

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 *Grand Theory*

2.1.1 Management

Secara definisi, manajemen berasal dari istilah bahasa Inggris *to manage* yang berarti “manajemen”. Dengan demikian, manajemen memungkinkan seseorang untuk mengelola, mengarahkan atau memimpin tim atau bawahannya untuk mencapai tujuan Bersama (Asari et al., 2023:2)

Menurut Ricky W. Griffin, definisi Manajemen adalah Tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengelolaan sumber daya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. (Asari et al., 2023:3)

Terdapat beberapa teori utama dalam ilmu manajemen menurut Ernayani et al., (2023: 3-6) yang telah berkembang seiring waktu. Berikut adalah beberapa teori-teori manajemen yang penting:

2.1.1.1 Teori Klasik Manajemen

Manajemen Ilmiah (*Scientific Management*): Teori ini dikembangkan oleh Frederick W. Taylor dan berfokus pada peningkatan efisiensi dengan menerapkan metode ilmiah dalam pekerjaan. Tujuan utamanya adalah memaksimalkan produktivitas melalui analisis waktu dan gerakan.

Teori Administrasi (*Administrative Theory*): Henri Fayol mengembangkan teori ini yang berfokus pada prinsip-prinsip dasar manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, komando, koordinasi, dan pengendalian.

2.1.1.2 Pendekatan Manusia dalam Manajemen

Teori Hubungan Manusia (*Human Relations Theory*): Dipelopori oleh Elton Mayo, teori ini menyoroti pada aspek manusia dalam lingkungan kerja. Fokus pada hubungan antara manajemen dan karyawan, dan dampaknya terhadap produktivitas dan motivasi.

2.1.1.3 Pendekatan Sistem dalam Manajemen

Teori Sistem (*Systems Theory*): Menggambarkan organisasi sebagai sistem kompleks yang terdiri dari unsur-unsur yang saling terkait dan mempengaruhi satu sama lain. Dipopulerkan oleh Ludwig von Bertalanffy, teori ini menyoroti pentingnya memahami interaksi antara bagian-bagian organisasi.

2.1.1.4 Teori Kontingensi

Pendekatan Kontingensi (*Contingency Approach*): Menekankan bahwa tidak ada satu pendekatan manajemen yang cocok untuk semua situasi. Teori ini mengajukan bahwa cara terbaik untuk mengelola tergantung pada faktor-faktor kontekstual.

2.1.1.5 Teori Motivasi

Teori Hierarki Kebutuhan (Maslow): Teori ini mengemukakan bahwa manusia memiliki hierarki kebutuhan yang harus dipenuhi, mulai dari kebutuhan fisik hingga kebutuhan aktualisasi diri.

2.1.1.6 Teori X dan Y (Douglas McGregor):

McGregor mengajukan bahwa pandangan manajer tentang karyawan dapat mempengaruhi cara mereka dikelola. Teori X percaya bahwa karyawan tidak suka bekerja dan memerlukan pengawasan ketat, sedangkan Teori Y percaya bahwa karyawan dapat mandiri dan termotivasi.

2.1.1.7 Teori Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan (*Leadership Styles*): Teori ini mencakup berbagai pendekatan kepemimpinan seperti otoriter, demokratis, dan *laissez-faire*.

Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*): Fokus pada memotivasi dan menginspirasi karyawan untuk mencapai potensi tertinggi mereka.

2.1.1.8 Teori Inovasi dan Organisasi Pembelajaran

Inovasi dan Pembelajaran Organisasi: Teori ini menekankan pentingnya inovasi, pembelajaran kontinu, dan adaptabilitas dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis.

2.2 *Middle Theory*

2.2.1 Management Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. (Rusby, 2016)

Menurut Zainal (2018: 1) Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peraturan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama menjadi maksimal.

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang paling menentukan sukses tidaknya suatu organisasi. Sumber daya manusia berperan penting dalam setiap kegiatan Perusahaan. Sumber daya manusia dapat menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan Perusahaan. Perusahaan dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu dan apabila tercapai maka bisa dikatakan berhasil (Hoki dan Sofyan, 2019: 22-25)

2.2.2 Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Rusby., Z., (2016: 10) kegiatan pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa fungsi, yaitu :

1. Fungsi perencanaan (*planning*)

Merupakan fungsi penetapan program-program pengelolaan sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan.

2. Fungsi pengorganisasian (*organizing*)

Merupakan fungsi penyusunan dan pembentukan suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antar para pekerja dan tugas-tugas yang harus dikerjakan, termasuk menetapkan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab.

3. Fungsi pengarahan (*directing*)

Merupakan fungsi pemberian dorongan pada para pekerja agar dapat dan mampu bekerja secara efektif dan efisien sesuai tujuan yang telah direncanakan.

4. Fungsi pengendalian (*controlling*)

Merupakan fungsi pengukuran, pengawasan dan pengendalian terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana rencana yang telah ditetapkan, khususnya dibidang tenaga kerja, telah dicapai.

2.3 ***Applied Theory***

2.3.1 Kepemimpinan

Dalam setiap aktivitas perusahaan diperlukan hubungan kerja yang baik antar karyawan dan juga karyawan dengan atasannya. Hubungan kerja yang baik diciptakan dari komunikasi yang baik, bagaimana atasan dapat memberikan motivasi, mengarahkan karyawan dengan baik agar tujuan perusahaan dapat

tercapai. Kepemimpinan seorang pemimpin dalam suatu organisasi sangat menentukan arah dan tujuan organisasi itu sendiri. Dimana kemampuan seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang lain melalui kepemimpinan yang efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Pentingnya peran atasan sebagai pemimpin, pengendali, dan penentu pencapaian tujuan perusahaan.

Kepemimpinan sendiri merupakan kemampuan atau kecerdasan seseorang untuk mendorong sejumlah orang agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan Bersama (Sunarso, 2022). Menurut Bangun (2017) kepemimpinan adalah suatu proses untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang agar mau melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Kartono (2017) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan, atau kelompok, mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

Berdasarkan pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seorang pimpinan untuk mempengaruhi, mengarahkan, mengendalikan orang lain untuk bekerjasama melaksanakan tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan.

2.3.1.1 Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Menurut Sanjaya, *et al.*, (2022) Fator yang mempengaruhi kepemimpinan adalah:

a. Kualitas kerja

Kualitas kerja adalah nilai kerja anggota suatu organisasi yang melebihi standar kinerja, yaitu idealnya disesuaikan untuk melakukan kegiatan atau mencapai tujuan yang menjadi standar dalam organisasi. Kualitas kerja ditinjau dari sudut pandang anggota terhadap kualitas pekerjaan yang diciptakan serta kesempurnaan dalam melaksanakan tugas sesuai kemampuan anggota.

b. Efektivitas kerja

Suatu pekerjaan dapat dikatakan efektif apabila dapat diselesaikan tepat waktu sesuai jadwal yang telah ditentukan. Efektivitas kerja adalah suasana kerja yang membuat nyaman, tenteram, dan bebas melakukan pekerjaan tanpa rasa takut, sehingga menciptakan suasana yang kondusif bagi hubungan antar manusia. Suasana kerja yang nyaman dan damai membantu meningkatkan kinerja pemimpin.

c. Komunikasi

Proses komunikasi merupakan suatu proses interaktif atau transaksional dengan tujuan komponen-komponen yang saling bergantung serta komunikator bertindak dan bereaksi.

2.3.1.2 Indikator Kepemimpinan

Terdapat beberapa indikator untuk mengukur kepemimpinan seseorang didalam sebuah organisasi menurut para ahli. Menurut Kartono (2017) menyatakan sebagai berikut :

a. Kemampuan Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan adalah proses sistematis dari sifat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang paling tepat berdasarkan perhitungan.

b. Kemampuan Motivasi

Kemampuan motivasi adalah motivasi yang membuat seorang anggota organisasi mau mengerahkan kemampuannya (berupa keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk melaksanakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menyelesaikan kewajibannya, dalam mewujudkan tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya.

c. Kemampuan Komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan untuk menyampaikan informasi, ide atau gagasan kepada orang lain, baik secara

langsung maupun tidak langsung dengan tujuan agar dapat dipahami dengan baik oleh orang lain.

d. Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Pemimpin harus memiliki kemauan untuk membuat orang lain menuruti kehendak mereka melalui penggunaan kekuasaan pribadi atau posisi secara efektif untuk kepentingan jangka panjang perusahaan. Ini termasuk memberitahu orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang berkisar dari tegas hingga menuntut dan bahkan mengancam. Tujuannya adalah untuk menyelesaikan tugas dengan benar.

e. Tanggung Jawab Seorang Pemimpin

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab dapat diartikan sebagai kewajiban untuk menanggung segala sesuatu masalah yang terdapat pada organisasi.

f. Kemampuan Mengendalikan Emosional

Mengontrol emosi sangatlah penting untuk kesuksesan kita dalam hidup. Semakin baik kemampuan kita dalam mengendalikan emosi, semakin mudah kita dalam mencapai kebahagiaan.

Menurut Siagian (2017:121-122) indikator-indikator kepemimpinan sebagai berikut:

a. Iklim saling mempercayai

Sangat penting bagi pimpinan dan karyawan untuk menciptakan iklim atau suasana saling mempercayai. Kondisi ini akan tercipta ketika seorang pemimpin memperlakukan bawahannya dengan baik dan bertanggung jawab serta pihak bawahan menerima dan mempercayai sikap pemimpin.

b. Penghargaan terhadap ide bawahan

Seorang pemimpin yang senantiasa memberikan apresiasi terhadap ide-ide yang diberikan oleh karyawan akan memberikan perasaan tersendiri bagi bawahannya. Karyawan akan bersemangat dalam menciptakan ide-ide kreatif

yang berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi di masa yang akan datang.

c. Memperhitungkan perasaan para bawahan

Perasaan adalah sesuatu yang sangat sensitif yang ada pada diri manusia. Ketika pimpinan memberikan perhatian kepada seluruh karyawan secara baik dan adil, maka hal ini akan memberikan pengaruh positif bagi performa para karyawan. Hal ini dikarenakan, bahwa perhatian yang diberikan kepada manusia merupakan visi manajerial yang didasarkan pada aspek kemanusiaan dari perilaku seorang pemimpin.

d. Perhatian pada kenyamanan kerja

Hubungan antara individu dan kelompok akan menciptakan harapan-harapan dari perilaku individu. Dari harapan ini, akan menghasilkan peranan tertentu yang harus dimainkan. Sebagian orang harus memerankan sebagai pemimpin sementara lainnya berperan sebagai bawahan.

e. Pengakuan terhadap status bawahan

Pemimpin dalam berhubungan dengan anggotanya perlu mengakui dan menghormati status yang disandang anggotanya secara tepat dan profesional. Pengakuan atas status para anggota secara tepat dan profesional mencakup sejauh mana para anggota dapat menerima dan mengakui kekuasaannya dalam menjalankan kepemimpinan.

f. Perhatian pada kesejahteraan

Seorang pemimpin dalam fungsi kepemimpinannya akan selalu berkaitan dengan dua hal penting yaitu hubungan dengan bawahan dan hubungan yang berkaitan dengan tugas. Perhatian tersebut dapat berupa berbuat baik pada bawahan, bertukar pikiran dengan bawahan, dan memperjuangkan kepentingan bawahan.

g. Memperhitungkan faktor kepuasan kerja

Dalam sebuah organisasi seorang pemimpin harus senantiasa memperhitungkan faktor-faktor apa saja yang dapat menimbulkan kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugasnya, dengan demikian hubungan yang harmonis antara pemimpin dan bawahan akan tercapai.

Sedangkan menurut Arifin Samsul (2019), ada lima indikator kepemimpinan di antaranya adalah sebagai berikut :

- a. Kemampuan untuk membina kerjasama dan hubungan yang baik.
Lebih mengutamakan membina kerjasama dan hubungan baik dengan para pegawai masing-masing. Selain itu, kemampuan seorang pimpinan dalam memotivasi para pegawai pun sangat diperlukan.
- b. Kemampuan yang efektivitas
Berusaha untuk dapat menyelesaikan tugas di luar kemampuannya apabila diperlukan. Selain itu, bagi pimpinan maupun pegawai mampu menyelesaikan tugas yang dibebankan dengan tepat waktu, serta dapat hadir tepat waktu dan tidak terlambat.
- c. Kepemimpinan yang partisipatif
Dalam pengambilan keputusan, lebih mengutamakan penentuan secara musyawarah bersama dengan para pegawai. Pimpinan juga diharapkan mampu dengan cepat meneliti masalah yang terjadi pada pekerjaan, sehingga masalah dapat diselesaikan secara cepat dan tepat pula.
- d. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu.
Pimpinan diharapkan bersedia untuk membawa kepentingan pribadi dan organisasi kepada kepentingan yang lebih luas, yaitu kepentingan organisasi menggunakan waktu sisa untuk keperluan pribadi. Selain itu juga selalu berusaha untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan target yang telah ditentukan
- e. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau wewenang.
Mengutamakan tanggung jawab pimpinan dalam menyelesaikan tugas mana yang harus ditangani sendiri, dan mana yang harus ditangani secara berkelompok. Pimpinan harus selalu memberikan bimbingan dan pelatihan dalam pengambilan keputusan kepada para pegawai.

Indikator Kepemimpinan menurut Kawiana (2020: 272) mengemukakan bahwa seorang pemimpin dalam mengimplementasikan kepemimpinannya harus

mampu secara dewasa melaksanakan terhadap instansi atau organisasinya, kepemimpinan dibagi kedalam tiga dimensi, yaitu:

1. Hubungan antara pimpinan dan bawahan
 - a. Kemampuan dan menghormati hak dan kewajiban setiap pegawai.
 - b. Komunikasi yang hangat antara pimpinan dengan pegawai
 - c. Membantu persoalan pegawai
 - d. Menghargai hasil kerja bawahan
 - e. Bersikap objectif pada yang bawahan.
2. Struktur tugas:
 - a. Kesederhanaan rencana kerja yang di sosialisasikan
 - b. Realisasi rencana kerja
 - c. Kejelasan tanggung jawab atas pekerjaan.
3. Kekuasaan
 - a. kemampuan memerintah bawahan
 - b. ketegasan dalam mengambil keputusan
 - c. mengembangkan kualitas.

Para pimpinan perusahaan maupun organisasi selalu berupaya agar karyawannya menjadi termotivasi dan betah untuk tinggal lama di organisasi atau perusahaan tersebut, karena kepemimpinan atau *leadership* merupakan salah satu elemen atau unsur yang dapat mendorong karyawan untuk loyal di organisasi karena kenyamanan adalah buah dari hasil kebijakan yang diterapkan dalam unit kerja yang dipimpinnya. Hal ini tercermin dalam kepemimpinan seorang atasan.

2.3.2 Pengembangan Karir

Salah satu tujuan seorang karyawan didalam perusahaan adalah mencapai karir atau jabatan tertentu sesuai dengan keinginan karyawan. Oleh sebab itu pengembangan karir di setiap perusahaan menjadi hal yang penting untuk dikembangkan karena pengembangan karir dapat memotivasi karyawan untuk terus melakukan yang terbaik untuk mencapai kinerja yang optimal sehingga pada akhirnya mendapatkan promosi jabatan dari perusahaan. Definisi pengembangan

karir adalah suatu upaya yang dilaksanakan setiap pegawai/organisasi untuk memacu dirinya agar ber- buat yang optimal dalam mengabdikan dan meningkatkan kemampuan/keterampilan pada pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi profit dan nonprofit, serta seluruh pekerjaan. (Kawiana, 2020)

Menurut Mangkunegara (2018:77) Pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Pelaksanaan program pengembangan karir adalah termasuk dalam bagian pengembangan sumber daya manusia yang apabila direncanakan secara khusus akan memberikan hasil yang lebih besar daripada yang hanya bergantung pada kesempatan atau perekrutan dari luar yang mungkin dilaksanakan terburu-buru. Menurut (Windi *et al*, 2020) Setiap pegawai harus diberikan kesempatan untuk mengembangkan karirnya, yaitu sebagai alat untuk menjaga loyalitas setiap pegawai.

Pengembangan karir sebagai kegiatan Manajemen SDM pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektifitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja, agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan bisnis organisasi atau perusahaan. Pelaksanaan pekerjaan yang semakin meningkat dan baik itu berpengaruh langsung pada peluang bagi seorang pekerja untuk memperoleh suatu jabatan yang diharapkan.

Perusahaan yang tidak memiliki pengembangan karir yang baik tentunya berdampak pada sikap dan motivasi karyawannya. Karyawan yang sudah bertahun-tahun atau belasan tahun bekerja namun tidak mendapatkan peluang pengembangan karir tentunya akan mengalami demotivasi dan kelesuan serta kejenuhan dalam bekerja, mereka merasa tidak ada apresiasi, tantangan dan kesempatan yang lebih baik kedepannya. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Munandar dan Fadli, (2023) yang menyimpulkan bahwa pengembangan karir melalui indikator

pelatihan, promosi dan perlakuan adil dalam karir akan berdampak positif terhadap karyawan dan juga tercapainya visi misi perusahaan.

2.3.2.1 Faktor yang mempengaruhi pengembangan karir

Menurut Badriyah (2018:208) Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir adalah sebagai berikut:

a. Hubungan pegawai dan organisasi.

Dalam situasi ideal, pegawai organisasi berada dalam hubungan yang saling menguntungkan. Dalam keadaan ideal ini, baik pegawai maupun organisasi dapat mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

b. Sistem penghargaan.

Sistem penghargaan (*reward system*) sangat memengaruhi banyak hal, termasuk manajemen karir pegawai. Perusahaan yang tidak mempunyai sistem penghargaan yang jelas akan cenderung memperlakukan pegawainya secara subjektif.

c. Jumlah pegawai.

Semakin banyak pegawai semakin ketat persaingan untuk menduduki suatu jabatan dan semakin kecil kesempatan bagi seorang pegawai untuk meraih tujuan karir tertentu.

d. Ukuran organisasi.

Ukuran organisasi dalam konteks ini berhubungan dengan jumlah jabatan yang ada dalam organisasi tersebut termasuk jumlah jenis pekerjaan, dan jumlah personal pegawai yang diperlukan untuk mengisi berbagai jabatan dan pekerjaan.

e. Kultur organisasi

Seperti sebuah sistem masyarakat, perusahaan mempunyai kultur dan kebiasaan. Ada perusahaan yang cenderung berkultur profesional, objektif, rasional, dan demokratis. Ada yang cenderung feodalistik, rasional, dan demokratis.

2.3.2.2 Indikator pengembangan karir

Menurut Rivai (2018: 44-45) menyatakan bahwa indikator pengembangan karir adalah sebagai berikut:

a. Prestasi Kerja

Asumsi kinerja karyawan yang baik melandasi seluruh aktivitas pengembangan karir, Ketika kinerja karyawan berada di bawah standar dan tidak fokus pada pengembangan karir yang lain, maka tujuan karir yang paling sederhana sekalipun tidak akan tercapai. Dari hal ini terlihat bahwa kemajuan karir terletak pada kinerja karyawan dan prestasi karyawan.

b. Eksposur (*Exposure*)

Eksposur untuk memahami apa yang diharapkan dari adanya pemindahan, promosi atau kesempatan kerja lain dengan melakukan tugas kondusif. Dengan adanya eksposur, karyawan dapat mengetahui peluang apa yang diperlukan dalam mencapai tujuan karir.

c. Jaringan Kerja (*Networking*)

Adanya hubungan jaringan antar karyawan satu dengan karyawan yang lain dan dengan kelompok profesional, situasi ini akan memberikan suatu ikatan kerja atau jaringan kerja yang baik dalam organisasi perusahaan. Jaringan kerja tersebut nantinya akan sangat bermanfaat untuk karyawan dalam pengembangan karir.

d. Pembimbing dan Sponsor

Dengan adanya mentor, dapat membantu karyawan untuk mengevaluasi segala aktivitas Kinerjanya. Selanjutnya ini akan berdampak pada pengembangan karir karyawan dimana masukan dan nasehat yang diberikan

oleh pembimbing ini dapat membantu karyawan dalam proses pengembangan karir.

Menurut Rivai (2018: 161) menyatakan bahwa indikator dalam pengembangan karir adalah:

- a. Perencanaan Karir
Pegawai harus merencanakan karirnya untuk masa yang akan datang.
- b. Pengembangan Karir Individu. Setiap pegawai harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karir yang dialami.
- c. Pengembangan Karir yang didukung oleh Departemen SDM. Pengembangan karir juga tergantung pada peranan dan bimbingan manajer dan departemen SDM.
- d. Peran Umpan balik terhadap kerja.
Tanpa umpan balik yang menyangkut upaya-upaya pengembangan karir maka relatif sulit bagi pegawai bertahun-tahun untuk persiapan yang kadang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan pengembangan karir.

Berikut adalah indikator dari pengembangan karir menurut Sihotang (2018:221) sebagai berikut:

- a. Kebijakan Organisasi
Merupakan yang paling dominan dalam mempengaruhi pengembangan karir seorang karyawan dalam perusahaan. Kebijakan perusahaan merupakan penentu ada tidaknya pengembangan karir dalam perusahaan.
- b. Prestasi Kerja
Prestasi kerja merupakan bagian terpenting dari pengembangan karir seorang karyawan. Karyawan yang mempunyai prestasi kerja baik dalam perubahan biasanya mendapatkan promosi jabatan, karena prestasi kerja merupakan suatu acuan bagi organisasi dalam melakukan pengembangan karir.
- c. Latar Belakang Pendidikan
Latar belakang pendidikan merupakan salah satu bahan acuan bagi perusahaan untuk meningkatkan karir seorang karyawan, semakin tinggi

latar belakang pendidikan seorang karyawan, maka semakin besar pula harapan peningkatan karirnya, sebaliknya semakin rendah tingkat latar belakang pendidikan seseorang karyawan maka biasanya akan sulit dalam meningkatkan pengembangan karirnya.

d. Pelatihan Pelatihan

Merupakan fasilitas yang diperoleh karyawan dari perusahaan untuk dapat membantu peningkatan kualitas kerja dan karir di masa mendatang.

e. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja merupakan bagian penting dari pengembangan karir yang berguna untuk memberikan kontribusi di berbagai posisi pekerjaannya.

Menurut Busro (2020:281), dimensi pengembangan karir terdiri atas:

1. Kejelasan karir, indikatornya yaitu:
 - a. Kesesuaian penugasan dengan latar belakang pendidikan.
 - b. Kesempatan menjadi kepala/pimpinan atau wakil kepala/wakil pimpinan.
 - c. Kesempatan yang adil untuk menduduki jabatan tertentu sesuai dengan struktur organisasi.
2. Pengembangan diri, indikatornya yaitu:
 - a. Kesempatan mengikuti berbagai pelatihan.
 - b. Kesempatan mengikuti seminar/diskusi/workshop.
 - c. Kesempatan melanjutkan pendidikan.
3. Perbaikan mutu kerja, indikatornya yaitu:
 - a. Adanya upaya peningkatan disiplin diri.
 - b. Adanya upaya peningkatan motivasi di kalangan pegawai.
 - c. Kesetiaan pada organisasi.

Sedangkan menurut Kawiana (2020), indikator pengembangan karir adalah sebagai berikut:

1. Kejelasan karir
 - a. Kenaikan pangkat secara jelas
 - b. Kesempatan menjadi kepala/pimpinan atau wakil kepala/pimpinan
 - c. Kesempatan menduduki jabatan tertentu sesuai dengan struktur organisasi yang ada.
2. Pengembangan Karir
 - a. Kesempatan mengikuti pelatihan
 - b. Kesempatan melanjutkan Pendidikan
 - c. Kesempatan mengikuti berbagai seminar/diskusi/workshop
 - d. Kesempatan mengikuti berbagai kursus kompetensi untuk mendapatkan sertifikat keahlian.
3. Perbaikan mutu yang diberikan
 - a. Peningkatan disiplin diri
 - b. Kesetiaan
 - c. Peningkatan motivasi di kalangan karyawan

2.3.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai perasaan mendukung atau tidak mendukung karyawan terkait dengan pekerjaan atau kondisi diri sendiri. Kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya, seperti interaksinya dengan rekan kerja atau atasan. Menurut Cahyani (2020), Kepuasan kerja merupakan ketika kualitas karyawan dan sikap yang berhubungan dengan pekerjaan dievaluasi, itu menghasilkan perasaan karyawan yang lebih puas dengan pekerjaan mereka.

Sedangkan menurut Nabawi (2019:174) kepuasan kerja adalah keadaan psikis yang menyenangkan yang dirasakan oleh pekerja dalam suatu lingkungan pekerjaan karena terpenuhinya kebutuhan secara memadai. Seseorang yang

memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki sikap yang mencerminkan kedalaman pekerjaannya, seperti datang tepat waktu, selalu ulet dan giat dalam bekerja, menghormati atasannya.

Bagi organisasi, pembahasan kepuasan kerja mencakup upaya meningkatkan efektivitas organisasi dan perilaku karyawan yang efektif di tempat kerja. Aspek lain yang harus diperhatikan adalah perilaku yang mendukung pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaan menciptakan situasi yang tidak menguntungkan bagi organisasi atau individu. Ketidakpuasan terhadap pekerjaan menimbulkan perilaku agresif, hal ini menunjukkan penarikan diri dari kontak dengan lingkungan sosial.

Dari sini dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap positif seorang pegawai terhadap pekerjaan. Sikap tersebut diwujudkan dalam kedisiplinan, etos kerja dan hasil kerja. Karyawan akan merasa puas dengan pekerjaannya jika harapannya terpenuhi, dan sebaliknya, mereka akan merasa tidak puas dengan pekerjaannya jika harapannya tidak terpenuhi..

2.3.3.1 Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan

Kepuasan kerja merupakan topik yang menarik dan penting karena kepuasan yang tinggi merupakan ciri organisasi yang dikelola dengan baik dan sebagian besar merupakan hasil dari manajemen yang efektif. Kepuasan setiap orang berbeda-beda. Dampak dari banyak faktor yang menjamin kinerja dan kepuasan karyawan terhadap kepuasan bergantung pada kepribadian masing-masing karyawan.

Menurut Sutrisno (2016:77), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain:

a. Kesempatan Untuk Maju

Kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan pengalaman kemampuan meningkat saat bekerja. Jika karyawan bisa maka akan mendapatkan suplementasi yang lebih baik sesuai dengan pekerjaan.

b. Keamanan Kerja

Sesuai dengan hasil kerja faktor ini adalah keyakinan bahwa lokasi karyawan relatif aman. Tentu saja, jika karyawan merasa aman di tempat kerja mereka merasa puas dan dapat terus bekerja untuk organisasi.

c. Gaji

Gaji merupakan penentu kepuasan kerja karena setiap karyawan yang dipekerjakan pasti akan mengharapakan imbalan dari perusahaan.

d. Perusahaan dan Manajemen

Dapat menyediakan lingkungan yang stabil bagi perusahaan dan manajemen pastikan karyawan puas dengan kinerjanya pekerjaan.

e. Pengawasan

Jika atasan acuh tak acuh dan tidak mengawasi dengan benar bawahan, Hal ini dapat menyebabkan terjadinya shift dan ketidakhadiran karyawan.

f. Faktor Intrinsik dan Pekerjaan

Atribut yang ada dalam pengabdian masyarakat, keterampilan tertentu sulit peningkatan kemudahan kerja dan harga diri atau kurangi kepuasan.

g. Kondisi kerja

Sejauh mana lingkungan kerja fisik memberikan kenyamanan dan lingkungan pekerjaan yang menyenangkan memudahkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan.

h. Aspek sosial dalam pekerjaan

Karena aspek sosial pekerjaan merupakan faktor penting. Hal ini dapat menentukan apakah seorang karyawan puas atau tidak senang dengan karyawan tersebut.

i. Komunikasi

Komunikasi yang lancar antara karyawan dan manajemen ini adalah bagian penting, karena komunikasi memungkinkan karyawan untuk memenuhi peran mereka.

j. Fasilitas

Jika perusahaan memiliki fasilitas yang terpenuhi, maka karyawan akan merasa puas. Apa yang termasuk dalam ini adalah lembaga rumah sakit, lembaga liburan, dana pensiun dan lembaga lainnya.

Sedangkan menurut Rusby (2016), faktor-faktor kepuasan kerja sebagai berikut:

- a. Faktor intrinsik, merupakan faktor yang dalam diri karyawan itu sendiri (berhubungan dengan kejiwaan karyawan) yang meliputi: minat, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan;
- b. Faktor ekstrinsik, merupakan faktor yang berasal dari luar psikologis karyawan yang meliputi: lingkungan kerja, gaji/upah yang memadai, fasilitas yang diberikan, diberikannya jaminan kesehatan dan jaminan yang lainnya, dan lain-lain;

2.3.3.2 Indikator kepuasan kerja

Menurut Kawiana (2020:262) dimensi dan indikator pengukuran kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1. Hubungan Kerja
 - a. Keharmonisan dalam berinteraksi dengan atasan
 - b. Komunikasi dua arah
 - c. Kerjasama antar karyawan
 - d. Keterbukaan dan transparansi
2. Tantangan Kerja
 - a. Menyelesaikan tugas
 - b. Kepuasan dalam menyelesaikan tugas
 - c. Tanggung jawab
 - d. Disiplin
 - e. Keterampilan mengambil Keputusan

3. Perlindungan Kerja

- a. Perlindungan dari pemerintah
- b. Perlindungan dari perjanjian kerja
- c. Perlindungan dari asuransi

Menurut Robbins & Judge (2021) indikator kepuasan kerja yaitu sebagai berikut:

- a. Pekerjaan, puas terhadap pekerjaan yang bisa terpenuhi bila pekerjaan karyawan berdasar pada minat maupun kompetensi karyawan terhadap.
- b. Upah, puas terhadap imbalan, karyawan menganggap bila kompensasi yang mereka peroleh berdasar pada beban kerja mereka atau sama seperti yang karyawan lain terima.
- c. Promosi, peluang promosi guna memaksimalkan kedudukan/jabatan di struktur keorganisasian.
- d. Pengawas, puas terhadap pengawasan pimpinan. Tenaga kerja menganggap bila mereka mempunyai pimpinan yang bisa memberi arahan maupun bantuan teknis.
- e. Rekan kerja, puas dengan rekan kerja. Pegawai berpuas diri dengan rekan kerja yang bisa memberi dukungan, bantuan, maupun motivasi sosial.

Sedangkan menurut Agustini (2019:64-65) indikator kepuasan kerja adalah :

- a. Gaji/Imbalan, Merupakan imbalan atas jasa yang diterima pegawai sesuai dengan jenis pekerjaan dan bebannya.
- b. Pekerjaan Menyangkut karakteristik pekerjaan, yaitu Apakah pekerjaan itu menantang, menarik, atau membosankan.
- c. Supervisi Merupakan kualitas dan bentuk pengawasan, instruksi dan arahan yang diterima dari atasan.
- d. Promosi merupakan komponen yang mengatur peluang pengembangan dalam tugas dan jabatan.

- e. Rekan Sekerja merupakan komponen yang mengukur apakah mungkin untuk mengundang rekan kerja untuk bekerja sama, dan apakah ada keterampilan saling mendukung, persahabatan, dan sikap membantu di antara rekan kerja.

2.3.3.3 Teori kepuasan

Menurut Kawiana (2020) terdapat beberapa teori mengenai kepuasan kerja, yaitu:

a. Teori kesenjangan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

Seorang karyawan akan merasa puas jika merasakan tidak adanya kesenjangan antara kondisi kerja yang dia inginkan dengan kondisi kerja yang senyatanya. Ketidakpuasan akan terjadi manakala karyawan merasa kondisi kerja yang ada, jumlah karakteristik kerja yang ada, adalah kurang atau tidak seperti yang diharapkan.

b. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini, mengemukakan bahwa orang akan puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (*equity*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Komponen dari teori ini adalah masukan (*inputs*), perolehan (*outcomes*), orang pembanding (*comparison person*). Input adalah apa saja yang bernilai yang dipersepsi oleh karyawan sebagai kontribusi terhadap pekerjaannya seperti pendidikan, pengalaman, keterampilan, jumlah usaha yang telah ia kerahkan, jumlah jam kerja, dan peralatan serta bahan-bahan milik pribadi yang telah

digunakan dalam bekerja. *Outcomes* adalah apa saja yang bernilai yang dipersepsi karyawan sebagai sesuatu yang diperoleh seperti upah atau gaji, manfaat, simbol-simbol status, pengakuan, dan peluang untuk berprestasi atau berekspresi diri. Sedangkan orang pembanding adalah seseorang atau sejumlah orang yang bekerja di perusahaan yang sama dengan dirinya, atau bekerja di perusahaan lain, atau ketika berada pada posisi sebelumnya, yang dijadikan dasar perbandingan.

Menurut teori ini, seorang karyawan menilai keadilan dengan cara membandingkan rasio pendapatan:pengeluaran dirinya dengan satu atau sejumlah karyawan. Jika perbandingan kedua rasio tersebut dinilai seimbang, maka karyawan akan mempersepsi adanya keadilan atau ketidakadilan.

c. Teori Dua Faktor (*Two-Factor Theory*)

Menurut teori ini, Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau motivator dan *dissatisfies*. *Satisfies* adalah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri atas : pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan.

Dissatisfies (hygiene factor) adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari: gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika tidak terpenuhi faktor ini, karyawan tidak akan puas. Namun jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

d. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*).

Kepuasan kerja pada terpenuhi atau tidak terpenuhinya kebutuhan karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila ia mendapatkan kepuasan apa yang

dibutuhkan. Makin besar kebutuhan karyawan yang terpenuhi, maka semakin puas pula karyawan tersebut, begitu pula sebaliknya.

e. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*).

Kepuasan kerja karyawan tidak tergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat tergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang dianggap para karyawan sebagai kelompok acuan. Jadi karyawan akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

Kepuasan kerja merupakan sikap (tindakan-kognisi), perasaan senang (ungkapan-afeksi), atau keseimbangan antara apa yang telah diperoleh dengan apa yang telah didapatkan. Selain itu, bagi para pegawai kepuasan kerja juga merupakan sikap dari setiap individu mengenai pekerjaan yang dikerjakan dalam setiap harinya. Sikap positif yang ditunjukkan dalam bekerja akan memberikan gambaran bagi tingkat kepuasan kerjanya. Pegawai yang bekerja dengan sikap senang dan nyaman di tempat kerja akan memberikan kontribusi kinerja optimal dan begitu pula sebaliknya. (Sunarta, 2019).

2.3.4 Loyalitas Karyawan

Iskandar & Yuhansyah (2018) menuturkan bila loyalitas ialah bentuk pegawai yang setia kepada pekerjaan dan perusahaan. Sedangkan menurut Chaerudin *et al.*, (2023) Loyalitas pun bisa dipahami sebagai kesediaan individu untuk patuh, menjalankan, dan mengamalkan sesuatu yang diikuti oleh kesadaran dan pertanggungjawaban.

Umar (2019) memperjelas bila secara tradisional, loyalitas dimengerti sebagai sesuatu yang muncul secara sendiri. Saat seseorang tergabung ke suatu lembaga, maka ia akan memiliki sikap penuh loyalitas, tetap berada di organisasi, serta bertindak segala sesuatu secara optimal demi mempermudah organisasi memperoleh tujuannya.

Asmawi & Abdullah (2017) mendefinisikan loyalitas sebagai komitmen seseorang terhadap semua keberhasilan perusahaan dan fakta bahwa mereka akan bekerja untuk perusahaan. Berdasarkan loyalitas karyawan, karyawan dapat membantu perusahaan mencapai tujuannya, di sisi lain juga dapat membantu pemimpin dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Sedangkan menurut Saydam Gouzali (2014:417) loyalitas kerja adalah sikap positif karyawan terhadap kondisi yang terjadi dalam perusahaan baik mengarah pada kemajuan perusahaan maupun yang mengarah pada kecenderungan yang merugikan.

Loyalitas adalah timbal balik yang diberikan kepada tempat kerja oleh karyawan. Loyalitas dapat diartikan tekad dan kesanggupan menaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu dengan disertai penuh kesadaran dan tanggung jawab. Tekad dan kesanggupan tersebut harus dibuktikan dalam sikap dan tingkah laku sehari-hari serta dalam pelaksanaan tugas.

2.3.4.1 Faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan

Menurut Soegandhi, (2013) faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas karyawan adalah:

- a. adanya fasilitas-fasilitas kerja,
- b. tunjangan kesejahteraan,
- c. suasana kerja,
- d. upah yang diterima,
- e. kedisiplinan karyawan,
- f. karakteristik pribadi individu atau karyawan,
- g. karakteristik pekerjaan,
- h. karakteristik desain organisasi, dan
- i. pengalaman yang diperoleh selama karyawan menekuni pekerjaan itu.

2.3.4.2 Indikator Loyalitas Karyawan

Loyalitas karyawan dapat terlihat melalui sikap dan perilaku karyawan saat bekerja dalam perusahaan. Sikap dan perilaku karyawan yang mencerminkan loyalitas karyawan terkandung dalam setiap indikator loyalitas karyawan yang digunakan untuk mengukur loyalitas karyawan. Terdapat empat indikator loyalitas karyawan menurut Susanti et al (2021:225), antara lain:

a. Kepatuhan

Setiap kebijakan yang diterapkan dalam perusahaan untuk memperlancarkan dan mengatur jalannya pelaksanaan tugas manajemen perusahaan ditaati dan dilaksanakan dengan baik. Kepatuhan adalah kemampuan karyawan untuk menaati seluruh peraturan yang berlaku, untuk melaksanakan segala tugas yang diberikan oleh atasan yang bertanggung jawab dan tidak melanggar larangan yang telah ditentukan. Semakin tinggi kepatuhan karyawan kepada perusahaan maka semakin tinggi loyalitas karyawan.

b. Tanggung Jawab

Tanggung Jawab merupakan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas dengan benar, tepat waktu dan berani menanggung konsekuensi dari keputusan atau tindakan yang telah diambil oleh karyawan. Semakin tinggi tanggung jawab karyawan kepada perusahaan maka semakin tinggi loyalitas karyawan.

c. Dedikasi

Dedikasi adalah kontribusi gagasan dan tenaga yang diberikan oleh karyawan dengan tulus kepada perusahaan. Semakin tinggi dedikasi karyawan kepada perusahaan maka semakin tinggi loyalitas karyawan.

d. Integritas

Integritas merupakan kemampuan karyawan untuk mengakui, berbicara atau memberikan informasi yang tepat sesuai dengan realita dan kebenaran. Semakin tinggi integritas karyawan maka semakin tinggi loyalitas karyawan.

Menurut Soegandhi (2013) untuk mengukur loyalitas karyawan terdapat indikator Loyalitas Karyawan sebagai berikut:

1. Keberadaan karyawan:
 - a. lamanya masa kerja karyawan di perusahaan,
 - b. ingin menghabiskan karirnya di perusahaan dan merasa berat untuk meninggalkan perusahaan.
2. Keterlibatan karyawan:
 - a. karyawan selalu berusaha untuk menjaga citra perusahaan,
 - b. karyawan berusaha untuk mendapatkan hasil terbaik dari pekerjaan mereka demi kemajuan perusahaan,
 - c. karyawan juga menyarankan atasan mereka untuk meningkatkan divisi mereka.
3. Kebanggaan karyawan:
 - a. karyawan suka berbagi cerita pekerjaan mereka dengan orang lain,
 - b. karyawan menggambarkan perusahaan sebagai perusahaan yang ideal,
 - c. karyawan percaya bahwa bekerja di perusahaan adalah pilihan terbaik dalam hidup mereka.

Saydam Gouzali (2014:418) mengatakan bahwa loyalitas kerja dapat diukur dengan dimensi dan indikator berikut ini:

1. Ketaatan dan kepatuhan:

karyawan selalu taat dengan peraturan perusahaan dan karyawan patuh dengan atasan sesuai wewenang di perusahaan.
2. Tanggung jawab:

selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan selalu menggunakan fasilitas perusahaan dengan baik.
3. Pengabdian:

Menyumbangkan tenaga dan pikiran dengan ikhlas kepada perusahaan.

4. Kejujuran:

menyimpan rahasia perusahaan dari perusahaan lain dan selalu melaporkan semua kegiatan kepada atasan.

Seorang karyawan yang loyal akan selalu taat pada peraturan. Ketaatan ini timbul dari kesadaran karyawan jika peraturan yang dibuat oleh perusahaan disusun untuk memperlancar jalannya pelaksanaan kerja perusahaan. Kesadaran ini membuat karyawan akan bersikap taat tanpa merasa terpaksa atau takut terhadap sanksi yang akan diterimanya apabila melanggar peraturan tersebut.

2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Rangkuman Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Judul dan Sumber	Variabel dan Metode	Hasil Penelitian
1	Meda. J, FoEh. J E.H.J, Niha. S.S, (2022) Pengaruh Ketidakamanan Kerja, Iklim Organisasi dan Pengembangan Karir terhadap Loyalitas Karyawan yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia) Global Research Nation: Jurnal Ilmu Multidisiplin, Vol. 1, No. 2, Juli - September 2022	Variabel: Ketidakamanan kerja (X_1), iklim organisasi (X_2), pengembangan karir (X_3), Kepuasan Kerja (Z), Loyalitas Karyawan (Y). Metode kualitatif	Hasil kajian ini ialah: 1) Ketidakamanan kerja berdampak positif maupun krusial bagi loyalitas pegawai; 2) Iklim organisasi berdampak positif maupun krusial bagi loyalitas pegawai; 3) Pengembangan karier berdampak positif maupun krusial bagi loyalitas pegawai; 4) Ketidakamanan kerja berhubungan negatif maupun krusial bagi kepuasan kerja; 5) Iklim Organisasi berhubungan positif dan krusial bagi kepuasan kerja; 6) Pengembangan karier berdampak positif maupun krusial bagi kepuasan kerja; 7) Kepuasan kerja berdampak positif maupun krusial bagi loyalitas pegawai.

No	Nama Peneliti, Judul dan Sumber	Variabel dan Metode	Hasil Penelitian
2	Citra L. M, & Fahmi. M, (2018), Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan. Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, Vol 2, No. 2, September 2019, 214-225	Variabel: Kepemimpinan (X_1), Kepuasan Kerja (X_2), Loyalitas Karyawan (Y). Pendekatan penelitian Asosiatif, Teknik pengambilan sampel dengan teknik slovin. Teknik analisis data dengan analisis regresi linier berganda menggunakan alat aplikasi SPSS IBM 21	Hasil penelitian menunjukkan Kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap loyalitas karyawan PT Perkebunan Nusantara (Persero) IV, Kepuasan Kerja tidak memiliki pengaruh terhadap loyalitas karyawan PT Perkebunan Nusantara (Persero) IV, Motivasi memiliki pengaruh terhadap loyalitas karyawan PT Perkebunan Nusantara (Persero) IV dan Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap loyalitas karyawan PT Perkebunan Nusantara (Persero) IV.
3	Syati Manaharawan Siregar, Nur Ainun, Surya Alamsyah Putra. (2022) Pengaruh Insentif dan Pengembangan Karir terhadap Loyalitas Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada CV. Mala Sari	X_1 :Insentif X_2 :Pengembangan Karir Y : Loyalitas Z: Kepuasan Pelanggan Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif dengan a pendekatan normatif (penelitian hukum) untuk memperoleh data sekunder dan an Pendekatan empiris (yuridis sosiologis), untuk memperoleh data primer melalui	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir terhadap loyalitas sebaiknya tidak di mediasi oleh kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa insentif terhadap loyalitas sebaiknya tidak di mediasi oleh kepuasan kerja

No	Nama Peneliti, Judul dan Sumber	Variabel dan Metode	Hasil Penelitian
		penelitian lapangan (penelitian lapangan).	
4	Miyarti. M, Egar. N, Soedjono, (2022) Pengaruh Budaya Sekolah, Kepuasan Kerja Guru dan Pengembangan Karir Guru, Terhadap Kinerja Guru. Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP). Volume 11 Nomor 3 Desember 2022	Variabel: Budaya Sekolah (X_1), Kepuasan Kerja (X_2), Pengembangan Karir (X_3), Kinerja (Y). Teknik analisis data dengan analisis data diskriptif, uji prasyarat yang meliputi uji normalitas, Uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, uji linieritas dan uji hipotesis meliputi regresi linier sederhana dan berganda.	Simpulan penelitian ini adalah budaya sekolah, kepuasan kerja guru dan pengembangan karir guru berpengaruh terhadap kinerja guru sebesar 15,2%. Penulis menyarankan agar kepala sekolah melakukan motivasi, dorongan dan pembinaan kepada guru, serta bersikap adil kepada semua guru dalam upaya untuk meningkatkan kinerja.
5	Febrian. W.O, et al. (2020). Pengaruh Kepemimpinan dan Pengembangan Karir terhadap Loyalitas Karyawan. Jurnal Ilmu Manajemen, Vol. 3 No 1 Februari 2020 Hal 65- 72	Variabel: Kepemimpinan (X_1), Pengembangan Karir (X_2), Loyalitas Karyawan (Y). Metode penelitian dengan analisis regresi berganda, menggunakan uji hipotesis uji t dan uji f	Hasil lain menunjukan bahwa pengaruh Kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap Loyalitas Karyawan dan Pengembangan Karir pun secara parsial berpengaruh terhadap Loyalitas Karyawan.

No	Nama Peneliti, Judul dan Sumber	Variabel dan Metode	Hasil Penelitian
6	Sari. D. K, Khasanah. N (2021). Pengaruh Pengembangan Karir dan Iklim Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Pegawai Kontrak RSUD Wijayakusuma Kebumen). JIMMBA: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis dan Akuntansi	Variabel: Pengembangan Karir (X_1), Iklim Organisasi (X_2), Komitmen Organisasi (Y), Kepuasan Kerja (Z). Pengambilan sampel menggunakan teknik non-probability sampling melalui purposive sampling, teknik analisis deskriptif dan analisis statistik yang terdiri atas uji validitas, uji reliabilitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, uji normalitas, uji t, koefisien determinasi, analisis korelasi, analisis jalur, dan uji sobel	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Pengembangan karir dan iklim organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja; Kepuasan kerja, pengembangan karir, berpengaruh terhadap komitmen organisasi, dan iklim organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi.
7	Syamsudin, Suhaemi M, Adiyanto. Y. (2022) Pendekatan Karakteristik Budaya Organisasi Dan Semangat Kerja Dalam Menyelesaikan Masalah Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel	Variabel: Karakteristik Budaya Organisasi (X_1), Semangat Kerja (X_2), Kinerja Karyawan (Y), Kepuasan Kerja (Z).	Hasil penelitian menunjukan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara karakteristik budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh yang signifikan antara semangat kerja terhadap

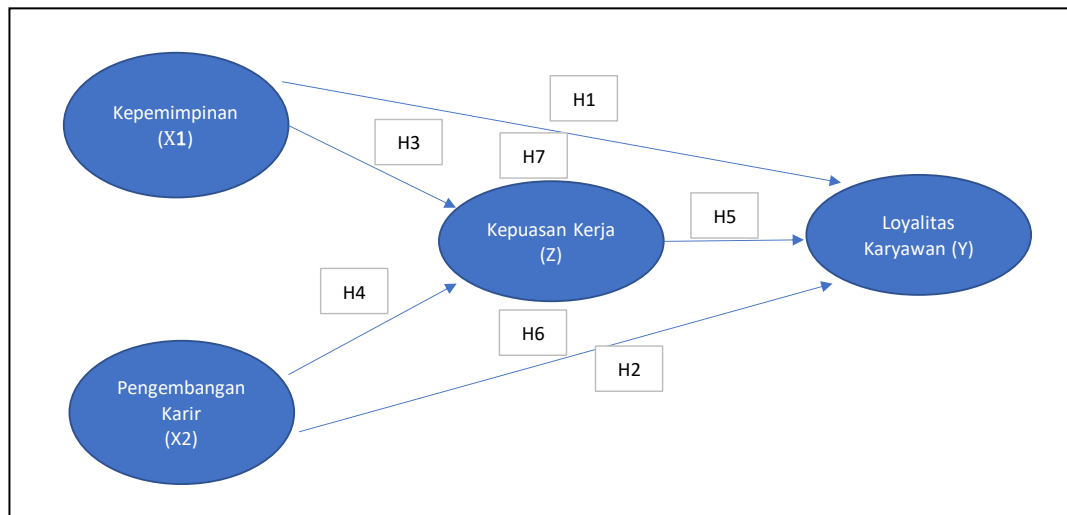
No	Nama Peneliti, Judul dan Sumber	Variabel dan Metode	Hasil Penelitian
	Intervening Jurnal Akuntansi Manajemen, Vol 1 Nomor 2, Oktober 2022	Uji Validitas , Uji Reabilitas , Uji Asumsi Klasik Uji Normalitas, Uji Heteroskedastisitas , Uji R2 (Koefisien Determinasi), Uji Analisis Regresi Linier Berganda, Uji T (Parsial)	kinerja karyawan, terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan kerja, terdapat pengaruh yang signifikan antara karakteristik budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh yang signifikan antara semangat kerja terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja menjadi variabel intervening antara karakteristik budaya organisasi terhadap kinerja karyawan karena nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung, kepuasan kerja tidak menjadi variabel intervening antara semangat kerja terhadap kinerja karyawan karena pengaruh tidak langsung tidak sebesar pengaruh langsungnya.
8	Akbar. A.A, (2023) Pengaruh pengawasan kerja dan komitmen pegawai dengan Kepuasan kerja sebagai variabel intervening terhadap Disiplin kerja kejaksaaan tinggi sumatera selatan. Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia p-ISSN: 2541-0849 eISSN:	Variabel: Karakteristik Pengawasan Kerja (X_1), komitmen pegawai (X_2), Disiplin kerja (Y), Kepuasan Kerja (Z). Teknik analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Model (SEM).	Hasil penelitian ini menunjukkan berpengaruh negative bahwa pengawasan kerja terhadap disiplin kerja, komitmen kerja berpengaruh positif terhadap disiplin kerja, pengawasan kerja berpengaruh positif terhadap disiplin kerja, komitmen pegawai berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap disiplin

No	Nama Peneliti, Judul dan Sumber	Variabel dan Metode	Hasil Penelitian
	2548-1398 Vol. 8, No. 5, Mei 2023		pegawai, pengawasan kerja memiliki pengaruh terhadap disiplin kerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening, komitmen pegawai memiliki pengaruh positif terhadap disiplin kerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.
9	Putri. G.AM <i>et al.</i> (2023) Pengaruh Pengembangan Karier, Budaya Organisasi dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Literature Review MSDM)	Pengembangan Karier, Budaya Organisasi, Beban Kerja, Kepuasan Kerja	Hasil dari penelitian ini yaitu: 1) Pengembangan karier berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan; 2) Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan; dan 3) Beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.
10.	Munandar, M.D & Fadli, U.M.D, (2023) Analisa Pengembangan Karir Pegawai Pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Karawang. PRIMER: Jurnal Ilmiah Multidisiplin, 2023, Vol. 1 No.3, 238-243	Pengembangan Karir. Metode penelitian di lakukan melalui metode kualitatif dengan Teknik pengumpulan data melalui wawancara dan observasi di sertai dengan dokumentasi. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik purposive sampling	Hasil dan pembahasan menunjukkan bahwa pengembangan karir melalui indikator pelatihan, promosi dan perlakuan adil dalam karir berpengaruh positif untuk individu pegawai secara khususnya tujuan mewujudkan visi dan misi pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Karawang.
11.	Charlos Alexander Lumiu, Riane J. Pio, Ventje Tatimu (2019) Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Pengembangan Karir	X ₁ : Karakteristik Pekerjaan X ₂ : Pengembangan Karir X ₃ : Kompensasi Y: Loyalitas	Pengembangan karir mempengaruhi loyalitas karyawan

No	Nama Peneliti, Judul dan Sumber	Variabel dan Metode	Hasil Penelitian
	Dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan	Karyawan Deskriptif kuantitatif	
12.	Edi Sugiono, Gloria Ida Lumban Tobing, (2021) Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis, Vol 4, No. 2, 2021, pp. 389 - 400 eISSN 2655-237X	X₁: Kepemimpinan X₂: Budaya Organisasi X₃: Komunikasi Y: Kepuasan Kerja Y₂: Kinerja Karyawan.	Pengaruh kepemimpinan yang baik mampu memberikan dampak positif secara langsung terhadap kepuasan kerja, yang artinya hasil pelaksanaan aktivitas manajerial kepemimpinan yang dilaksanakan akan selalu menghasilkan peningkatan pada kepuasan kerja karyawan. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja juga menunjukkan hasil yang positif. Namun hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung, sehingga peningkatan pelaksanaan manajerial yang dilakukan melalui kepuasan kerja tidak memberikan dampak yang lebih besar jika dibandingkan dengan hasil pelaksanaan manajerial yang langsung terhadap kinerja karyawan.

2.5 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan landasan teori yang telah diuraikan diatas, maka kerangka pemikiran dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran

2.6 Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

2.6.1 Kepemimpinan terhadap Loyalitas

Kepemimpinan merupakan suatu kegiatan untuk memengaruhi orang lain dan merubah perilaku seseorang untuk mencapai suatu tujuan, baik tujuan perorangan maupun kelompok (Arifin Samsul, 2019). Kinerja atau keberhasilan organisasi ditentukan oleh kepemimpinan yang merupakan salah satu dimensi kompetensi yang sangat penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Esensi pokok kepemimpinan adalah cara untuk memengaruhi orang lain atau karyawannya agar memiliki kinerja yang baik serta loyal terhadap perusahaan.

Hal ini dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan oleh Marwanto dan Hasyim (2023) dan Citra dan Fahmi (2019) yaitu bahwa variabel kepemimpinan pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Berdasarkan

penelitian terdahulu tersebut maka hipotesis yang digunakan adalah sebagai berikut:

H1: Terdapat pengaruh positif kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan.

2.6.2 Pengembangan karir terhadap loyalitas karyawan

Menurut Rachmatulailly *et al.*, (2018) pengembangan karir adalah pola pekerjaan-pekerjaan berurutan yang membentuk karir seseorang. Individu yang kompeten dalam mengembangkan karir dan yang memiliki sasaran dan rencana baik untuk mencapainya.

Salah satu faktor yang mempengaruhi loyalitas adalah pengembangan karir, pelaksanaan program pengembangan karir di perusahaan merupakan hal yang penting karena merupakan pengembangan sumber daya manusia apabila direncanakan dan dilaksanakan dengan baik dibandingkan mengandalkan perekrutan dari luar. Karyawan yang diberikan peluang pengembangan karir di perusahaan akan merasa mendapat perhatian dari manajemen sehingga akan mendorong karyawan untuk dapat memberikan kinerja yang maksimal bagi perusahaan, sebaliknya tidak adanya perhatian tentunya akan membuat karyawan tidak termotivasi untuk meningkatkan kinerja bahkan memungkinkan untuk mengundurkan diri.

Hal diatas dibuktikan dengan penelitian yang dilakukan oleh Febrian *et al.*, (2020) yang menyimpulkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tingkat loyalitas karyawan. Selain itu penelitian oleh Munandar & Fadli (2023) menunjukkan bahwa pengembangan karir melalui indikator pelatihan, promosi dan perlakuan adil dalam karir berpengaruh positif untuk individu karyawan. Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut maka hipotesis yang digunakan adalah sebagai berikut:

H2: Terdapat pengaruh positif pengembangan karir terhadap loyalitas karyawan.

2.6.3 Kepemimpinan terhadap kepuasan kerja

Kepemimpinan merupakan aspek penting untuk mencapai dan meningkatkan keberhasilan tujuan suatu organisasi. Seorang pemimpin harus mampu mengarahkan dan mempengaruhi pihak lain serta dapat menciptakan situasi yang nyaman bagi karyawan, dapat memotivasi karyawan dan memahami sikap dan perilaku karyawan sehingga pemimpin dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan. Kepemimpinan yang baik akan membuat karyawan merasa nyaman dan termotivasi untuk lebih baik dalam bekerja. Kepemimpinan yang baik tentunya akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hal ini didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Putra. A.R., Sinambela E.A. (2021), hasil studi ini menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu penelitian oleh Sugiono & Tobing (2021) menyimpulkan bahwa pengaruh kepemimpinan yang baik mampu memberikan dampak positif secara langsung terhadap kepuasan kerja, yang artinya hasil pelaksanaan aktivitas manajerial kepemimpinan yang dilaksanakan akan selalu menghasilkan peningkatan pada kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan menjadi variabel bebas yang berpengaruh dominan. Seorang pemimpin biasanya dianggap sebagai orang yang memegang posisi otoritas, atau yang memiliki karisma dan dinamisme untuk mengembangkan visi dan menginspirasi orang lain untuk mengikutinya. Pemimpin harus menjalankan kepemimpinan yang efektif, mengembangkan ide dan pemikiran, mengambil tanggung jawab, dan berupaya untuk memperoleh kepercayaan orang lain. Efektivitas komunikasi memberikan dampak positif membentuk lingkungan kerja yang kondusif dan membentuk kepuasan kerja bagi karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut maka hipotesis yang digunakan adalah sebagai berikut:

H3: Terdapat pengaruh positif kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

2.6.4 Pengembangan karir terhadap kepuasan kerja

Pengembangan karier merupakan salah satu metode yang digunakan perusahaan untuk menunjang dan mengoptimalkan produktivitas pegawai, serta menyiapkan karyawan dalam menghadapi perubahan zaman. Bagi karyawan yang sudah lama khususnya, memiliki perspektif yang berbeda dibandingkan karyawan baru mengenai pekerjaan. Pekerjaan bukan lah sebatas sumber pendapatan saja tetapi sebagai penghargaan dari pihak lain dan juga sebagai kompetisi untuk mendapatkan jabatan yang lebih baik. Oleh karena itu dengan adanya peluang pengembangan karir kepada karyawan yang telah lama bekerja akan meningkatkan motivasi kerja dan meningkatkan kepuasan kerja.

Hal ini dibuktikan dengan adanya penelitian yang dilakukan oleh Sari dan Khasanah (2021) hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Selain itu hasil penelitian oleh Meda. J, FoEh. J E.H.J, Niha. S.S, (2022) menyimpulkan bahwa pengembangan karir berdampak positif maupun krusial bagi kepuasan kerja.

Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut maka hipotesis yang digunakan adalah sebagai berikut:

H4: Terdapat pengaruh positif pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.

2.6.5 kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan

Seperti yang kita ketahui menjadi perhatian utama dalam organisasi adalah bagaimana menciptakan keharmonisan dan keserasian dalam setiap pelaksanaan kegiatan atau aktivitas kerja tersebut. Keharmonisan dan keserasian tersebut dapat tercipta jika sistem kerja dibuat rukun dan kompak sehingga tercipta iklim yang kondusif. Hal ini akan membuat para karyawan termotivasi untuk bekerja dengan optimal yang pada akhirnya tujuan organisasi dapat terwujud dengan tingkat efisien dan efektivitas yang tinggi.

Kepuasan karyawan merupakan faktor penting didalam perusahaan karena karyawan merupakan asset perusahaan. Rendahnya kepuasan karyawan akan berakibat pekerjaan yang dilakukan kurang maksimal karena ketidakpuasan karyawan menimbulkan kurangnya motivasi kerja juga loyalitas terhadap perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Tino Akbar (2018) menyimpulkan hasil penelitiannya yaitu hubungan antara kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan sangat kuat. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Ningrum, P & Purnamasari, W., (2022) dengan hasil penelitian sebagai berikut Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan terlihat t-statistik ($10.929 > t\text{-tabel } (2.036)$) yang berarti kepuasan kerja terdapat pengaruh terhadap loyalitas karyawan , dengan adanya kepuasan akan menambah rasa loyal karyawan kepada perusahaan. Karena rasa loyal terhadap perusahaan itu muncul ketika seorang karyawan sudah merasakan puas dengan kebijakan yang di buat oleh perusahaan.

Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut maka hipotesis yang digunakan adalah sebagai berikut:

H5: Terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan.

2.6.6 Kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* dalam hubungan pengaruh kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hariyanti. M *et al.*, (2022) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang tidak signifikan antara Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kepuasan Kerja memediasi Kepemimpinan terhadap Loyalitas Kerja. Dalam penelitian ini diperoleh bukti empiris bahwa pengaruh langsung Kepemimpinan lebih kecil di banding dengan pengaruh tidak langsung Kepemimpinan terhadap Loyalitas Kerja melalui Kepuasan Kerja.

Selain itu penelitian oleh Wicaksono. T (2019) membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap loyalitas kerja. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas kerja melalui kepuasan kerja, dan kepuasan mampu memediasi hubungan pengaruh kepemimpinan terhadap loyalitas kerja. Artinya jika tingkat kepemimpinan berubah menurun atau meningkat maka hal ini akan berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan yang pada akhirnya akan menyebabkan penurunan dan peningkatan terhadap kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan hipotesis yang telah diajukan oleh peneliti sehingga hipotesis diterima.

Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut maka hipotesis yang digunakan adalah sebagai berikut:

H6: Terdapat pengaruh positif kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

2.6.7 Kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* dalam hubungan pengaruh pengembangan karir terhadap loyalitas karyawan dengan

Kepuasan kerja dalam penelitian ini menjadi variabel *intervening*, hal ini karena kepuasan kerja dapat mempengaruhi hubungan pengembangan karir terhadap loyalitas karyawan.

Dari hasil penelitian Siregar *et al.*, (2022) menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir berpengaruh positif terhadap loyalitas dan pengembangan karir juga berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dengan demikian artinya semakin baik pengembangan karir maka semakin baik juga loyalitas dan kepuasan kerja. Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut maka hipotesis yang digunakan adalah sebagai berikut:

H7: Terdapat pengaruh positif pengembangan karir terhadap loyalitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.