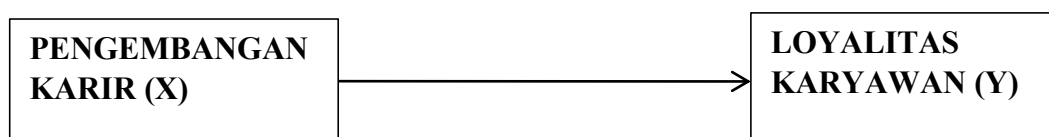
No	Nama/Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Lestari & Amas (2024)	Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan PT. AMS	Pengembangan Karir (X1) Kompensasi (X2) Loyalitas Karyawan (Y)	Pengembangan karir berpengaruh positif & signifikan secara parsial terhadap loyalitas. Kompensasi secara parsial tidak signifikan. Secara simultan pengembangan karir & kompensasi berpengaruh positif & signifikan terhadap loyalitas.

2	Novita Sari & Susanto (2023)	Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Loyalitas Karyawan pada PT Tor Ganda Perkebunan Karya Perdana	Kompensasi (X1) Pengembangan Karir (X2) Loyalitas Karyawan (Y)	Secara simultan terdapat pengaruh antara kompensasi & pengembangan karir terhadap loyalitas. Secara parsial, kompensasi berpengaruh terhadap loyalitas, sedangkan pengembangan karir tidak signifikan.
3	Anzaningtyas, Mardiansyah, Prabowo & Erialdy (2024)	Pengaruh Pengembangan Karir dan Pemberian Kompensasi terhadap Loyalitas Karyawan	Pengembangan Karir (X1) Kompensasi (X2) Loyalitas Karyawan (Y)	Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas. Kompensasi tidak signifikan. Secara simultan keduanya berpengaruh positif & signifikan terhadap loyalitas.

4	Septiyan, Susita & Handaru (2024)	Pengaruh Pengembangan Karir dan Disiplin Kerja terhadap Loyalitas Karyawan pada PT Jam krindo Kantor Pusat	Pengembangan Karir (X1) Disiplin Kerja (X2) Loyalitas Karyawan (Y)	Pengembangan karir dan disiplin kerja keduanya berpengaruh positif & signifikan, baik secara parsial maupun simultan terhadap loyalitas karyawan.
5	Nofriyandri & Adrian (2024)	Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Loyalitas Karyawan di the BCC Hotel and Residence	Pengembangan Karir (X) Loyalitas Karyawan (Y)	Pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.

2.3 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir yang baik memberikan penjelasan teoritis tentang hubungan antara variabel masing-masing. Sugiyono (2022) mengatakan bahwa kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah penting. Dalam penelitian ini penulis menyajikan kerangka pemikiran untuk memudahkan dalam memahami permasalahan yang diteliti dan disajikan dalam bentuk skema yang menunjukkan hubungan masing-masing variabel. Kerangka pemikiran merupakan dasar pemikiran dalam melakukan analisis yang didasari atas latar belakang masalah kajian teori.



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

Penelitian ini menguji bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap loyalitas. Ada 2 variabel yang diuji dalam penelitian ini yaitu: pengembangan karir (variabel independen) dan terhadap loyalitas (variabel dependen). Variabel pengembangan karir, diduga mempengaruhi loyalitas karyawan di PT BPR Solider. Oleh karena itu, peneliti akan melakukan penelitian lebih lanjut untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap loyalitas karyawan di PT BPR Solider.

2.4 Definisi Operasional

Definisi operasional adalah penjelasan rinci tentang bagaimana variabel dalam suatu penelitian diukur, diamati, atau digunakan dalam konteks tertentu. Definisi ini penting agar pembaca memahami batasan teknis dari konsep yang diteliti, dan agar penelitian bisa diulang atau diverifikasi oleh orang lain.

Tabel 2.2 Definisi Operasional

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Pengembangan Karir (X) (Hani Handoko, 2016)	Pendidikan	1. Latar belakang pendidikan 2. Wawasan pengetahuan	Likert
	Pelatihan	1. Frekuensi Pelatihan 2. Keahlian tertentu	Likert
	Pengalaman Kerja	1. Lama Bekerja 2. Penguasaan pengetahuan 3. Keterampilan	Likert
	Kepatuhan	1. Mematuhi segala peraturan perusahaan yang	Likert

Loyalitas Karyawan (Y) (Saydam, 2016)		berlaku	
	Tanggung Jawab	1. Menyelesaikan tugas dengan efisien 2. Mengutamakan kepentingan perusahaan 3. Bekerja secara konsisten	Likert
	Pengabdian	1. Menyumbangkan pemikiran dan tenaga kepada perusahaan	Likert
	Kejujuran	1. Bekerja tanpa paksaan 2. Bekerja sesuai dengan job description 3. Melaporkan hasil pekerjaan kepada atasan sesuai prosedur	Likert

2.4.1 Penjelasan Dimensi dan Indikator

1. Pengembangan Karir (X) menurut Handoko (2016)

Pengembangan karir merupakan suatu upaya yang dilakukan organisasi maupun individu untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan peluang kerja seseorang sehingga dapat mencapai posisi yang lebih baik di masa depan. Menurut Handoko, pengembangan karir dapat diukur melalui beberapa dimensi berikut:

1) Pendidikan

Pendidikan formal dan nonformal memberikan dasar pengetahuan serta wawasan yang luas kepada karyawan. Latar belakang pendidikan yang sesuai akan membantu karyawan memahami pekerjaannya dengan lebih baik, sedangkan wawasan pengetahuan yang luas memudahkan karyawan beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja serta menambah daya saing individu.

2) Pelatihan

Pelatihan berfungsi sebagai sarana untuk meningkatkan keterampilan teknis maupun nonteknis. Frekuensi pelatihan yang diikuti menunjukkan keseriusan organisasi dalam menyiapkan SDM yang kompeten. Selain itu, pelatihan juga menghasilkan keahlian tertentu yang relevan dengan tuntutan pekerjaan, sehingga karyawan memiliki bekal tambahan untuk mengembangkan karirnya.

3) Pengalaman Kerja

Pengalaman merupakan proses belajar yang berlangsung selama seseorang menempati posisinya. Lama bekerja menjadi ukuran kesempatan karyawan mengenal seluk beluk organisasi. Penguasaan pengetahuan menunjukkan pemahaman atas prosedur, aturan, dan sistem kerja, sedangkan keterampilan menggambarkan kemampuan praktis yang diperoleh dari pengalaman tersebut. Semakin banyak pengalaman, semakin tinggi peluang karyawan untuk berkembang ke jenjang karir berikutnya.

2. Loyalitas Karyawan (Y) menurut Saydam (2016)

Loyalitas karyawan adalah kesetiaan dan komitmen seseorang untuk tetap bekerja di perusahaan serta memberikan yang terbaik demi kepentingan organisasi. Loyalitas tidak hanya diukur dari lamanya seseorang bekerja, tetapi juga dari sikap dan perilaku sehari-hari dalam menjalankan tugas. Menurut Saydam, loyalitas karyawan terdiri dari dimensi berikut:

1) Kepatuhan

Loyalitas ditunjukkan melalui sikap mematuhi segala peraturan dan ketentuan perusahaan tanpa adanya paksaan. Karyawan yang patuh cenderung menjaga kedisiplinan, mengikuti instruksi atasan, dan menghindari tindakan yang merugikan organisasi. Kepatuhan menjadi fondasi terciptanya hubungan kerja yang harmonis.

2) Tanggung Jawab

Karyawan yang loyal akan menyelesaikan tugas dengan efisien, mengutamakan kepentingan perusahaan di atas kepentingan pribadi, serta mampu bekerja secara konsisten. Sikap ini memperlihatkan adanya kesadaran dan kepedulian tinggi terhadap keberhasilan organisasi.

3) Pengabdian

Bentuk loyalitas lainnya adalah kesediaan menyumbangkan tenaga, waktu, dan pemikiran demi kemajuan perusahaan. Karyawan yang memiliki rasa pengabdian biasanya rela bekerja lebih dari yang diwajibkan, aktif memberikan ide atau solusi, serta berpartisipasi dalam kegiatan organisasi.

4) Kejujuran

Kejujuran merupakan indikator penting loyalitas, karena karyawan yang jujur akan bekerja sesuai job description, tidak melakukan manipulasi, dan selalu melaporkan hasil pekerjaan dengan benar kepada atasan. Sikap ini menumbuhkan rasa saling percaya antara karyawan dan perusahaan, serta memperkuat integritas organisasi.

2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis ialah hasil dari dugaan sementara dari sebuah rumusan masalah diatas, dan ditulis dalam bentuk kalimat pernyataan dan didasarkan teori yang relevan. Menurut Sugiyono (2022) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Setelah hipotesis tersusun, peneliti mengujinya melalui penelitian, oleh karena itu, hipotesis disajikan hanya sebagai suatu pemecahan masalah yang sementara, dengan pengertian bahwa penelitian

yang dilaksanakan tersebut dapat berakibat penolakan atau penerimaan hipotesis yang disajikan, maka hipotesis yang diajukan penelitian ini adalah :

Hipotesis 1 (H1) :

H0 : Tidak terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap loyalitas karyawan

Ha : Terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap loyalitas karyawan

