

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Berdasarkan latar belakang penelitian ini, penelitian bertujuan untuk mengetahui pengaruh perkembangan karir, budaya organisasi, dan loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan KSP Pasar Kumbasari. *Grand Theory* yang berkaitan dengan tujuan tersebut adalah *Goal Setting Theory* karena tujuan utama dari teori ini adalah menentukan perilaku seseorang. Pada penelitian ini, diperlukan perilaku karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Kinerja karyawan sangat erat kaitannya dengan perilaku seorang karyawan di sebuah perusahaan atau organisasi. Oleh karena itu, teori ini adalah teori yang paling sesuai dalam penelitian ini.

2.1.1 *Goal Setting Theory*

Awal mula teori mengenai *Goal Setting* dikemukakan oleh Locke (1968). Teori ini tersusun atas 2 *cognitions*, yaitu *values* dan *intentions* yang sangat menentukan perilaku seseorang. Teori ini mengungkapkan bahwa tujuan seseorang di masa depan dipengaruhi oleh perilakunya di masa depan serta tujuan tersebut akan mempengaruhi perilaku orang tersebut di masa kini. Di sisi lain, teori ini juga menunjukkan terdapat hubungan antara sasaran dan kinerja. Sasaran yang dimaksud disini adalah tujuan dari pekerjaan atau target yang diinginkan. Hal ini berkaitan erat dengan tujuan dari pekerjaan yang ada di suatu organisasi. Selain tujuan dari sebuah organisasi, sasaran atau tujuan ini juga menjadi kewajiban yang harus dipikirkan oleh masing-masing individu dalam suatu organisasi atau instansi. Jika seseorang memiliki sasaran tertentu, maka hal ini akan mempengaruhi tindakan

atau perilakunya saat ini serta mempengaruhi konsekuensi kinerjanya.

Goal Setting Theory juga merupakan bagian dari teori loyalitas karyawan. Teori ini menyatakan bahwa karyawan yang memiliki loyalitas tinggi akan mempengaruhi kinerja karyawan. Adanya tujuan individu menentukan seberapa besar usaha yang akan dilakukannya dalam suatu pekerjaan, semakin tinggi loyalitas karyawan terhadap suatu perusahaan akan mendorong karyawan tersebut untuk melakukan usaha yang lebih keras untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi tersebut. Menurut Locke dan Latham (2002), tujuan memiliki pengaruh yang luas terhadap perilaku karyawan dan kinerja dalam organisasi dan praktik manajemen. *Goal Setting theory* berasumsi bahwa ada hubungan antara tujuan yang spesifik dan terukur dengan kinerja karyawan. Hasil utama dari *Goal Setting theory* adalah individu yang mampu menentukan teori yang spesifik dan sulit tapi dapat dicapai disebut memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan individu yang memiliki tujuan yang kurang spesifik dan mudah atau tidak ada tujuan sama sekali. Pada waktu yang sama, seseorang juga memiliki kemampuan yang cukup mumpuni dalam menerima tujuan yang ditetapkan dan menerima hasil yang berkaitan dengan kinerja (Latham, 2003).

Sebagai tujuan efektif, dibutuhkan ringkasan umpan balik yang mengungkapkan kemajuan manajer dalam mencapai tujuan (Locke dan Latham, 2002). Apabila individu tidak tahu bagaimana kemajuan diri sendiri, maka akan sulit bagi mereka untuk menyesuaikan tingkat atau arah usaha dalam menyesuaikan strategi kinerja untuk mencocokkan tingkat atau arah usaha sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan di awal. Adanya kompetensi pegawai dalam penetapan tujuan anggaran akan menciptakan kecukupan informasi yang

memungkinkan karyawan untuk memperoleh pemahaman yang lebih jelas mengenai tujuan sehingga nanti dapat mengurangi ambiguitas dalam melakukan pekerjaan.

2.1.2 Kinerja Karyawan

1) Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Menurut Wibowo (2010) kinerja adalah melaksanakan suatu pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Untuk mencapai target organisasi, karyawan harus mengedepankan kepentingan dan kepuasan dengan memberikan pelayanan terbaik, disiplin, bekerja dengan baik dan inovatif sehingga akan menghasilkan kinerja yang baik (Pio, 2015).

Menurut Smith dalam Sedarmayanti (2001), kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Sedangkan Mathis *et al.* (2001), menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2004). Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Tika, 2006). Kinerja dapat pula didefinisikan sebagai kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan (Rivai & Basri, 2005). Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan

tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Prawirosentono (1999), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Berdasarkan beberapa definisi menurut ahli, penulis mendefinisikan kinerja karyawan sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian atau output dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi organisasi yang di tuangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi. Menurut Umam (2010), mengemukakan bahwa kontribusi hasil penilaian merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi. Secara terperinci, penilaian kinerja bagi organisasi diantaranya:

- a) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi.
- b) Perbaikan kinerja.
- c) Kebutuhan latihan dan pengembangan.
- d) Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian, dan perencanaan tenaga kerja.
- e) Untuk kepentingan penelitian pegawai.
- f) Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai.

2) Tujuan Penilaian Kinerja

Mangkunegara (2000), secara spesifik menyebutkan tujuan penilaian kinerja sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.

- 2) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- 3) Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau pekerjaan yang diembannya sekarang.
- 4) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- 5) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hak yang perlu diubah.

3) Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai oleh karyawan tersebut dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Mangkunegara (2013) menyebutkan indikator kinerja merupakan suatu yang akan dihitung dan diukur. Adapun indikator kinerja sebagai berikut:

- 1) Kualitas kerja: kemampuan menghasilkan sesuai dengan kualitas standaryang ditetapkan perusahaan.
- 2) Kuantitas kerja: kemampuan menghasilkan sesuai dengan jumlah standaryang ditetapkan perusahaan.
- 3) Keandalan kerja: terdiri dari pelaksanaan dalam mengikuti instruksi, inisiatif, hati-hati, kerajinan dalam melaksanakan pekerjaan.
- 4) Sikap: pernyataan evaluatif terhadap objek, orang atau peristiwa.

Selain itu, Mangkunegara (2010) juga menyatakan aspek-aspek kinerja karyawan dapat dilihat melalui:

- 1) Hasil kerja, bagaimana seseorang itu mendapatkan sesuatu yang dikerjakannya.
- 2) Kedisiplinan, yaitu ketepatan dalam menjalankan tugas, bagaimana seseorang menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan tuntutan waktu yang dibutuhkan.
- 3) Tanggung jawab dan kerja sama, bagaimana seseorang bisa bekerja dengan baik walaupun dalam dengan ada dan tidaknya pengawasan.

Menurut Lazer (1977), komponen indikator kinerja karyawan antara lain:

- 1) Kemampuan teknis
 - a) Ilmu pengetahuan yang dimiliki karyawan.
 - b) Kemampuan menggunakan metode.
 - c) Teknik kerja yang digunakan karyawan.
 - d) Peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas.
 - e) Pengalaman yang pernah dialami karyawan dengan pekerjaan yang sejenis.
 - f) Pelatihan yang diperoleh karyawan.
- 2) Kemampuan konseptual
 - a) Kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan.
 - b) Penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh.
 - c) Tanggung jawab sebagai seorang karyawan.
- 3) Kemampuan hubungan interpersonal
 - a) Kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain.
 - b) Motivasi karyawan.
 - c) Pekerjaan yang dihasilkan karyawan.

2.1.3 Pengembangan Karir

1) Pengertian Pengembangan Karir

Karir adalah sebuah kata dari bahasa Belanda, *carriere*, yang artinya adalah perkembangan dan kemajuan dalam pekerjaan seseorang. Kata ini juga bisa berarti jenjang dalam sebuah pekerjaan tertentu. Pada dasarnya istilah karir ini berkaitan dengan pekerjaan yang menghasilkan uang dan merupakan suatu pekerjaan tunggal. Pengembangan karir adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang di dalam suatu organisasi yang bersangkutan. Selain itu pengembangan karir juga berarti perubahan nilai-nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi pada seseorang, karena dengan penambahan/peningkatan usianya akan menjadi semakin matang. Dari pengertian ini, fokus pengembangan karir adalah peningkatan kemampuan mental, yang terjadi karena pertambahan usia di dalam suatu organisasi.

Beberapa penjabaran pengertian pengembangan karir menurut para ahli yaitu: Samsudin mengemukakan, pengembangan karir (*career development*) adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan; Menurut Rivai (2003) mendefinisikan pengembangan karir adalah sebagai berikut: "Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan"; Pengertian pengembangan karir yang dikemukakan oleh Dubrin (1982) yang dikutip oleh Mangkunegara (2000) adalah sebagai berikut: "Pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat

mengembangkan diri secara maksimum'; Menurut Wahyudi (2002) mendefinisikan pengembangan karir adalah sebagai berikut: "Setiap orang yang bekerja pada suatu perusahaan akan memiliki sejumlah harapan sebagai balas jasa atas pengorbanan atau prestasi yang telah diberikannya. Salah satu diantaranya adalah harapan untuk meraih posisi/jabatan yang lebih tinggi atau lebih baik dari posisi/jabatan sebelumnya."

2) Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Menurut Siagian (2006) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang karyawan adalah:

1. Prestasi kerja, merupakan 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, sukar bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi di masa depan.
2. Pengenalan oleh pihak lain, berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung dan pimpinan bagian karyawan yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerja seorang karyawan
3. Kesetiaan pada organisasi, merupakan dedikasi seorang karyawan yang ingin terusbekarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama.
4. Pembimbing dan sponsor, pembimbing adalah orang yang memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan

karirnya. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam institusi pendidikan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.

5. Dukungan para bawahan, merupakan dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan.
6. Kesempatan untuk bertumbuh, merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya.
7. Pengunduran diri, merupakan keputusan seorang karyawan untuk berhenti bekerja dan beralih ke institusi pendidikan lain yang memberikan kesempatan lebih besar untuk mengembangkan karir.

Menurut Utomo dan Sugiarto (2007) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang karyawan adalah:

1. Hubungan karyawan dan organisasi

Secara ideal, hubungan karyawan dan organisasi berada dalam hubungan yang saling menguntungkan, sehingga pada saat yang demikian organisasi dapat mencapai produktifitas kerja yang lebih tinggi. Namun kadang kala adaberbagai macam kendala yang dihadapi di lapangan.

2. Personalita Karyawan

Terkadang, dalam manajemen karir karyawan terganggu dengan adanya karyawanyang mempunyai personalitas yang menyimpang, seperti terlalu apatis, emosional, ambisius, curang, dan lain-lain. Seorang karyawan yang apatis akan sulit dibina karirnya sebab dirinya sendiri tidak peduli dengan karirnya sendiri.

3. Faktor Eksternal

Acapkali terjadi semua aturan dalam manajemen karir sebuah organisasi menjadi kacau lantaran ada intervensi dari pihak luar.

4. Politik dalam organisasi

Perencanaan karir akan menjadi sekedar basa-basi ketika ada virus politik seperti hubungan antar teman, nepotisme, feodalisme, dan lain sebagainya.

5. Sistem Penghargaan

Organisasi yang tidak mempunyai sistem penghargaan yang jelas (selain gaji dan insentif) akan cenderung memperlakukan karyawannya secara subyektif. Karyawan yang berprestasi baik dianggap sama dengan karyawan yang malas.

6. Jumlah Karyawan

Semakin banyak jumlah karyawan maka semakin ketat persaingan untuk menduduki jabatan, demikian pula sebaliknya. Jumlah karyawan 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, obyektif, rasional dan demokratik. Namun ada juga organisasi yang cenderung feodalistik, rasional dan demokratis.

Dan kultur ini sedikit banyak akan mempengaruhi pengembangankarir yang ada dalam organisasi tersebut.

9. Tipe Manajemen

Ada berbagai tipe manajemen di sebuah organisasi. Ada manajemen yang lebih cenderung kaku, otoriter, tersentralisir, tertutup, tidak demokratis. Adajuga manajemen yang cenderung fleksibel, partisipatif, terbuka, dandemokratis. Jika manajemen kaku dan tertutup, maka keterlibatan karyawan dalam pembinaan karirnya sendiri cenderung minimal. Sebaliknya, jika manajemen cenderung terbuka, partisipatif, dan demokratis, maka keterlibatan karyawan dalam pembinaan karir mereka juga cenderung besar.

3) Tujuan Pengembangan Karir

Menurut Dubrin (1982), tujuan pengembangan karir yaitu:

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 karyawan yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemudianmenduduki posisi jabatanyang lebih tinggi, ini menunjukkan bahwa tercapai tujuan perusahaan dan tujuan individu.
2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai. Perusahaan merencanakan karir karyawan dengan meningkatkan kesejahteraannya sehingga memiliki loyalitasyang lebih tinggi.
3. Membantu karyawan menyadari kemampuan potensinya. Pengembangankarir membantu menyadarkan karyawan akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.

4. Memperkuat hubungan antara karyawan dan Perusahaan. Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap karyawan terhadap perusahaannya.
5. Membuktikan tanggung jawab sosial pengembangan karir. Suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan karyawan lebih bermental sehat.
6. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program Perusahaan. Pengembangan karir membantu program-program perusahaan lainnya agar tercapai tujuan perusahaan.
7. Mengurangi *turnover* (pergantian karyawan karena mengundurkan diri) dan Biaya karyawan. Pengembangan karir dapat menjadikan turnover rendah dan begitu pula biaya karyawan menjadi lebih efektif.
8. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial. Pengembangan karir dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.
9. Menggiatkan analisis dari keseluruhan karyawan. Perencanaan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan karyawan
10. Menggiatkan pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang. Pengembangan karir berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai porsinya.

4) Metode Pengembangan Karir

Tujuan pengembangan karir ini adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja, melakukan efisiensi, memberikan kesempatan berkarir, atau menemukan potensi karyawan. Untuk mengetahui dan menemukan potensi karyawan ada beberapa metode pengembangan karir yang akan penulis jabarkan di bawah ini, yaitu:

1. Pelatihan merupakan program umum untuk mengembangkan tenaga kerja.
Bentuknya bisa pelatihan di dalam perusahaan (*internal training*) atau di luar perusahaan (*external training*).
2. Pengembangan karir karyawan melalui pendidikan biasanya bersifat khusus.
Ini ditujukan untuk karyawan terbaik yang dianggap perlu mengembangkan pendidikannya karena pendidikan sebelumnya belum cukup. Sebagai contoh, seorang karyawan lulusan D3 mendapat tugas kuliah S1 agar pengetahuan dan keterampilannya meningkat.
3. Magang, seperti halnya pelatihan, magang kerja bisa dilakukan di dalam perusahaan atau di luar perusahaan. Magang di dalam perusahaan biasanya lintas departemen dengan durasi satu sampai tiga bulan.
4. Pengembangan karyawan bisa juga dilakukan dengan *job enrichment*.
Singkatnya, program ini adalah penambahan tugas dan tanggungjawab di posisi yang sama.
5. *Benchmark* atau terkadang disebut juga studi banding adalah mengevaluasi atau membandingkan sesuatu dengan standar. Cara ini dilakukan bila sesuatu di perusahaan tersebut perlu ditingkatkan. Sebagai contoh, sebuah perusahaan tambang yang hendak membangun tanur peleburan baru, melakukan benchmark ke perusahaan tambang lain yang memiliki pengalaman menggunakan tanur tersebut.
6. Uji kompetensi dilakukan untuk mengembangkan karyawan. Uji ini bisa dilakukan oleh pihak perusahaan sendiri atau Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) yang telah diakreditasi Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP).

7. Metode lain pengembangan karyawan adalah rotasi kerja. Metode ini bisa disatu departemen atau antar departemen dengan waktu mingguan atau bulanan. Tujuannya antara lain menyiapkan karyawan yang akan mendapat promosi, memberikan tantangan baru, atau menambah keterampilan karyawan.
8. *Coaching* (bimbingan) bisa diberlakukan pada karyawan berkinerja baik atau berkinerja buruk. Tujuannya adalah meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja, transfer pengetahuan, menambah keterampilan bawahan, dan mendekatkan hubungan kerja atasan-bawahan.
9. Metode pengembangan yang terakhir adalah promosi. Selain menghargai kinerja bagus karyawan, promosi ini bertujuan mengembangkan keterampilan karyawan dan mempertahankan karyawan bertalenta dan berkinerja baik agartidak mengundurkan diri atau pindah ke perusahaan lain.

5) Manfaat Pengembangan Karir

Program pengembangan karir memberikan manfaat baik bagi organisasi maupun bagi karyawan. Adapun manfaat yang diperoleh organisasi dengan mengembangkan karir antara lain:

1. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk memperoleh dan mempertahankan karyawan yang berkualitas.
2. Menjamin ketersediaan tenaga ahli yang dibutuhkan.
3. Meningkatkan motivasi karyawan.
4. Menjaga proses kaderisasi agar berjalan dengan baik.

Sedangkan manfaat yang diperoleh karyawan dari pengembangan karir adalah:

1. Meningkatkan tanggung jawab

2. Memaksimalkan penggunaan potensi seseorang
3. Meningkatkan otonomi
4. Menambah tantangan dalam bekerja

Sedangkan manfaat pengembangan karir secara umum adalah:

1. Mengembangkan prestasi karyawan.
2. Mencegah terjadinya karyawan yang minta berhenti untuk pindah kerja, dengancara meningkatkan loyalitas karyawan.
3. Sebagai wahana untuk memotivasi karyawan agar dapat mengembangkan bakatdan kemampuannya.
4. Mengurangi subyektivitas dalam promosi.
5. Memberikan kepastian hari depan.
6. Sebagai usaha untuk mendukung organisasi memperoleh tenaga yang cakap dan trampil dalam melaksanakan tugas.

6) Indikator Pengembangan Karir

Indikator pengembangan karir menurut Rivai (2003), yaitu:

1. Peningkatan Kemampuan

Menurut Mathis (2006), pengembangan merupakan usaha-usaha untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam menangani berbagai penugasan yang juga menentukan prestasi kerja / kinerja.

2. Kepuasan kerja.

Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya yang berhubungan dengan lingkungan kerjanya, jenis kompensasi, hubungan antar teman kerja, hubungan sosial di tempat kerja

sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja adalah dipenuhinya beberapa keinginan dan kebutuhannya melalui kegiatan kerja atau bekerja.

3. Sikap dan perilaku karyawan.

Setiap karyawan harus mempelajari dan memiliki nilai-nilai kompetitif yang relatif kuat untuk mencapai sukses karir. Nilai-nilai itu diantaranya ada yang bersifat teoritis, ekonomis, estetis, sosial, politis dan relegius yang perlu dijadikan pedoman bagi sikap karyawan terhadap pekerjaannya sehari-hari.

4. Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah suatu kegiatan yang mendasari semua kegiatan pengembangan karir lainnya, dimana dengan prestasi kerja yang baik menjadihal yang paling penting untuk memajukan karir.

5. Kesetiaan Organisasional

Dalam banyak organisasi, orang-orang meletakkan kemajuan karir tergantung pada kesetiaan organisasional dengan dedikasi jangka panjang terhadap perusahaan yang sama akan menurunkan tingkat perputaran kerja.

2.1.4 Budaya Organisasi

1) Pengertian Budaya Organisasi

Budaya adalah suatu cara hidup yang berkembang, dan dimiliki bersama oleh sebuah kelompok orang, dan diwariskan dari generasi ke generasi. Dan, organisasi adalah suatu kelompok orang dalam suatu wadah untuk tujuan bersama. Maka budaya organisasi merupakan norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin dan anggota organisasi untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut.

Susanto (1997) mengartikan budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan sebagaimana mereka harus bertingkah laku atau berperilaku. Sedangkan George dan Jones (2005) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu persepsi bersamayang dianut oleh anggota-anggota organisasi, suatu sistem dari makna bersama. Budaya organisasi menurut Lathans (1998) adalah norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota organisasi akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya.

Sejalan dengan definisi tersebut, Mondy dan Noe (1996) juga mengartikan budaya organisasi sebagai sistem dari *shared values*, keyakinan dan kebiasaan-kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur formalnya untuk menciptakan norma-norma perilaku. Menurut Schein (2010), pengertian budaya organisasi adalah suatu pola dari asumsi- asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu, dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi dan menganggulangi masalah-masalah yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut.

2) Fungsi Budaya Organisasi

Secara umum fungsi budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Perasaan Identitas dan Menambah Komitmen Organisasi

2. Alat pengorganisasian anggota
3. Memperkuat nilai-nilai dalam organisasi
4. Mekanisme kontrol perilaku
5. Mendorong/meningkatkan kinerja ekonomi baik dalam jangka pendek dan panjang.
6. Penentu arah organisasi mana yang boleh dan yang tidak boleh.

Fungsi Budaya Organisasi Menurut Para Ahli

Menurut Robbins (1999) fungsi budaya di dalam suatu organisasi yaitu:

1. Budaya memiliki suatu peran dalam menetapkan tapal batas
2. Budaya berarti jati diri untuk suatu anggota organisasi
3. Budaya memudahkan munculnya komitmen
4. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial

Dan menurut pendapat Siagian (1992) mencatat lima fungsi utama budaya organisasi, yakni:

1. Sebagai penentu batas-batas tingkah laku dalam arti memastikan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, apa yang dilihat baik atau tidak baik, memastikan yang benar dan yang salah.
2. Menumbuhkan perasaan jati diri dalam suatu organisasi dan para anggotanya.
3. Menumbuhkan komitmen kepada kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi atau kelompok sendiri.
4. Sebagai tali pengikat untuk seluruh anggota organisasi
5. Sebagai alat pengendali perilaku para anggota organisasi yang berkaitan.

Menurut pendapat Horison (1972), empat fungsi utama budaya organisasi, yakni:

1. Menentukan hal penting yang menjadi dasar organisasi, standar kesuksesan dan kegagalan harus bisa diukur.
2. Memaparkan bagaimana sumber-sumber organisasi digunakan dan untuk kepentingan apa.
3. Menciptakan apa organisasi dan anggotanya bisa saling mengandalkan satu sama lain.
4. Membuat beberapa cara pengontrolan tingkah laku dalam keabsahan organisasi dan membuat yang lain tak abash yakni memastikan dimana kekuasaan terletak dalam organisasi dan bagaimana menggunakannya.

3) Karakteristik Budaya Organisasi

Berdasarkan hasil riset yang menunjukkan kalau ada tujuh karakteristik paling utama yang secara keseluruhan yakni sebagai berikut:

1. *Innovation and Risk Talking* (Inovasi dan pengambilan resiko), yaitu suatu tingkatan dimana pekerja didorong untuk menjadi inovatif serta mengambil resiko
2. *Attention to Detail* (Perhatian pada hal-hal detail), dimana pekerja diharapkan menunjukkan ketepatan, analisis, serta perhatian pada hal detail.
3. *Outcome Orientation* (Orientasi pada manfaat), yang mana manajemen menitik beratkan pada hasil atau manfaat dari yang tidak hanya sekedar teknik serta proses untuk memperoleh manfaat itu.
4. *People Orientation* (Orientasi pada orang), dimana ketentuan manajemen memperhitungkan pengaruh manfaatnya pada orang dalam organisasi.
5. *Team Orientation* (Orientasi pada tim), dimana kegiatan kerja di organisasi berdasar tim daripada individual

6. *Aggressiveness* (Agresivitas), dimana orang cenderung lebih agresif serta kompetitif daripada *easygoing*,
7. *Stability* (Stabilitas), yang mana kegiatan organisasional tersebut mengutamakan pada menjaga status *quo* sebagai lawan dari pada perkembangan.

4) Unsur-Unsur Budaya Organisasi

Organisasi adalah kumpulan orang yang memiliki ide dan gagasan yang sama untuk mencapai tujuan dalam sebuah wadah. Dalam organisasi juga terdapat budaya yang terbentuk dari beberapa unsur dan budaya organisasi sendiri memiliki pengertian sebagai cara berpikir, ide, dan reaksi-reaksi tertentu dalam organisasi berdasarkan pola-pola tertentu. Budaya organisasi ini terbentuk dari unsur-unsur pendorong. Unsur-unsur yang dimaksud, yaitu:

1. Lingkungan

Lingkungan sekitar organisasi memiliki pengaruh yang cukup kuat dalam pembentukan budaya organisasi. Pengaruh yang dimiliki oleh lingkungan ini mampu berperan dalam munculnya budaya organisasi. Tak heran, organisasi yang beroperasi di wilayah yang memiliki lingkungan yang berbeda juga memiliki perbedaan budaya organisasi.

2. Nilai-nilai

Nilai-nilai adalah salah satu pertimbangan kuat dalam pembentukan budaya organisasi. Hal ini dikarenakan nilai-nilai itu sendiri berkaitan dengan baik dan buruknya sebuah kebiasaan, aturan atau budaya dalam organisasi. Apabila sebuah budaya dipandang menurut nilai-nilai buruk, maka budaya tersebut tak lagi dipakai. Budaya yang diterapkan dalam organisasi harus sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku di masyarakat.

3. Keteladanan

Keteladanan atau panutan adalah salah satu unsur yang memengaruhi terbentuknya budaya organisasi. Keteladanan adalah sikap baik dan terpuji yang dilakukan oleh orang dalam atau luar organisasi yang dapat menginspirasi terbentuknya budaya berorganisasi. Misalnya, sebuah organisasi terinspirasi oleh tokoh nasional seperti Bung Karno, maka terbentuklah budaya organisasi yang berkiblat pada tokoh proklamator tersebut.

4. Tradisi

Pembentukan budaya organisasi ini tak dapat lepas dari apa yang disebut dengan tradisi atau hal yang dilakukan secara turun-temurun dan dianggap memiliki nilai filosofis dan sejarah yang mulia, sehingga keberadaan tradisi tersebut dipertahankan dan dijadikan budaya organisasi.

5) Ciri-Ciri Budaya Organisasi

Ciri-ciri budaya organisasi yang akan penulis bahas dalam sub bab ini adalah ciri-ciri budaya organisasi kuat dan ciri-ciri budaya organisasi lemah.

a) Ciri-ciri Budaya Organisasi Kuat

1. Anggota-anggota organisasi loyal kepada organisasi.
2. Pedoman bertingkah laku bagi orang-orang di dalam perusahaan digariskan dengan jelas, dimengerti, dipatuhi dan dilaksanakan oleh orang-orang di dalam perusahaan sehingga orang-orang yang bekerja menjadi sangat kohesif.
3. Nilai-nilai yang dianut organisasi tidak hanya berhenti pada slogan, tetapi dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten oleh orang-orang yang bekerja dalam perusahaan.

4. Organisasi memberikan tempat khusus kepada pahlawan-pahlawan organisasi dan secara sistematis menciptakan bermacam-macam tingkat pahlawan.
5. Dijumpai banyak ritual, mulai dari ritual sederhana hingga yang mewah.
6. Memiliki jaringan kultural yang menampung cerita-cerita kehebatan para pahlawan.

b) Ciri-ciri Budaya Organisasi Lemah

1. Mudah terbentuk kelompok-kelompok yang bertentangan satu sama lain.
2. Kesetiaan kepada kelompok melebihi kesetiaan kepada organisasi.
3. Anggota organisasi tidak segan-segan mengorbankan kepentingan organisasi untuk kepentingan kelompok atau kepentingan diri sendiri.

6) Contoh-Contoh Budaya Organisasi

1. Kerapian Administrasi

Budaya organisasi dalam hal kerapian administrasi, adalah yang perlu dihidupkan dalam organisasi, baik itu surat-menyurat, keuangan, pendapatan karyawan, barang masuk/keluar, dan sebagainya yang membantu untuk kinerja organisasi.

2. Pembagian Wewenang Yang Jelas

Hal semacam ini adalah kunci yang bisa menentukan keberhasilan akan kemampuan dalam sebuah perusahaan. Dengan tidak adanya pembagian wewenang kinerja mungkin saja para anggota atau karyawan dalam perusahaan itu akan kebingungan mana yang dijalankan serta mana yang tidak.

3. Kedisiplinan

Dimana disiplin adalah karakter dari orang-orang berhasil yang bisa menghargai waktu.

4. Inovasi

Budaya organisasi umumnya akan mendorong anggota team untuk melahirkan beberapa inspirasi kreatif dan inovasi baru untuk tujuan organisasi yakni kemajuan organisasi.

7) Indikator Budaya Organisasi

Indikator budaya organisasi menurut Robbins dan Judge (2008) yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan risiko

Sejauh mana para pegawai didorong untuk inovatif dan berani mengambil risiko.

2. Perhatian ke hal yang rinci

Sejauh mana para pegawai diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian kepada rincian.

3. Orientasi hasil

Sejauh mana manajemen focus pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil itu.

4. Orientasi orang

Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.

5. Orientasi tim

Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan dalam tim-tim.

6. Keagresifan

Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif, bukan bersantai.

7. Kemantapan

Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

2.1.5 Loyalitas Karyawan

1) Pengertian Loyalitas

Secara umum loyalitas diartikan sebagai sikap setia dan patuh terhadap sesuatu. Sebenarnya pengertian loyalitas bersifat relatif atau berbeda-beda tergantung dari sudut pandang mana orang mengartikannya. Loyalitas juga dapat diartikan sebagai sikap setia tanpa pamrih atau tidak mengharapkan balas jasa apapun dari pihak yang dia layani.

Loyalitas adalah mutu dari sikap setia (loyal), sedangkan loyal didefinisikan sebagai tindakan memberi atau menunjukkan dukungandan kepatuhan yang teguh dan konstan kepada seseorang atau institusi. Rasimin (1988) berpendapat bahwa loyalitas merupakan kesetiaan, pengabdian dan kepercayaan yang diberikan atau ditujukan kepada seseorang atau lembaga, yang didalamnya terdapat rasa cinta dan tanggung jawab untuk berusaha memberikan pelayanan dan perilaku yang terbaik. Sedangkan Muhyadi (1989) mengemukakan bahwa loyalitas adalah kemauan bekerja sama yang berarti kesediaan mengorbankan diri, kesediaan melakukan pengawasan diri dan kemauan untuk menonjolkan kepentingan diri sendiri. Selanjutnya, Utomo (2002) mendefinifikan loyalitas sebagai kesetiaan seseorang terhadap suatu hal yang bukan hanya berupa kesetiaan fisik semata, namun lebih pada kesetiaan non fisik seperti pikiran dan perhatian.

Loyalitas kepada perusahaan dapat dilihat melalui sikap, yaitu sejauh mana seseorang karyawan mengidentifikasi tempat kerjanya yang ditunjukkan dengan keinginan untuk bekerja dan berusaha sebaik-baiknya. Selanjutnya melalui perilaku, yaitu proses dimana seseorang karyawan mengambil keputusan pasti untuk tidak keluar dari perusahaan apabila tidak membuat kesalahan yang ekstrim

(Steers & Porter, 1983). Berdasarkan penjabaran definisi loyalitas menurut para ahli, penulis merangkum definisi loyalitas karyawan yaitu kesetiaan seorang karyawan terhadap organisasinya. Loyalitas karyawan juga berarti kesediaan karyawan dengan seluruh kemampuan, keterampilan, pikiran, dan waktu untuk ikut serta mencapai tujuan organisasi dan menyimpan rahasia organisasi serta tidak melakukan tindakan-tindakan yang merugikan organisasi selama orang itu masih berstatus sebagai karyawan.

2) Aspek-Aspek Loyalitas Karyawan

Loyalitas kerja karyawan tidak terbentuk begitu saja dalam perusahaan, tetapi ada aspek-aspek yang terdapat di dalamnya yang mewujudkan loyalitas kerja. Masing-masing aspek merupakan bagian dari manajemen perusahaan yang berkaitan dengan karyawan maupun perusahaan.

Steers dan Porter (1983) mengemukakan aspek-aspek loyalitas yang berhubungan dengan sikap yang akan dilakukan karyawan, dan merupakan proses psikologis terciptanya loyalitas kerja dalam perusahaan, antara lain:

1. Dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota perusahaan, kekuatan aspek ini sangat dipengaruhi oleh keadaan individu, baik kebutuhan, tujuan maupun kecocokan individu dalam perusahaan.
2. Keinginan untuk berusaha semaksimal mungkin bagi perusahaan. Kesamaan persepsi antara karyawan dan perusahaan dan yang didukung oleh kesamaan tujuan dalam perusahaan mewujudkan keinginan yang kuat untuk berusaha maksimal, karena dengan pribadi juga perusahaan akan terwujud.
3. Kepercayaan yang pasti dan penerimaan yang penuh atas nilai-nilai perusahaan. Kepastian kepercayaan yang diberikan karyawan tercipta dari operasional dari

perusahaan yang tidak lepas dari kepercayaan perusahaan terhadap karyawan itu sendiri untuk melaksanakan pekerjaannya.

Aspek-aspek loyalitas kerja yang lain terdapat pada individu dikemukakan oleh Siswanto (1989), yang menitik beratkan pada pelaksanaan kerja yang dilakukan karyawan antara lain:

1. Taat pada peraturan karyawan mempunyai tekad dan kesanggupan untuk menaati segala peraturan, perintah dari perusahaan dan tidak melanggar larangan yang telah ditentukan baik secara tertulis maupun tidak tertulis. Peningkatan ketaatan tenaga kerja merupakan prioritas utama dalam pembinaan tenaga kerja dalam rangka peningkatan loyalitas kerja pada perusahaan.
2. Tanggung jawab Karakteristik pekerjaan dan prioritas tugasnya mempunyai konsekuensi yang dibebankan karyawan. Kesanggupan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya dan kesadaran setian resiko melaksanakan tugas akan memberikan pengertian tentang keberanian dan kesediaan menanggung rasa tanggung jawab ini akan melahirkan loyalitas kerja. Dengan kata lain bahwa karyawan yang mempunyai loyalitas yang tinggi maka karyawan tersebut mempunyai tanggung jawab yang lebih baik.
3. Sikap kerja Sikap mempunyai sisi mental yang mempengaruhi individu dalam memberikan reaksi terhadap stimulus mengenai dirinya diperoleh dari pengalaman dapat merespon stimulus tidaklah sama. Ada yang merespon secara positif dan ada yang merespon secara negatif.

Karyawan yang memiliki loyalitas tinggi akan memiliki sikap kerja yang positif. Sikap kerja yang positif meliputi:

1. Kemauan untuk bekerja sama. Bekerja sama dengan orang-orang dalam suatu kelompok akan memungkinkan perusahaan dapat mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai oleh orang-orang secara individual.
2. Rasa memiliki. Adanya rasa ikut memiliki karyawan terhadap perusahaan akan membuat karyawan memiliki sikap untuk ikut menjaga dan bertanggungjawab terhadap perusahaan sehingga pada akhirnya akan menimbulkan loyalitas demi tercapainya tujuan perusahaan.
3. Hubungan antar pribadi. Karyawan yang mempunyai loyalitas karyawan tinggi mereka akan mempunyai sikap fleksibel ke arah tete hubungan antara pribadi. Hubungan antara pribadi ini meliputi hubungan social diantara karyawan. Hubungan yang harmonis antara atasan dan karyawan, situasi kejadian sugesti dari teman sekerja.
4. Suka terhadap pekerjaan. Perusahaan harus dapat menghadapi kenyataan bahwa karyawannya tiap hari datang untuk bekerja sama sebagai manusia seutuhnya dalam hal melakukan pekerjaan yang akan dilakukan dengansenang hati sebagai indikatornya bisa dilihat dari : kesanggupan karyawan dalam bekerja, karyawan tidak pernah menuntut apa yang diterimanya di luar gaji pokok.

Aspek-aspek loyalitas diatas, baik yang merupakan proses psikologis individumaupun dalam pekerja tersebut diatas akan sering mempengaruhi untuk membentuk loyalitas, yaitu dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota perusahaan, kepercayaan yang pasti, penerimaan penuh atas nilai-nilai perusahaan perusahaan, taatpada peraturan yang berlaku rasa tanggung jawab yang tinggi dan sikap kerja yang positif. Apa bila hal-hal tersebut dapat terpenuhi dan dimiliki oleh

karyawan, maka niscaya karyawan tersebut akan memiliki loyalitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan.

3) Konsep-Konsep Loyalitas

Beberapa konsep loyalitas yang berkembang, meliputi:

1. Loyal kepada perusahaan/instansi.

Loyal kepada perusahaan/instansi merupakan konsep loyal yang sangat populer. Loyalitas seperti ini menuntut karyawan untuk terus bekerja di perusahaan/instansi dalam kondisi apa pun. Oleh karena itu, orang yang pindah kerja sering dianggap tidak loyal terhadap perusahaan/instansi tempat orang tersebut bekerja.

2. Loyal kepada pekerjaan

Konsep loyalitas seperti ini belum lama ini banyak diperbincangkan sebagai konsep loyalitas yang 'benar'. Di sini seorang karyawan tidak loyal terhadap perusahaan/instansi, tapi loyal terhadap pekerjaan yang ia kerjakan. Ia akan bekerja dengan gigih demi pekerjaannya. Karyawan seperti ini dianggap sebagai asset perusahaan/instansi yang berharga karena ia akan mengerjakan pekerjaan yang menjadi job desc-nya dengan sebaik-baiknya.

3. Loyal kepada visi, misi dan tujuan perusahaan/instansi

Dalam bekerja kita harus tahu visi, misi dan tujuan perusahaan/instansi serta loyal terhadapnya. Bukan hanya pekerjaan yang menjadi job desc-nya saja. Konsep loyalitas seperti ini membutuhkan pemahaman sepenuhnya bahwa yang kita kerjakan, bukan saja harus selesai dengan baik, tapi juga harus sejalan dengan tujuan perusahaan/instansi.

4) Faktor Yang Mempengaruhi Loyalitas

Loyalitas kerja akan tercipta apa bila karyawan merasa tercukupi dalam memenuhi kebutuhan hidup dari pekerjaannya, sehingga mereka betah bekerja dalam suatu perusahaan. Faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan adalah adanya fasilitas-fasilitas kerja, tinjauan kesejahteraan, suasana kerja serta upah yang diterima pegawai dari perusahaan tempatnya bekerja.

Selanjutnya Steers dan Porter (1983) menyatakan bahwa timbulnya loyalitas kerjadipengaruhi oleh:

1. Karakteristik pribadi, merupakan faktor yang menyangkut karyawan itu sendiri yang meliputi usia, masa kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan prestasi yang dimiliki, ras dan sifat kepribadian.
2. Karakteristik pekerjaan, menyangkut pada seluk beluk perusahaan yang dilakukan meliputi tantangan kerja, job stress, kesempatan untuk berinteraksi social, job enrichment, identifikasi tugas, umpan balik dan kecocokan tugas. Penyesuaian diritermasuk kedalam proses interaksi sosial, dimana seorang karyawan dituntut untuk dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan tempat kerjanya berada meliputi semua elemen pendukung perusahaan, terutama dengan sumber daya manusia.
3. Karakteristik desain perusahaan, menyangkut pada interen perusahaan itu yang dapat dilihat dari sentralisasi, tingkat formalitas, tingkat keikutsertaan dalam pengambilan keputusan, paling tidak telah mengajukan berbagai tingkat asosiasi dengan tanggung jawab perusahaan. Ketergantungan fungsional maupun fungsi control perusahaan.

4. Pengalaman yang diperoleh dari perusahaan, yaitu internalisasi individu terhadap perusahaan setelah melaksanakan pekerjaan dalam perusahaan sehingga menimbulkan rasa aman, merasakan adanya keputusan pribadi yang dipenuhi oleh perusahaan.

Berdasarkan faktor-faktor yang telah diungkapkan diatas dapat dilihat bahwa masing-masing faktor mempunyai dampak tersendiri bagi kelangsungan hidup perusahaan, sehingga tuntutan loyalitas yang diharapkan oleh perusahaan baru dapat terpenuhi apabila karyawan memiliki karakteristik seperti yang diharapkan dan perusahaan sendiri telah mampu memenuhi harapan-harapan karyawan, sehingga dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi loyalitas tersebut meliputi : adanya fasilitas-fasilitas kerja, tunjangan kesejahteraan, suasana kerja upah yang diterima, karakteristik pribadi individu atau karyawan, karakteristik pekerjaan, karakteristik desain perusahaan dan pengalaman yang diperoleh selama karyawan menekuni pekerjaan itu.

5) Indikator Loyalitas

Indikator loyalitas menurut Steers dan Porter (1983), yaitu:

1. Taat pada peraturan. Setiap kebijakan yang diterapkan dalam organisasi untuk memperlancar dan mengatur jalannya pelaksanaan tugas oleh manajemen organisasi ditaati dan dilaksanakan dengan baik. Keadaan ini akan menimbulkan kedisiplinan yang menguntungkan organisasi baik intern maupun ekstern.
2. Tanggung jawab pada perusahaan/organisasi. Karakteristik pekerjaan dan pelaksanaan tugasnya mempunyai konsekuensi yang dibebankan karyawan. Kesanggupan karyawan untuk melaksanakan tugas sebaik-baiknya dan

kesadaran akan setiap resiko pelaksanaan tugasnya akan memberikan pengertian tentang keberanian dan kesadaran bertanggungjawab terhadap resiko atas apa yang telah dilaksanakan.

3. Kemauan untuk bekerja sama. Bekerja sama dengan orang-orang dalam suatu kelompok akan memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai oleh orang-orang secara individual.
4. Rasa memiliki, adanya rasa ikut memiliki karyawan terhadap organisasi akan membuat karyawan memiliki sikap untuk ikut menjaga dan bertanggung jawab terhadap organisasi sehingga pada akhirnya akan menimbulkan loyalitas demi tercapainya tujuan organisasi.
5. Hubungan antar pribadi, karyawan yang mempunyai loyalitas kerja tinggi mereka akan mempunyai sikap fleksibel ke arah tata hubungan antara pribadi. Hubungan antara pribadi ini meliputi : hubungan sosial diantara karyawan, hubungan yang harmonis antara atasan dan karyawan, situasi kerja dan sugesti dari teman kerja.
6. Kesukaan terhadap pekerjaan, organisasi harus dapat menghadapi kenyataan bahwa karyawannya tiap hari datang untuk bekerjasama sebagai manusia seutuhnya dalam hal melakukan pekerjaan yang akan dilakukan dengansenang hati sebagai indikatornya bisa dilihat dari : keunggulan karyawan dalam bekerja, karyawan tidak pernah menuntut apa yang diterimanya diluargaji pokok.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya sangat penting dalam menjadi dasar penyusunan penelitian. Adapun beberapa penelitian yang telah dipublikasikan dan menjadi acuan dalam penelitian ini antara lain.

2.2.1 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan

Massie (2015) melakukan penelitian berjudul “Pengaruh Perencanaan Karir, Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai Pada Museum Negeri Provinsi Sulawesi Utara”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan karir, pelatihan dan pengembangan karir memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai secara simultan. Sedangkan secara parsial variabel pengembangan karir tidak memiliki pengaruh sedangkan variabel perencanaan karir dan pelatihan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan pada kinerja pegawai. Namun, apabila diimbangi dengan adanya peningkatan perencanaan karir dan pelatihan untuk pegawai, maka hal ini akan secara bersama-sama dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Negara *et al.* (2015) melakukan penelitian berjudul “Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai pada PT. POS INDONESIA (Persero) Kabupaten Jember Tahun 2014”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Pos Indonesia Kabupaten Jember. Sejalan dengan ini, penelitian Dewi & Utama (2016) juga menemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa sistem pengembangan karir yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan perusahaan. Hasil temuan ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Massie (2015) yang menyatakan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian, terdapat ketidakkonsistenan hasil yang dapat menjadi keterbaruan penelitian.

2.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Usmani *et al.* (2016) melakukan penelitian berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Pabrik Gondorukem dan Terpentin Sukun Perum Perhutani Kesatuan Bisnis Mandiri Industri Gondorukem Dan Terpentin II, Ponorogo)”. Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Amah *et al.* (2017) dan Jamaluddin *et al.* (2017) juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan perusahaan. Temuan ini menunjukkan bahwa dengan adanya budaya organisasi yang baik maka dapat menciptakan situasi yang dapat mendorong karyawan peningkatankinerja dan mendapatkan hasil yang maksimal. Perusahaan dapat menciptakan iklim budaya organisasi yang baik dan positif dengan merumuskan nilai dan aturan yang memiliki arah mencapai tujuan perusahaan dan memberikan pengetahuan terhadap pelanggan.

Pamungkas (2016) melakukan penelitian berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Karakteristik Kerja, dan Stres Kerja, Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai (Studi Pada PT. PLN (Persero) AP2B Sistem Minahasa)”. Berbeda dengan penelitian Usmani *et al.* (2016), Amah *et al.* (2017) dan Jamaluddin *et al.* (2017), hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi yang baik tidak berpengaruh signifikan dalam upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan PT. PLN (Persero) AP2B Sistem Minahasa. Dengan demikian,

terdapat inkonsistensi hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Salah satu alasannya adalah dikarenakan penelitian dilakukan di organisasi yang berbeda-beda, sehingga hasil penelitian tidak sesuai untuk diterapkan. Oleh karena itu, diperlukan penelitian kembali yang mengangkat topik terkait dengan budaya organisasi dan kinerja karyawan.

2.2.3 Pengaruh Loyalitas terhadap Kinerja Karyawan

Saputra *et al.* (2016) melakukan penelitian berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan”. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan dari (1) kepuasan kerja dan loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan secara simultan, (2) loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan PT Sun Star Motor Cabang Negara.

Sejalan dengan hasil penelitian tersebut, Afriani & Kasmiruddin (2017) dan Pratiwi *et al.* (2021) juga menemukan bahwa variabel loyalitas karyawan terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan menunjukkan bahwa semakin tinggi loyalitas yang dimiliki oleh seorang karyawan, maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan tersebut. Hal ini dikarenakan karyawan yang loyal akan memiliki keterikatan untuk perusahaannya sehingga dedikasinya tercurahkan sepenuhnya kepada perusahaan. Karyawan yang loyal sangat dihargai oleh perusahaan karena perusahaan sangat membutuhkan karyawan-karyawan yang loyal untuk kelangsungan perusahaannya dalam menentukan maju mundurnya perusahaan dimasa mendatang.

Purwanti Eka (2020) melakukan penelitian berjudul “Pengaruh Kerjasama Tim, Kreativitas Dan Loyalitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri KC Palembang”. Berbeda dengan sebelumnya, hasil penelitian

menunjukkan bahwa Loyalitas kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Terjadi ketidakkonsistenan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Saputra *et al.* (2016), Afriani & Kasmiruddin (2017) dan Pratiwi *et al.* (2021) yang menemukan bahwa loyalitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Uraian penelitian terdahulu yang menjadi dasar dari penyusunan penelitian ini disajikan dalam ringkasan pada Lampiran 1.

