

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam sebuah perusahaan terdapat banyak faktor yang mampu memengaruhi sukses atau tidaknya tujuan perusahaan, salah satu dari faktor tersebut adalah individu atau sumber daya manusia yang ada dalamnya. Sumber daya manusia merupakan salah satu bagian yang penting bagi suatu perusahaan untuk mencapai tujuan karena sumber daya lainnya yang ada di dalamnya diatur dan dikelola oleh sumber daya manusia, selain itu sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki keterampilan, pengetahuan, akal, keinginan serta dorongan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Meskipun saat ini perkembangan teknologi semakin maju dan canggih, tanpa adanya sumber daya manusia perusahaan akan sulit untuk mencapai tujuannya. Salah satu faktor keberhasilan yang dicapai perusahaan sangat dipengaruhi oleh hasil kerja yang diberikan karyawannya. Oleh karena itu perusahaan mengharapkan karyawan yang berkompeten dan berkemampuan untuk menghasilkan produktivitas kerja yang optimal seperti yang telah direncanakan.

Menurut Chaerudin (2020) loyalitas karyawan merupakan suatu tekad atau keinginan yang dimiliki individu dalam melaksanakan atau menyelesaikan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab. Loyalitas seorang karyawan dapat dilihat dari komitmennya dalam berorganisasi, komitmen tersebut dapat terbentuk baik dari lingkungan perusahaan atau individu itu

sendiri. Loyalitas karyawan pada tiap individu tergantung pada karyawan itu sendiri, tetapi perusahaan juga harus memiliki usaha dalam dalam menumbuh kembangkan loyalitas karyawan agar bisa tetap bertahan diperusahaan meskipun dalam keadaan sulit sekalipun.

Perusahaan akan mendapatkan karyawan yang loyal apabila mampu memberikan perhatian terhadap karyawan dan tidak hanya memikirkan cara untuk memajukan perusahaannya. Pada dasarnya manusia memiliki berbagai macam kebutuhan yang semakin lama juga akan semakin meningkat jumlahnya. Oleh karena itu perusahaan perlu mengetahui apa saja yang menimbulkan dorongan dan menjadi kebutuhan para karyawan dalam bekerja agar kedepannya lebih betah dalam bekerja. Karyawan yang memiliki loyalitas akan bertahan lama bekerja disebuah perusahaan, sehingga perusahaan akan semakin produktif dalam beroperasi.

Dalam sebuah perusahaan loyalitas karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya adalah *work-life balance*, dimana *work-life balance* menurut Simamora (2022) merupakan suatu kemampuan seorang individu dalam menyelaraskan antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya. Keseimbangan antara pekerjaan dan tanggung jawab pribadi sangat penting dalam mempengaruhi loyalitas karyawan dalam suatu perusahaan, karena karyawan akan merasa tetap nyaman saat bekerja di perusahaan tersebut. Jika seorang individu mampu menyeimbangkan antara kehidupan didalam pekerjaan dan kehidupan pribadinya akan menghasilkan semangat kerja yang tinggi, mengarah pada stres kerja yang minim, mempunyai motivasi kerja yang tinggi, serta mempunyai hubungan kerja yang baik dengan sesama rekan

kerja. Situasi tersebut menandakan kemampuan karyawan dalam memilah masalah kehidupan pribadinya dengan pekerjaannya.

Saat ini sudah cukup banyak perusahaan yang menerapkan program *work-life balance*. Perusahaan menyadari bahwa karyawan tidak hanya menghadapi fungsi dan permasalahan dalam dunia kerja, tetapi juga dalam kehidupan pribadinya. Faktor *work-life balance* sekarang menjadi penentu bagi sebagian besar karyawan dalam perkembangan karir mereka. Dampak bagi karyawan adalah meningkatnya kewajiban dan tanggung jawab yang mereka terima di tempat kerja, perbedaan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi telah menjadi hal yang harus diperhatikan saat ini. Apabila karyawan merasa puas terhadap pekerjaan mereka maka akan berdampak terhadap loyalitas karyawan terhadap perusahaan sehingga karyawan akan memiliki semangat yang tinggi dalam menjalankan pekerjaannya dan keinginan karyawan dalam melakukan perpindahan kerja semakin rendah.

Berdasarkan penelitian terdahulu peneliti menemukan beberapa *research gap* terkait dengan variabel *work-life balance*. Penelitian Basem, dkk (2019), Melayansari dan Risa (2019), Bagis dan Wiwik (2022), Alpanda, dkk (2023) dalam hasil penelitiannya *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Oleh sebab itu *work-life balance* berperan aktif dalam menentukan loyalitas karyawan dalam bekerja. Namun pada penelitian yang dilakukan Gustina (2019) *Work life balance* berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel loyalitas karyawan. Baik buruknya penerapan *work-life balance* tidak akan menyebabkan terjadinya penurunan pada loyalitas karyawan.

Faktor lain yang dapat memengaruhi loyalitas karyawan adalah pengembangan karir, beberapa perusahaan merencanakan dan mengembangkan karir karyawan dengan dasar dan pertimbangan yang jelas. Jufrizen (2018) mengatakan bahwa pengembangan karir menjadi salah satu alasan agar karyawan tetap bertahan dalam suatu perusahaan. Pengembangan karir tidak hanya berfokus pada tujuan perusahaan namun juga terhadap peningkatan kemampuan, kompetensi dan pengembangan diri yang dimiliki karyawan. Dengan diadakannya pengembangan karir yang jelas maka karyawan yang memiliki loyalitas pasti akan berusaha lebih keras dalam memenuhi target perusahaan demi memenangkan persaingan yang semakin kompetitif. Perusahaan perlu meningkatkan kemampuan karyawannya dengan pengembangan karir yang berjenjang. Biasanya semakin besar suatu perusahaan maka semakin kompleks urusan pengembangan karir karyawan, sehingga kesempatan untuk promosi dan rotasi jabatan akan lebih besar. Pengembangan karir akan berguna bagi perusahaan untuk memastikan karyawan yang sesuai untuk mengisi suatu jabatan.

Mangkunegara (2019) menjelaskan bahwa pengembangan karir merupakan suatu proses kerja yang memiliki tujuan untuk perencanaan karir karyawan didalam perusahaan tersebut. Pengembangan karir yang disediakan oleh perusahaan membuat karyawan merasa terikat dengan perusahaan sehingga keinginan untuk meninggalkan perusahaan lebih kecil. Untuk beberapa karyawan pengembangan karir merupakan hal yang penting karena mereka akan mengetahui dimana posisi tertinggi yang akan mereka raih

selama bekerja, hal itu membuat karyawan memiliki motivasi dan berusaha meningkatkan kemampuan serta loyalitasnya terhadap perusahaan.

Beberapa penelitian mengenai pengembangan karir terhadap loyalitas karyawan juga pernah dilakukan oleh beberapa peneliti dan menunjukkan hasil yang berbeda-beda. Penelitian yang dilakukan Fadhila dan Endang (2021), Yuliyanti dkk (2020), Dirhamsyah dan Eddi (2022) pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Apabila pengembangan karir berjalan baik pada suatu perusahaan maka akan timbul rasa loyalitas sehingga keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan lebih kecil. Namun penelitian yang dilakukan Lumiu (2019) dan Lestari (2021) menyatakan pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap loyalitas karyawan.

Faktor lain yang dapat memengaruhi loyalitas karyawan adalah kompensasi, menurut Jufrizen (2018) kompensasi merupakan hal yang sensitif yang mampu memengaruhi loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Melalui bekerja seseorang berharap mampu memenuhi kebutuhan hidupnya dari kompensasi yang akan diberikan perusahaan. Perusahaan memberikan kompensasi kepada karyawan sebagai imbalan atas jasa yang telah diberikan selama bekerja. Produktivitas karyawan dalam bekerja salah satunya dipengaruhi oleh kompensasi yang mereka terima, semakin besar kompensasi yang diterima dapat meningkatkan produktivitas karyawan akan tetapi saat kompensasi yang diterima rendah maka produktivitas karyawan cenderung menurun.

Kompensasi harus dapat mengikat karyawan agar tetap loyal terhadap perusahaan, namun dalam kenyataannya perusahaan sering mengalami kesulitan dalam mempertahankan karyawan dan menjamin keadilan bagi karyawan dalam pemberian kompensasi. Menurut Akbar, dkk (2021) kompensasi merupakan segala bentuk pengembalian finansial dan non finansial yang diberikan kepada pegawai sebagai bagian dari sebuah hubungan kepegawaian. Terkadang perusahaan harus membayar kompensasi yang sama besarnya untuk pekerjaan-pekerjaan yang sejenis. Besar kecilnya kompensasi biasanya di dasarkan atas berbagai pertimbangan seperti berat atau ringannya pekerjaan, sulit atau mudahnya pekerjaan, risiko dari pekerjaan dan lain sebagainya. Oleh karena itu perusahaan harus lebih memperhatikan besaran kompensasi yang diberikan karena akan berdampak pada efektivitas dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Beberapa penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti menunjukkan hasil yang berbeda-beda mengenai kompensasi terhadap loyalitas karyawan. Pulungan dan Rindi (2022), Budiyono dkk (2022), Putra dkk (2019) menunjukkan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Namun penelitian yang dilakkukan oleh Pradasa (2020) menunjukkan kompensasi tidak berpengaruh terhadap loyalitas karyawan. Oleh sebab itu kompensasi yang diberikan terhadap karyawan akan berdampak pada loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Utami dan Dwiatmadja (2020) menyatakan kompensasi tidak berpengaruh secara parsial terhadap loyalitas karyawan.

Penelitian ini dilakukan di BUMDesa Kerta Sari Utama Denpasar, Bali yang mana merupakan sebuah lembaga usaha desa yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintah desa yang digunakan untuk memperoleh pendapatan dan untuk membantu seluruh aspek pada pembangunan dan ekonomi desa. BUMDesa Kerta Sari Utama Denpasar, Bali sendiri memiliki empat unit usaha yang terdiri dari unit jasa parkir, unit pengelolaan sampah, unit desa wisata dan unit usaha toko. Berdasarkan observasi yang dilakukan di Kantor BUMDesa Kerta Sari Utama Denpasar, Bali, bahwa terdapat indikasi belum optimalnya loyalitas kerja karyawan, hal tersebut dilihat dari data *turnover* yang terjadi selama tahun 2022 pada tabel berikut:

Tabel 1. 1
Tingkat *Turnover* Karyawan Tahun 2022

Bulan	Jumlah karyawan awal bulan (1)	Jumlah karyawan yang keluar (2)	Jumlah karyawan yang masuk (3)	jumlah karyawan akhir bulan (4)	Rata-rata (5) (1)+(4):2	<i>turnover rate</i> (6) (2):(5)x100%
Jan	80	0	0	80	80.0	0.00%
Feb	80	1	2	81	80.5	1.24%
Mar	81	1	2	82	81.5	1.23%
Apr	82	4	4	82	82.0	4.88%
Mei	82	3	4	83	82.5	3.64%
Jun	83	3	2	82	82.5	3.64%
Jul	82	2	3	83	82.5	2.42%
Ags	83	3	2	82	82.5	3.64%
Sep	82	0	0	82	82.0	0.00%
Okt	82	2	4	84	83.0	2.41%
Nov	84	3	4	85	84.5	3.55%
Des	85	0	0	85	85.0	0.00%

Sumber: BUMDesa Kerta Sari Utama Denpasar, Bali (2022)

Data pada tabel 1.1 jumlah karyawan pada BUMDesa pada bulan Desember 2022 sejumlah 85 orang yang terdiri dari bermacam-macam unit

kerja. Pada data diatas di bulan Januari, September dan Desember tidak ada karyawan yang meninggalkan perusahaan. Sedangkan pada bulan April jumlah tertinggi karyawan yang mengundurkan diri yaitu sebanyak 4 orang dengan *turnover rate* sebesar 4,88%. Setiap bulannya terjadi fluktuasi karyawan yang berhenti bekerja baik karena kemauan sendiri atau diberhentikan oleh perusahaan. Tingginya angka perpindahan karyawan tersebut tentu akan memberikan dampak negatif terhadap sistem manajemen serta kinerja BUMDesa Kerta Sari Utama Denpasar, Bali serta mengindikasikan terjadinya permasalahan terhadap loyalitas karyawan.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti terhadap 15 karyawan di BUMDesa Kerta Sari Utama Denpasar, Bali, fenomena menyangkut masalah *work-life balance* terlihat dari indikator *work interferance with personal life*. Dimana para pekerja mengeluh pembagian waktu antara kerja dan kehidupan pribadi yang tidak tepat akan mengurangi fokus dan meningkatkan stres pada karyawan. Selain itu karyawan tidak fokus dalam menyelesaikan pekerjaan, saat masih memiliki masalah pribadi diluar pekerjaan. Saat jam kerja sudah berakhir tidak jarang karyawan melakukan lembur (*overtime*) dimana hal ini akan mengganggu kehidupan pribadi karyawan. Hal ini menunjukkan terdapat indikasi mengenai permasalahan *work-life balance* karyawan BUMDesa Kerta Sari Utama Denpasar, Bali yang diidentifikasi dengan karyawan sering merasa ketidakseimbangan dalam mengontrol kehidupan dalam bekerja dan kehidupan pribadinya.

Menurunnya tingkat loyalitas karyawan berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti terhadap 15 karyawan di BUMDesa Kerta Sari

Utama Denpasar, Bali, mengenai fenomena menyangkut masalah pengembangan karir terlihat pada indikator prestasi kerja, pengalaman kerja serta kesediaan pada organisasi. Hasilnya menunjukkan dimana hanya 2 orang karyawan yang setuju bahwa mereka akan mudah mendapatkan posisi yang lebih baik jika terus menunjukkan prestasi kerja yang baik. Lalu hanya 5 orang karyawan yang setuju bahwa mereka yang terkenal dengan kinerjanya akan segera dipromosikan oleh pimpinan. Selanjutnya hanya 4 orang karyawan yang setuju bahwa mereka akan selalu berkembang menjadi lebih baik dari segi pengetahuan dan keterampilan akan memiliki peluang karir yang lebih jelas. Hal ini menunjukkan benar adanya permasalahan pada pengembangan karir karyawan BUMDesa Kerta Sari Utama Denpasar, Bali yang diidentifikasi dengan karyawan sulit mendapatkan posisi lebih baik meskipun sudah menunjukkan prestasi kerja yang baik.

Selain itu berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap 15 karyawan BUMDesa Kerta Sari Utama Denpasar, Bali, fenomena menyangkut masalah kompensasi terlihat dari indikator insentif dan gaji. Dimana hasilnya hanya 7 orang yang setuju bahwa mereka mendapatkan insentif yang memuaskan dari perusahaan. Lalu hanya 3 orang karyawan yang setuju bahwa mereka mudah mendapatkan insentif yang besar dari perusahaan. Hanya 3 orang karyawan yang setuju bahwa mereka mendapatkan gaji pokok yang cukup besar dari perusahaan. Hal ini menunjukkan benar adanya permasalahan pada pengembangan karir karyawan BUMDesa Kerta Sari Utama Denpasar, Bali yang diidentifikasi dengan karyawan sulit mendapatkan insentif serta gaji pokok yang diterima tergolong kecil.

Berdasarkan penelitian terdahulu dan fenomena yang terjadi maka peneliti tertarik melakukan penelitian mengenai “Pengaruh *Work-Life Balance*, Pengembangan Karir, dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan BUMDesa Kerta Sari Utama Denpasar, Bali”

1.2 Pokok Permasalahan

Rumusan masalah penelitian ini berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan di atas, yaitu:

1. Apakah *work-Life Balance* berpengaruh terhadap loyalitas karyawan pada Kantor BUMDesa Kerta Sari Utama Denpasar, Bali Denpasar, Bali?
2. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap loyalitas karyawan pada Kantor BUMDesa Kerta Sari Utama Denpasar, Bali Denpasar, Bali?
3. Apakah kompensasi terhadap terhadap loyalitas karyawan pada Kantor BUMDesa Kerta Sari Utama Denpasar, Bali Denpasar, Bali?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penellitian ini berdasarkan rumusan masalah penelitian yang telah disampaikan adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap loyalitas karyawan pada Kantor BUMDesa Kerta Sari Utama Denpasar, Bali,
2. Untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap loyalitas karyawan pada Kantor BUMDesa Kerta Sari Utama Denpasar, Bali,
3. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap loyalitas karyawan pada Kantor BUMDesa Kerta Sari Utama Denpasar, Bali.

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis kepada pihak-pihak yang beraitan di dalam penelitian ini.

1. Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini dapat menambah wawasan dan juga pengetahuan sehingga dapat lebih mendalami teori-teori yang berkaitan dengan *work-lie balance*, pengembangan karir, kompensasi dan loyalitas. Diharapkan penelitian ini dapat dijadikan salah satu refrensi penelitian yang dilakukan untuk penelitian yang sama selajutnya serta, dapat memberi manfaat untuk memperkuat bukti empiris yang telah ada dari penelitian sebelumnya.

2. Manfaat Praktis

Diharapkan pihak Perusahaan Kantor BUMDesa Kerta Sari Utama Denpasar, Bali dapat menjadikan hasil penelitian ini sebagai sebuah bahan rujukan dan bahan pertimbangan perusahaan dalam upaya pengambilan kebijakan untuk peningkatan loyalitas karyawan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Social Exchange Theory*

Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange theory*) digagas oleh Blau (1964), teori ini menyatakan bahwa karyawan cenderung mengembangkan hubungan berkualitas tinggi berdasarkan pada siapa mereka berinteraksi, bagaimana mereka berinteraksi dan bagaimana pengalaman mereka. Dalam sebuah perusahaan *social exchange theory* dapat dilihat dari bagaimana perusahaan memperlakukan karyawan maka terdapat hubungan pertukaran sosial yang menjanjikan untuk meningkatkan loyalitas karyawan. Karyawan akan merasa memiliki kewajiban untuk melakukan timbal balik kepada perusahaan ketika karyawan menerima emosional sosial dari perusahaan. Karyawan yang diberdayakan dengan baik akan mendedikasikan tenaga, perasaan dan sumber daya kognitif mereka untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Social Exchange theory merupakan suatu teori yang menilai kepuasan dari kepentingan dua orang yang terlibat. Evaluasi dari bentuk hubungan ini adalah ketika orang menghitung nilai hubungan mereka dan membuat keputusan apakah akan tetap tinggal dalam hubungan ini atau pergi. *Social Exchange theory* akan mengimplikasikan bahwa karyawan diperlakukan dengan baik oleh perusahaan sehingga karyawan akan memiliki komitmen untuk memberikan balasan dengan perilaku positif melalui kinerja

yang baik (Cropanzano & Mitchell, 2005). Perusahaan secara umum memperlakukan karyawan sebagai aset jangka panjang. Hubungan antara pengusaha dan karyawan lebih bersifat sosial, yang tidak hanya terikat pada tujuan resmi, melainkan kedua belah pihak menghargai hubungan pribadi. Hal ini akan membantu perusahaan untuk menciptakan hubungan karyawan yang loyal, karena karyawan merasa dihargai sehingga kecenderungan mereka untuk tetap di perusahaan dan bekerja untuk perusahaan cukup tinggi. Perilaku keterlibatan ini membantu perusahaan untuk bergerak maju, untuk memulai dan menerapkan strategi.

Social Exchange Theory adalah teori dalam ilmu sosial yang menyatakan bahwa dalam hubungan sosial terdapat unsur ganjaran, pengorbanan dan keuntungan yang saling memengaruhi. Teori ini menjelaskan bagaimana manusia memandang tentang hubungan kita dengan orang lain sesuai dengan anggapan diri manusia tersebut terhadap:

1. Keseimbangan antara apa yang diberikan ke dalam hubungan dan apa yang dikeluarkan dalam hubungan itu.
2. Jenis hubungan yang dilakukan.
3. Kesempatan memiliki hubungan yang lebih baik dengan orang lain.

Karyawan akan memiliki persepsi terhadap apa yang telah mereka terima dan membandingkannya dengan apa yang telah mereka berikan terhadap perusahaan. Dalam penelitian ini digunakan variabel *work-life balance*, pengembangan karir dan kompensasi sebagai variabel bebas dan

loyalitas karyawan sebagai variabel terikat. Di dalam lingkungan kerja terdapat interaksi antara atasan (pimpinan) dan bawahan, dimana interaksi tersebut merupakan suatu pertukaran sosial. Dalam hal ini *work-life balance* yang berlaku di perusahaan, pengembangan karir yang dialami karyawan serta kompensasi yang diberikan perusahaan akan sangat memengaruhi penilaian pertukaran sosial antara atasan dan bawahan atau pertukaran sosial antara perusahaan dengan karyawan, yang kemudian akan berpengaruh terhadap keinginan untuk tetap tinggal atau keluar dari perusahaan.

2.2 Loyalitas Karyawan

2.2.1 Pengertian Loyalitas

Loyalitas berasal dari kata dasar loyal yang memiliki arti kesetiaan, yang jika diterjemahkan pada perusahaan sebagai kesetiaan yang ditunjukkan oleh seorang karyawan terhadap perusahaan tempatnya bekerja. Penjelasan tersebut didukung oleh Utami & Dwiatmadja (2020) yang berpendapat bahwa loyalitas merupakan suatu sikap yang timbul karena keinginan untuk setia kepada pekerjaan dan juga perusahaannya. Perusahaan yang tidak menumbuhkan loyalitas pada karyawannya akan tampak sikap kurang peduli dari diri karyawan terhadap perkembangan atau penurunan perusahaan. Seorang karyawan dituntut untuk loyal terhadap perusahaan, loyalitas itu harus melebihi batas yang telah disepakati karena kesetiaan pada perusahaan dilihat sebagai nilai yang utama. Kesetiaan dalam bekerja tidak semata-mata ada dalam perusahaan, melainkan terdapat berbagai faktor yang ada di dalamnya yang membantu menciptakan loyalitas karyawan.

Loyalitas telah didefinisikan oleh beberapa ahli, diantaranya Kadir (2021) mengemukakan loyalitas sebagai kesediaan karyawan dalam bekerja dengan mecurahkan seluruh kemampuan, keterampilan, pikiran dan waktu dalam ikut serta mencapai tujuan perusahaan serta tidak menimbulkan tindakan-tindakan yang merugikan perusahaan. Selain itu Chaerudin (2020) juga menjelaskan loyalitas sebagai sebuah tekad dan kesanggupan seseorang untuk taat dan melaksanakan pekerjaannya dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Sedangkan pendapat lain mengenai loyalitas dinyatakan oleh Iskandar & Yuhansyah (2018) sebagai kesetiaan karyawan terhadap suatu perusahaan, kesetiaan tersebut meliputi setia terhadap jabatan, pekerjaan dan organisasi, serta siap setia pada perusahaan dalam kondisi apapun

Berdasarkan penelitian terdahulu maka dapat disimpulkan bahwa loyalitas atau kesetiaan merupakan salah satu unsur penilaian untuk mengidentifikasi kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi yang mana dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari orang yang tidak bertanggung jawab.

2.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Loyalitas

Swadarma & Netra (2020) menjelaskan beberapa faktor yang mampu mempengaruhi loyalitas karyawan adalah :

1. Kompensasi, besarnya kompensasi sebagai imbal atas hasil yang didapatkan oleh karyawan dalam bekerja akan memberikan rasa loyal yang tinggi pada perusahaan.
2. Motivasi, pemberian motivasi yang baik dapat membuat karyawan memiliki semangat dalam menyelesaikan pekerjaan yang tentunya akan berpengaruh terhadap loyalitas karyawan.
3. Lingkungan kerja, kondisi lingkungan kerja tempat karyawan yang nyaman dalam mengerjakan dan menyelesaikan tugas yang diberikan mampu memengaruhi loyalitas karyawan.

Menurut Alfariz (2020) menyatakan bahwa kebutuhan karyawan sudah tercukupi maka loyalitas dari karyawan akan mudah terbentuk. Loyalitas kerja dapat timbul faktor-faktor berikut yaitu:

1. Pengalaman, dalam bekerja seseorang akan memperoleh pengalaman yang meliputi rasa aman, rasa percaya sebagai sikap positif pada perusahaan.
2. Karakteristik pribadi, hal ini biasanya meliputi usia, jenjang pendidikan, masa kerja dan prestasi yang dimiliki.
3. Karakteristik perusahaan, berkaitan dengan hal yang internal dalam perusahaan sehingga mampu dapat terlihat dari partisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Dalam hal ini budaya organisasi mempengaruhi karakteristik desain perusahaan yang akan berdampak pada peningkatan loyalitas karyawan.

4. Karakteristik pekerjaan, meliputi tantangan dalam bekerja, stres kerja, interaksi sosial dalam bekerja, kesesuaian tugas kerja dan umpan balik tugas.

2.2.3 Indikator Loyalitas

Willianto (2019) menyatakan terdapat empat indikator yang digunakan untuk mengukur loyalitas karyawan yaitu:

1. Kepatuhan, karyawan yang mempunyai tekad dan kesanggupan dalam menaati seluruh peraturan dan perintah yang diberikan perusahaan serta tidak melanggar larangan yang berlaku dalam perusahaan. Karyawan yang patuh terhadap peraturan perusahaan memiliki kesadaran tanpa merasa terpaksa.
2. Tanggung jawab, kemampuan karyawan dalam menyelesaikan segala pekerjaan yang diberikan dengan tanggung jawab. Karyawan akan lebih teliti dan menyelesaikan tugasnya dengan sebaik mungkin dan memberikan hasil yang maksimal.
3. Dedikasi, merupakan kontribusi atau rasa ikut memiliki yang diberikan karyawan secara tulus kepada perusahaan dalam menjalankan tugasnya selama bekerja diperusahaan.
4. Integritas, adalah kemampuan seorang karyawan dalam bersikap jujur dan memiliki komitmen dalam bekerja yang mampu ditunjukkan kepada perusahaan.

Sedangkan menurut Soegandhi (2017) terdapat 5 indikator yang dapat digunakan untuk mengukur loyalitas karyawan yaitu:

1. Keberadaan karyawan, hal ini dapat diukur dengan lamanya karyawan bekerja pada perusahaan, keinginan karyawan untuk meluangkan sisa karir di perusahaan dan merasa berat untuk pindah bekerja.
2. Keterlibatan karyawan, dalam membangun dan mengembangkan perusahaan yang ditandai dengan karyawan yang selalu berusaha untuk menjaga citra perusahaan, karyawan berusaha memperoleh hasil kerja yang maksimal untuk kemajuan perusahaan dan karyawan juga memberikan masukan atau saran kepada atasan untuk perbaikan divisi kedepannya.
3. Kebanggaan karyawan, karyawan senang menceritakan pekerjaannya pada orang lain, karyawan menceritakan perusahaannya sebagai perusahaan yang tepat. Selain itu karyawan beranggapan bahwa bekerja di perusahaan tersebut adalah pilihan yang tepat.
4. Kecintaan karyawan, memiliki rasa cinta yang ditandai dengan semangat kerja yang tinggi dimiliki oleh karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.
5. Ketaatan karyawan, dalam mematuhi dan menjalankan segala peraturan dan tugas dari perusahaan. Dimana hal ini ditandai dengan karyawan yang datang tepat waktu, menggunakan pakaian yang telah ditetapkan dan lain sebagainya.

Berdasarkan penelitian terdahulu maka dapat disimpulkan indikator dalam mengukur loyalitas karyawan adalah, keberadaan karyawan, keterlibatan karyawan, kebanggaan karyawan, kecintaan karyawan dan ketaatan karyawan.

2.3 *Work-Life Balance*

2.3.1 Pengertian *Work-life balance*

Pandangan sebuah perusahaan mengenai *work-life balance* adalah sebuah upaya dalam menciptakan budaya yang dapat mendukung di perusahaan dimana karyawan mampu fokus dalam melaksanakan pekerjaan di tempat kerja. Sedangkan dalam sudut pandang karyawan *work-life balance* merupakan pilihan mengelola antara tanggung jawab dan kehidupan pribadinya. Menurut Hobson (2020) istilah *balance* digunakan untuk menunjukkan adanya tujuan dalam menyeimbangkan antara partisipasi karyawan terhadap pekerjaan dengan kegiatan diluar pekerjaan. Pengaturan kerja yang fleksibel yang diterapkan perusahaan sebagai salah satu kebijakan *work-life balance* akan mampu memotivasi dan memberdayakan karyawan yang tentunya akan berdampak kepada hasil kerja yang diberikan karyawan. Penerapan *work-life balance* yang baik oleh perusahaan dapat dilihat dari produktivitas kerja atau kehadiran karyawan.

Beberapa ahli mendefinisikan *work-life balance* diantaranya, Lestari dan Margaretha (2021), menyatakan bahwa *work-life balance* adalah situasi dimana pegawai diberi kesempatan untuk menyeimbangkan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi mereka, dalam situasi ini tidak akan menimbulkan stres dan kelelahan dalam melakukan pekerjaannya. Pendapat lain dikemukakan oleh Pandiangan (2018) menyatakan *work-life balance* adalah konsep dalam menentukan prioritas antara pekerjaan (karir) dan kehidupan (waktu luang, keluarga, pengembangan spiritual). Sedangkan Lumunon, dkk (2019), mendefinisikan *work-life balance* sebagai kondisi dimana seorang

individu dapat mengatur dengan baik dan menyelaraskan kehidupan pekerjaan dengan kepentingan pribadinya. Budiani (2021), menyatakan *work-life balance* mengarah kepada suatu keseimbangan peran antara kehidupan pekerjaan dengan meminimumkan timbulnya konflik peran. Berdasarkan penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* adalah, keseimbangan dalam bekerja yang dirasakan oleh karyawan dalam membagi waktu antara pekerjaan, keluarga, serta kesenangan individu.

2.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Work-Life Balance*

Menurut Paulose dan Sudarsan (2019) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi seorang individu meraih keseimbangan kehidupan dan bekerja yaitu:

1. *Gender* peran, berdasarkan *gender* merupakan hal yang sering diterapkan dalam sistem pembagian tugas diperusahaan. Dengan demikian hal tersebut rentan menimbulkan *work-life conflict* pada karyawan.
2. Perencanaan kerja, jam kerja yang fleksibel dan kebijakan-kebijakan perusahaan juga turut membantu karyawan dalam menyeimbangkan perannya baik dalam pekerjaan maupun diluar pekerjaan.
3. Dukungan organisasi, dukungan yang diberikan perusahaan dapat dibedakan menjadi dua bentuk yaitu dukungan formal dan dukungan informal. Dukungan formal dapat berupa fleksibilitas pengaturan jadwal kerja, sedangkan dukungan informal berupa perhatian dari atasan terhadap karir karyawan.

4. Dukungan keluarga, kehidupan seseorang pertama berasal dari lingkup keluarga, dengan mendapatkan dukungan keluarga dapat memberikan dampak energi positif untuk bekerja dengan baik.
5. *Job stress*, merupakan pandangan karyawan mengenai lingkungan kerja yang menuntut atau ketidaknyamanan yang dialami oleh karyawan di tempat kerja.

Menurut Fisher (2017), menyatakan faktor-faktor yang memengaruhi *work-life balance* adalah sebagai berikut:

1. Karakteristik kepribadian

Hal ini berpengaruh terhadap kehidupan kerja dan diluar kerja. Terdapat hubungan antara tipe *attachment* yang didapatkan individu ketika masih kecil dengan *work-life balance*. Individu yang memiliki *secure attachment* cenderung mengalami *positive spillover* dibandingkan individu yang memiliki *insecure attachment*.

2. Karakteristik keluarga

Hal ini menjadi salah satu aspek penting yang dapat menentukan ada atau tidaknya konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Misalnya konflik peran antara ambiguitas peran dalam keluarga dapat mempengaruhi *work-life balance*.

3. Karakteristik pekerjaan

Meliputi pola kerja, beban kerja dan jumlah waktu yang digunakan untuk bekerja dapat memicu adanya konflik baik dalam pekerjaan maupun dalam konflik kehidupan pribadi.

4. Sikap

Sikap merupakan evaluasi terhadap berbagai aspek dalam dunia sosial, dimana dalam sikap terdapat komponen seperti pengetahuan, perasaan dan kecenderungan untuk bertindak. Sikap dari masing-masing individu merupakan salah satu faktor yang memengaruhi *work-life balance*.

2.3.3 Indikator Work-Life Balance

Menurut Fisher *et al.*, (2019), menyatakan terdapat empat dimensi *work-life balance* sebagai berikut.

1. *Work Interference With Personal Life* (WIPL). Mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi individu. Misalnya, bekerja dapat membuat seseorang sulit mengatur waktu untuk kehidupan pribadinya.
2. *Personal Life Interference With Work* (PLIW). Mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi individu mengganggu kehidupan pekerjaannya. Misalnya, apabila individu memiliki masalah didalam kehidupan pribadinya, hal ini dapat mengganggu kinerja individu pada saat bekerja.
3. *Personal Life Enhancement Of Work* (PLEW). Mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi seseorang dapat meningkatkan performa individu dalam dunia kerja. Misalnya, apabila individu merasa senang dikarenakan kehidupan pribadinya menyenangkan maka hal ini dapat membuat suasana hati individu pada saat bekerja menjadi menyenangkan.

4. *Work Enhancement Of Personal Life* (WEPL). Mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu. Misalnya keterampilan yang diperoleh individu pada saat bekerja, memungkinkan individu untuk memanfaatkan keterampilan tersebut dalam kehidupan sehari-hari.

Menurut Asepta dan Maruno (2017) menyatakan beberapa indikator yang digunakan dalam mengukur *work-life balance* adalah sebagai berikut:

1. Keseimbangan waktu

Jumlah waktu yang diberikan untuk bekerja dan berkegiatan di luar pekerjaan sangat memengaruhi kehidupan seseorang. Keseimbangan waktu adalah cara yang dilakukan untuk menyeimbangkan kegiatan belajar atau bekerja, bersenang-senang atau bersantai. Jika dapat menyeimbangkan waktu diharapkan hasilnya adalah konsentrasi akan meningkat, produktivitas akan meningkat dan tingkat stres yang dialami akan berkurang.

2. Keseimbangan keterlibatan.

Tingkat keterlibatan psikologis dan komitmen dalam bekerja atau diluar pekerjaan. Keseimbangan keterlibatan adalah karyawan dapat menikmati waktu dan terlibat secara fisik dan emosional dalam kegiatan sosialnya. Contohnya waktu karyawan yang dihabiskan selama 8 jam setiap harinya di kantor dan tersisa 5 jam untuk kehidupan pribadinya, apabila selama 5 jam tersebut karyawan dapat menikmati waktu dan terlibat secara fisik dan emosional dalam kegiatan sosialnya, maka keseimbangan keterlibatan akan tercapai.

3. Keseimbangan kepuasan

Berhubungan dengan tingkat kepuasan kerja pada saat bekerja dan hal-hal diluar pekerjaan. Keseimbangan kepuasan adalah kepuasan dari diri sendiri yang timbul apabila karyawan menganggap apa yang dilakukannya selama ini cukup baik dan dapat mengakomodasi kebutuhan pekerjaan maupun keluarga. Hal ini dilihat dari kondisi yang ada pada keluarga, hubungan dengan teman-teman maupun rekan kerja.

Berdasarkan penelitian terdahulu maka dapat disimpulkan indikator yang dapat digunakan dalam mengukur *work-life balance* adalah: keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan dan keseimbangan kepuasan.

2.4 Pengembangan Karir

2.4.1 Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan Karir sangat penting bagi suatu organisasi, karena karir merupakan kebutuhan yang harus terus dikembangkan dalam diri seorang karyawan sehingga mampu memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Suatu rencana karir yang telah dibuat oleh seseorang karyawan harus disertai oleh tujuan karir yang realistis. Pengembangan karir merupakan tanggung jawab suatu perusahaan yang menyiapkan karyawan dengan kualifikasi dan pengalaman tertentu, agar pada waktu dibutuhkan organisasi sudah memiliki karyawan dengan kualifikasi tertentu pada suatu jabatan. Pengembangan karir bukan hanya berfokus pada kepentingan organisasi saja, tetapi juga berguna untuk menumbuhkan kemampuan karyawan, kompetensi, dan pengembangan diri karyawan itu sendiri.

Didalam sistem pengembangan karir, karyawan memiliki tanggung jawab terhadap perencanaan karirnya, sedangkan perusahaan bertanggungjawab terhadap manajemen karir.

Pengembangan karir merupakan kebutuhan perusahaan, menyatakan bahwa para karyawan adalah aset yang paling bernialai. Meskipun demikian karyawan yang di posisikan tidak sesuai dan mengalami kesulitan untuk tumbuh dan berkembang yang berdampak akan merugikan perusahaan. Oleh sebab itu dalam organisasi para karyawan menginginkan sebuah kemajuan yang berlandaskan atas apa yang telah mereka dapatkan dan kerjakan. Perusahaan yang mempunyai tingkatan karir yang jelas pasti akan segera menyadari potensi yang dimiliki oleh karyawannya sehingga menaikkan posisi karyawan tersebut ke tingkatan yang lebih tinggi lagi sehingga rasa setia dalam diri karyawan akan terbangun.

Pengembangan karir telah didefinisikan oleh beberapa ahli, diantaranya yaitu Sinambela (2019) mendefinisikan pengembangan karir sebagai upaya yang dilakukan oleh perusahaan dalam merencanakan karir pegawainya dimasa mendatang. Pendapat lain dikemukakan oleh Handoko (2019) menjelaskan pengembangan karir sebagai peningkatan pribadi yang dilakukan seorang karyawan untuk mencapai rencana karir yang diinginkan. Jufrizen (2018), mendefinisikan pengembangan karir sebagai suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan statut karyawan dalam jalur karir yang telah ditetapkan perusahaan. Berdasarkan penelitian terdahulu maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan suatu proses dalam peningkatan dan penambahan kemampuan seseorang

karyawan yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan untuk mencapai sasaran dan tujuan karirnya.

2.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Menurut Priansa (2018) terdapat beberapa faktor yang mampu mempengaruhi pengembangan karir seseorang, yaitu:

1. Kinerja dan produktivitas kerja

Karyawan yang memiliki kinerja dan produktivitas kerja paling tinggi biasanya akan memperoleh jenjang karir yang relatif lebih cepat dan mudah bila dibandingkan dengan pegawai yang memiliki kinerja dan produktivitas kerja yang rendah. Saat ini organisasi membutuhkan individu-individu yang memiliki kinerja dan produktivitas tinggi dalam rangka mendukung pengembangan organisasi.

2. Pengalaman

Pengalaman kerja tentu merupakan hal yang diprioritaskan dalam menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi sebab pengalaman yang dimilikinya akan sangat bermanfaat bagi perusahaan. Perusahaan akan lebih terbuka kepada pegawai-pegawai yang memiliki pengalaman yang lebih tinggi

3. Kompensasi dan Profesionalitas

Kompetensi dan profesionalisme yang dimiliki oleh pegawai sangat mempengaruhi jenjang karir pegawai. Pegawai dengan kompetensi dan profesionalisme yang baik akan sangat dibutuhkan oleh organisasi menuju kompetensi yang lebih tinggi sehingga organisasi akan memberikan jabatan yang pantas untuk pegawai tersebut.

4. Pendidikan

Pendidikan yang dimiliki oleh pegawai akan memudahkannya untuk mengembangkan organisasi. Untuk itu, dalam level jabatan yang lebih tinggi di dalam organisasi, maka level pendidikan pun dibutuhkan semakin tinggi.

5. Prestasi

Pegawai yang memiliki prestasi yang mengagumkan tentu saja akan diprioritaskan untuk menduduki level jabatan yang lebih strategis karena ia telah membuktikan diri bahwa ia merupakan pribadi dengan kinerja yang unggul sehingga organisasi layak memberikan jabatan yang sepadan dengan prestasi tersebut

6. Pimpinan

Pimpinan sangat mempengaruhi karir pegawai karena pimpinan tersebut yang akan mengangkat pegawai ke jenjang karir yang lebih tinggi. Agar karir yang dimiliki cepat meningkat maka kedekatan dan hubungan baik dengan pimpinan perlu dipelihara.

7. Rekan kerja

Rekan kerja tentu saja sangat mempengaruhi jenjang karir pegawai. Pegawai yang memiliki rekan kerja yang mampu bekerja dengan solid akan memudahkan dalam melaksanakan pekerjaan sehingga target-target yang dimiliki oleh organisasi akan mampu dicapai dengan optimal.

8. Pegawai dengan posisi lebih rendah

Pegawai dengan posisi yang lebih rendah sangat berpengaruh terhadap perkembangan karir atasannya. Pegawai tersebut jika mampu bekerja dengan optimal dan mampu mewujudkan target-target yang dimiliki oleh organisasi dengan baik tentu saja akan mendorong atasannya untuk mencapai jenjang karir yang lebih tinggi.

9. Jaringan kerja

Jaringan kerja yang ada dalam organisasi maupun yang ada diluar organisasi akan memudahkan pegawai untuk mencapai jenjang karir tertentu. Misalnya alumni perguruan tinggi A akan diprioritaskan menduduki jabatan yang lebih tinggi karena pimpinannya berasal dari perguruan tinggi yang sama.

10. Nasib

Terdapat beberapa faktor yang berada diluar kendali manusia, salah satunya adalah nasib. Banyak pegawai yang bernasib baik yang mampu meraih karir gemilang, namun tentu kita harus mengimbangnya dengan usaha dan kerja keras.

Sedangkan menurut Sunyoto (2018) faktor-faktor yang dapat memengaruhi pengembangan karir adalah:

1. Hubungan karyawan dan Organisasi

Dalam keadaan ideal baik anggota maupun organisasi dapat mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Namun adakalanya karyawan sudah bekerja dengan baik tetapi organisasi tidak mengimbangi prestasi

karyawan tersebut dengan penghargaan. Maka ketidakharmonisan hubungan antara anggota dan organisasi ini cepat atau lambat akan memengaruhi proses pengembangan karir. Misalnya proses pengembangan karir akan terhambat karena karyawan tidak serta berpartisipasi dalam perencanaan pengembangan karir dalam perusahaan.

2. Personalitas Karyawan

Terkadang manajemen karir anggota terganggu karena adanya anggota yang mempunyai personalitas yang menyimpang, misalnya terlalu emosional dan apatis. Karyawan yang apatis cenderung sulit dibina karirnya sebab dirinya sendiri ternyata tidak peduli dengan karirnya sendiri.

3. Faktor-faktor Eksternal

Adanya intervensi dari pihak luar, seorang karyawan mempromosikan ke jabatan yang lebih tinggi, misalnya mungkin akan dibatalkan karena ada orang yang di *drop* dari luar perusahaan. Hal ini tentu akan mengacaukan manajemen karir yang telah dirancang oleh perusahaan.

4. Politik Dalam Organisasi

Manajemen karir karyawan akan terhambat jika faktor lain seperti hubungan antar teman dan nepotisme lebih dominan memengaruhi karir seseorang.

5. Sistem Penghargaan

Organisasi yang tidak memiliki sistem penghargaan yang jelas akan cenderung memperlakukan karyawannya secara subjektif. Karyawan yang berprestasi baik dianggap sama dengan karyawan yang kurang baik. Saat ini cukup banyak perusahaan yang membuat sistem penghargaan yang baik dengan harapan setiap prestasi yang ditunjukkan karyawan dapat diberi kredit poin dalam jumlah tertentu.

6. Jumlah Anggota

Semakin banyak karyawan maka semakin ketat persaingan untuk menduduki suatu jabatan dan semakin kecil kesempatan bagi seseorang untuk meraih tujuan karir tertentu. Jumlah karyawan yang dimiliki perusahaan sangat memengaruhi manajemen karir yang ada.

7. Ukuran Organisasi

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

8. Kultur Organisasi

Setiap organisasi memiliki kultur dan kebiasaan yang berbeda, ada organisasi yang cenderung berkultur profesional, objektif dan demokratis. Ada juga organisasi yang cenderung menghargai prestasi kerja dan mementingkan senioritas anggota.

9. Tipe Manajemen

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

dengan manajemen organisasi lain. Jika manajemen cenderung tertutup maka keterlibatan anggota dalam hal pembinaan karirnya cenderung minimal.

2.4.3 Indikator Pengembangan Karir

Adapun indikator-indikator dalam mengukur pengembangan karir seorang pegawai menurut Mannopo, dkk (2021) yaitu:

1. Prestasi kerja, merupakan salah satu bagian penting dari pengembangan karir karena seorang karyawan yang mempunyai prestasi kerja yang baik akan berkesempatan mendapatkan promosi jabatan.
2. Pelatihan, merupakan usaha yang terencana untuk memfasilitasi pembelajaran tentang pekerjaan yang berkaitan dengan pengetahuan, keahlian dan perilaku oleh para karyawan. Hal ini dilakukan perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas dimasa mendatang.
3. Latar belakang pendidikan, merupakan salah satu acuan bagi perusahaan untuk meningkatkan karir seorang karyawan. Semakin tinggi latar belakang pendidikan karyawan tersebut maka akan semakin besar kesempatan peningkatan karir yang akan diperoleh.
4. Kebijakan organisasi, merupakan faktor yang paling penting dalam memengaruhi pengembangan karir seorang karyawan.
5. Pengalaman kerja, digunakan untuk melihat seberapa besar kontribusi yang dapat diberikan karyawan terhadap posisi atau jabatan.
6. Kesetiaan pada organisasi, merupakan tingkat kesetiaan atau loyalitas karyawan terhadap perusahaan, semakin lama karyawan tersebut berada

disebuah perusahaan maka akan semakin besar juga kesempatan yang dimiliki untuk pengembangan karir.

Menurut Busro (2018) terdapat tiga indikator dalam mengukur pengembangan karir yaitu:

1. Menaksir kebutuhan karir
 - a. Kesesuaian minat dan keahlian dalam pekerjaan
 - b. Kesempatan karir yang sama bagi seluruh karyawan
 - c. Peran pelatihan dan pendidikan dalam membantu mengukur kebutuhan karir.
2. Kesempatan karir
 - a. Penyebaran informasi mengenai kesempatan dalam karir
 - b. Kejelasan informasi kesempatan dalam karir yang diberikan perusahaan.
 - c. Kejelasan rencana karir yang dijelaskan oleh perusahaan.
3. Penyesuaian karir
 - a. Kesesuaian kebutuhan karir dan kesempatan karir dalam perusahaan
 - b. Kesesuaian penampilan karyawan dengan pekerjaannya.
 - c. Peran pelatihan dan pengembangan dalam membantu meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan.

Berdasarkan penelitian terdahulu maka dapat disimpulkan bahwa yang menjadi indikator untuk variabel pengembangan karir adalah prestasi menaksir kebutuhan karir, penempatan karir dan penyesuaian karir.

2.5 Kompensasi

2.5.1 Pengertian Kompensasi

Setiap orang bekerja untuk mendapatkan penghasilan yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, maka setiap orang bekerja untuk mendapatkan timbal balik sesuai dengan pekerjaannya. Sehingga karyawan bekerja dengan giat dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya dengan baik agar mendapatkan penghargaan terhadap prestasi kerjanya berupa kompensasi. Salah satu cara manajemen dalam meningkatkan prestasi kerja, kreativitas, motivasi, serta loyalitas kakaryawan adalah dengan pemberian kompensasi. Setiap perusahaan harus adil dalam memberikan kompensasi sesuai dengan beban kerja yang diterima karyawan.

Selain itu, ada beberapa definisi kompensasi menurut para ahli yaitu, Menurut Sobirin (2020), kompensasi adalah keseluruhan pemberian balas jasa terhadap *employer* maupun *employees* baik yang langsung berupa uang maupun tidak langsung berupa uang. selain itu Afandi (2021), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Hamali (2018), kompensasi merupakan salah satu fungsi penting dalam manajemen sumber daya manusia karena kompensasi berhubungan dengan berbagai segi terkait tunjangan, kenaikan kopensasi dan skala kompensasi. Pendapat lain dikemukakan Hasibuan (2019), kompensasi merupakan sebuah usaha dalam meningkatkan fisik, mental dan sikap dari karyawan agar mereka tetap setia bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan perusahaan. Berdasarkan penelitian terdahulu maka dapat

disimpulkan kompensasi merupakan seluruh pendapatan yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang telah diberikan terhadap perusahaan, dimana pendapatan tersebut tidak hanya berbentuk uang tetapi barang dan jasa pelayanan.

2.5.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Elmi (2018) dalam pemberian kompensasi yang dilakukan perusahaan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhinya yaitu:

1. Faktor Internal Organisasi, terdapat dua faktor internal yang mempengaruhi besarnya kompensasi yang diberikan perusahaan yaitu dana organisasi dan serikat pekerja.
 - a. Dana organisasi merupakan kemampuan perusahaan melaksanakan kompensasi tergantung dari dana yang terhimpun untuk keperluan tersebut. Semakin besar prestasi kerja maka semakin besar pula keuntungan perusahaan, dimana keuntungan ini berpengaruh terhadap jumlah dana yang dimiliki perusahaan.
 - b. Selanjutnya terdapat serikat pekerja dapat mempengaruhi faktor internal organisasi karena semakin besar serikat kerja yang dimiliki maka kompensasi akan semakin besar.
2. Faktor pribadi karyawan, terdapat 3 faktor pribadi karyawan yang mempengaruhi besarnya pemberian kompensasi yaitu:
 - a. Produktivitas kerja, jika karyawan yang memiliki produktivitas kerja yang baik maka akan semakin besar kompensasi yang diterima. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk maka semakin sedikit maka kompensasi yang diterima.

- b. Posisi dan jabatan, dalam sebuah perusahaan karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji atau kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil.
 - c. Pendidikan dan pengalaman, Seorang karyawan yang memiliki pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja yang lebih lama maka kompensasi yang diterimanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.
 - d. Jenis dan sifat pekerjaan, dalam pemberian kompensasi pekerjaan yang memiliki tingkat resiko tinggi maka akan menerima kompensasi yang lebih besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika pekerjaan yang sifatnya mudah dan risikonya kecil maka tingkat kompensasi yang diterima relatif kecil.
3. Faktor eksternal, beberapa faktor eksternal yang mempengaruhi besarnya kompensasi yang akan diterima karyawan adalah:
- a. Penawaran dan permintaan kinerja, jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.

- b. Biaya hidup, besarnya kompensasi harus disesuaikan dengan biaya hidup. Kompensasi yang diberikan harus diatas biaya hidup minimal, dengan terpenuhinya kebutuhan dasar pegawai dan keluarganya, maka pegawai akan merasa aman. Terpenuhinya kebutuhan dasar dan rasa aman pegawai akan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan.
- c. Kebijakan pemerintah, pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum, selain itu terdapat peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi/angkutan, inflasi maupun devaluasi. Peraturan ini penting agar pengusaha tidak sewenang-wenang dalam menetapkan balas jasa yang diberikan kepada karyawan.
- d. Kondisi perekonomian nasional, keadaan perekonomian nasional suatu negara juga menjadi penentu dalam pemberian kompensasi, jika kondisi perekonomian nasional sedang maju maka tingkat upah atau kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi *full employment*. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian sedang melemah maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak pengangguran.

Sedangkan menurut Rahayuningsih (2018) sistem pemberian kompensasi dalam perusahaan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:

1. Produktivitas, perusahaan berkeinginan untuk memperoleh keuntungan, keuntungan ini dapat berupa material maupun keuntungan non material. Untuk itu maka perusahaan harus mempertimbangkan produktivitas karyawannya dalam kontribusinya terhadap keuntungan perusahaan.
2. Kemampuan untuk membayar, kompensasi yang diberikan perusahaan tergantung terhadap kemampuan perusahaan untuk membayar (*ability to pay*).
3. Kesiediaan untuk membayar, kesiediaan akan berpengaruh terhadap kebijaksanaan pemberian kompensasi kepada karyawan. Banyak perusahaan yang mampu memberikan kompensasi yang tinggi, tetapi belum tentu mereka mau bersedia memberikan kompensasi yang memadai.
4. Suplai dan permintaan tenaga kerja, banyak sedikitnya tenaga kerja di pasaran kerja akan memengaruhi sistem pemberian kompensasi. Bagi karyawan yang kemampuannya sangat banyak terdapat di pasaran kerja, mereka akan diberikan kompensasi lebih rendah daripada karyawan yang kemampuannya langka di pasaran kerja.
5. Organisasi karyawan, dengan adanya organisasi karyawan akan memengaruhi kebijakan pemberian kompensasi. Organisasi karyawan ini biasanya memperjuangkan anggotanya untuk memperoleh kompensasi yang sepadan.
6. Berbagai peraturan perundang-undangan, dengan semakin baiknya sistem pemerintahan, maka semakin baik pula sistem perundang-

undangan. Berbagai peraturan dan undang-undang ini jelas akan memengaruhi sistem pemberian kompensasi karyawan oleh setiap perusahaan.

2.5.3 Indikator Kompensasi

Indikator dalam pemberian kompensasi untuk karyawan tentu akan berbeda-beda, menurut Ramadhan (2021) menjelaskan terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kompensasi adalah:

1. Gaji, merupakan balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan yang tetap serta mempunyai jaminan yang pasti atas kontribusi yang diberikan terhadap perusahaan.
2. Upah, imbalan yang diberikan secara langsung kepada karyawan yang didasarkan pada jam kerjanya.
3. Insentif, balas jasa yang diberikan apabila karyawan bekerja melebihi target, diberikan satu sekali terima tanpa suatu ikatan masa yang akan datang.
4. Tunjangan, bayaran atau jasa yang diberikan kepada karyawan sebagai pelengkap gaji pokok, misalnya pengobatan, liburan dan lain-lain yang berkaitan dengan karyawan.
5. Fasilitas, merupakan bentuk kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan berupa fasilitas untuk mempermudah dan memotivasi karyawan dalam bekerja seperti, kendaraan, akses internet (WiFi) dan tempat tinggal.

Sedangkan menurut Dessler (2016) menjelaskan terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kompensasi yaitu:

1. Kompensasi Finansial Langsung, kompensasi ini terdiri dari bayaran yang diterima seorang karyawan dalam bentuk upah, gaji dan bonus.
2. Kompensasi Finansial Tidak Langsung, kompensasi ini meliputi beragam imbalan atau tunjangan yang biasanya diterima secara tidak langsung oleh karyawan. Kompensasi finansial tidak langsung terdiri dari jaminan sosial, tunjangan pengangguran, cuti, asuransi jiwa dan rancangan pensiun.
3. Kompensasi Non-Finansial, kompensasi ini meliputi kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau lingkungan psikologis atau fisik tempat orang tersebut bekerja. Kompensasi non finansial terdiri dari kebijakakn yang baik, manajer yang berkemampuan, karyawan yang berkompeten, rekan kerja yang menyenangkan dan fleksibelitas tempat kerja.

Berdasarkan penelitian terdahulu maka yang digunakan dalam mengukur kompensasi adalah kompensasi finansial langsung, kompensasi finansial tidak langsung dan kompensasi non-finansial.

2.6 Penelitian Terdahulu

Salah satu acuan dalam melakukan penelitian ini adalah penelitian-penelitian terdahulu untuk dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Penelitian ini mengangkat beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan topik penelitian sebagai refrensi dalam memperkaya bahan kajian penelitian. Berikut disajikan refrensi jurnal penelitian terdahulu yang berkaitan dengan topik yang akan di teliti dalam penelitian ini:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Basem, dkk (2019) berjudul, *The Effect of Compensation, Work Workload and Work Life Balance on Employee Loyalty with Job Satisfaction as a Moderating Variable*. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah kompensasi, beban kerja, *work-life balance*. Sedangkan variabel terikat adalah loyalitas karyawan dan variabel moderasi adalah kepuasan karyawan. Teknik analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Model* (SEM), dengan sampel penelitian sejumlah 162 orang. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa *work-life balance* secara langsung berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian penulis adalah sama-sama menggunakan variabel bebas *work-life balance* sebagai variabel bebas dan variabel terikat loyalitas karyawan. Persamaan lainnya, yaitu sama-sama menggunakan metode penelitian kuantitatif. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian penulis terdapat pada teknik analisis data yaitu penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linear berganda, sedangkan peneliti terdahulu menggunakan *Structural Equation Model* (SEM). Perbedaan lainnya, yaitu pada sampel penelitian, dimana peneliti terdahulu menggunakan sampel sejumlah 162 responden sedangkan penelitian ini menggunakan 80 responden.
2. Penelitian selanjutnya oleh Melayansari dan Risa (2019) berjudul, *The Impact of Work -Life Balance on Performance Mediated by Employee Loyalty*. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah *Work-Life Balance* dan variabel moderasinya adalah loyalitas karyawan. Teknik analisis

yang digunakan adalah analisis *Partial Least Square* (PLS) dan *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa work-life balance berdampak positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian penulis adalah sama-sama menggunakan variabel *work-life balance* sebagai variabel bebas dan variabel terikat loyalitas karyawan. Persamaan lainnya adalah sama-sama menggunakan metode penelitian kuantitatif. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian penulis terdapat pada teknik analisis data yaitu penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linear berganda, sedangkan peneliti terdahulu menggunakan teknik analisis *Partial Least Square* (PLS) dan *Structural Equation Model* (SEM).

3. Penelitian yang dilakukan Bagis dan Wiwik (2022) dengan judul, *Work-Life Balance and Work Culture on Employee Loyalty in Construction Companies: The Mediating Role of Job Satisfaction*. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah *Work-Life Balance* sedangkan variabel terikat adalah loyalitas karyawan. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 135 karyawan dari berbagai perusahaan konstruksi di Payakumbuh, Sumatra Selatan. Teknik analisis yang digunakan adalah *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian ini menyatakan bahwa budaya organisasi dan *Work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian penulis sama-sama menggunakan variabel bebas *work-life balance* sebagai variabel bebas dan variabel terikat loyalitas karyawan.

Persamaan lainnya adalah sama-sama menggunakan metode penelitian kuantitatif, serta pengumpulan data menggunakan kuesioner. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian penulis terdapat pada teknik analisis data yaitu penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linear berganda, sedangkan peneliti terdahulu menggunakan teknik analisis *Partial Least Square* (PLS).

4. Penelitian yang dilakukan Alpanda, dkk (2023) dengan judul “*The Effect of Compensation, Work Life Balance, and Work Environment on Employee Work Loyalty in Telecommunication Companies in Bandar Lampung*”. Pendekatan penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan sampel sebanyak 200 responden. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan pada perusahaan Telekomunikasi di Bandar Lampung. Persamaan penelitian ini dengan penelitian penulis adalah sama-sama menggunakan teknik analisis regresi linear berganda, serta sama-sama menggunakan metode penelitian kuantitatif. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian penulis menggunakan teknik penentuan sampel jenuh sedangkan penelitian sebelumnya menggunakan teknik *purposive sampling* dalam pengambilan sampel. Perbedaan lainnya adalah penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 80 responden sedangkan penelitian terdahulu menggunakan sampel sebanyak 200 responden.

5. Penelitian yang dilakukan Gustina (2019) dengan judul “Pengaruh Kompensasi, Beban Kerja dan *Work-Life Balance* Terhadap Loyalitas Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi”. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah kompensasi, beban kerja dan *Work-life balance*. Variabel terikatnya adalah loyalitas karyawan. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 60 orang menggunakan metode *purposive sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* secara parsial tidak berpengaruh terhadap loyalitas karyawan. Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel bebas *work-life balance* sebagai variabel bebas dan variabel terikat loyalitas karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian penulis adalah dilakukan pada tempat dan tahun yang berbeda. Perbedaan lainnya adalah penelitian penulis menggunakan teknik penentuan sampel jenuh sedangkan penelitian terdahulu menggunakan metode *purposive sampling*.
6. Penelitian yang dilakukan oleh Fadhila dan Endang (2021) dengan judul “*The Influence of Motivation, Working Environment and Career Development Toward Employees Loyalty*”. Metode analisis data yang digunakan adalah Regresi Linier Berganda. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sejumlah 35 orang. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian adalah kuesioner. Metode pengambilan sampel menggunakan sensus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian penulis

adalah sama-sama menggunakan metode analisis regresi linear berganda. Persamaan lainnya adalah sama-sama menggunakan teknik penentuan sampel jenuh. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian penulis adalah dilakukan di tempat serta tahun yang berbeda. Perbedaan lainnya adalah pada jumlah sampel, dimana penelitian penulis menggunakan sampel sebanyak 80 responden sedangkan penelitian terdahulu menggunakan 35 responden.

7. Penelitian yang dilakukan Yulianti, dkk (2020) dengan judul "*The Effect of Career Development and Work Environment on Employee Loyalty with Work Satisfaction as Intervening Variables*". Metode analisis data menggunakan analisis pemodelan persamaan struktural dengan bantuan program perangkat lunak Amos. Metode sampel menggunakan probability sampling dengan teknik sampling menggunakan simple random sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian penulis adalah sama-sama menggunakan variabel pengembangan karir sebagai variabel bebas dan loyalitas sebagai variabel terikat. Persamaan lainnya adalah sama-sama menggunakan metode kuantitatif. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian penulis adalah penelitian ini menggunakan analisis pemodelan persamaan struktural dengan program perangkat lunak Amos sedangkan penelitian penulis menggunakan perangkat lunak SPSS dengan pemodelan persamaan analisis regresi linier berganda.

8. Penelitian yang dilakukan oleh Dirhamsyah dan Eddi (2022) dengan judul “*The Effect of Career Development and Incentives on Employee Loyalty of PT Aneka Karya Duta Medan*”. Objek penelitian ini adalah karyawan PT. Aneka Duta Karya Medan yang berjumlah 65 orang. Teknik pengambilan sampel dengan teknik sampling jenuh. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian ini pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian penulis adalah sama-sama menggunakan metode analisis regresi linier berganda. Persamaan lainnya adalah sama-sama menggunakan metode penelitian kuantitatif. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian penulis adalah dilakukan di tempat serta jumlah sampel yang berbeda dimana penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 65 responden sedangkan penelitian penulis menggunakan sampel sejumlah 80 responden.
9. Penelitian ini dilakukan oleh Lumiu, dkk (2019) dengan judul “Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Pengembangan Karir dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan”. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM). Populasi penelitian adalah karyawan pada PT. Aura Cantik Indonesia cabang Manado. Metode pengambilan sampel dengan menggunakan teknik *non probability sampling*, sampel yang diambil adalah sebanyak 40 orang. Hasil penelitian ini adalah pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap loyalitas karyawan. Persamaan

penelitian ini dengan penelitian penulis adalah sama-sama menggunakan metode penelitian kuantitatif. Persamaan lainnya adalah sama-sama menggunakan kuesioner sebagai metode pengumpulan data. Perbedaan penelitian ini adalah pada analisis statistik yang digunakan dimana penulis menggunakan analisis regresi linear berganda sementara penelitian ini menggunakan teknik *Structural Equation Modeling* (SEM).

10. Penelitian yang dilakukan oleh Lestari (2021) dengan judul "*The Influence of Compensation and Career Development on Employee Loyalty with Job Satisfaction as Mediator*". Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan PT PLN sebanyak 113 sampel. Penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Persamaan penelitian ini adalah sama sama-sama menggunakan variabel bebas pengembangan karir dan variabel terikat loyalitas karyawan. Perbedaan penelitian ini adalah pada analisis statistik yang digunakan dimana penulis menggunakan analisis regresi linear berganda sementara penelitian ini menggunakan teknik *Structural Equation Modeling* (SEM) serta dilakukan di tempat dan waktu yang berbeda.

11. Penelitian yang dilakukan oleh Pulungan dan Rindi (2022) dengan judul "*Effect of Compensation, Work Environment, and Teanwork on Emoloyee Loyalty of PT Agung Berkat Bintatar Abadi*". Metode yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Sampel dalam

penelitian ini 78 orang dengan menggunakan teknik sampel jenuh. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian penulis adalah sama-sama mengkaji pengaruh kompensasi terhadap loyalitas karyawan. Persamaan lainnya adalah sama-sama menggunakan metode penelitian kuantitatif. Perbedaan penelitian ini adalah pada tempat penelitian dimana penelitian terdahulu dilakukan di PT Agung Berkat Bintatar Abadi sedangkan penelitian penulis dilakukan di BUMDesa Kerta Sari Utama Denpasar, Bali. Perbedaan lainnya adalah pada jumlah sampel dimana sampel penelitian sebelumnya berjumlah 78 responden sedangkan penelitian penulis berjumlah 80 responden.

12. Penelitian yang dilakukan oleh Budiyo, dkk (2021) dengan judul *“Effect Analysis of Compensation, Work Environment and Leadership on Ship Crew Loyalty With Work Motivation as Intervening Variable at PT. Salam Pacific Indonesia Lines”*. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 53 orang. Pendekatan penelitian dilakukan melalui penelitian kuantitatif. Penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan *software Smart PLS*. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap loyalitas karyawan. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama mengkaji pengaruh kompensasi terhadap loyalitas karyawan. Perbedaan penelitian ini adalah pada analisis statistik yang digunakan dimana penulis menggunakan analisis regresi linear berganda sementara

penelitian ini menggunakan teknik *Structural Equation Modeling* (SEM) serta dilakukan pada tahun yang berbeda.

13. Penelitian yang dilakukan oleh Putra, dkk (2019), dengan judul “*Compensation, Organizational Culture and Job Satisfaction In Affecting Employee Loyalty*”. Metode dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *simple random sampling* dengan rumus Slovin sebanyak 99 orang. Hasil penelitian ini menunjukkan kompensasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap loyalitas karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian penulis adalah sama-sama mengkaji pengaruh kompensasi terhadap loyalitas karyawan serta menggunakan metode penelitian analisis regresi linier berganda. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian penulis adalah dilakukan pada tempat serta tahun yang berbeda dari penelitian sebelumnya.
14. Penelitian yang dilakukan oleh Pradasa (2020) dengan judul “Pengaruh Motivasi, Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Loyalitas Karyawan”. penelitian ini menggunakan populasi sebanyak 49 karyawan PT. Linard Power Kontraktor di Jakarta melalui kuesioner dengan metode sampling jenuh. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian secara parsial menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap loyalitas karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian penulis adalah sama-sama menggunakan teknik analisis analisis regresi linier berganda serta sama-sama mengkaji pengaruh kompensasi terhadap loyalitas

karyawan. Persamaan lainnya adalah sama-sama menggunakan teknik penentuan sampel jenuh. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian penulis adalah dilakukan pada lokasi serta tahun penelitian yang berbeda dengan penelitian penulis. Perbedaan lainnya adalah pada jumlah sampel dimana penelitian terdahulu menggunakan sampel sebanyak 49 responden sedangkan penelitian penulis menggunakan 80 responden.

15. Penelitian yang dilakukan oleh Utami dan Dwiatmadja (2020) dengan judul “Pengaruh Pengembangan karir, Motivasi Kerja, dan Pemberian Kompensasi Terhadap Loyalitas Kerja Karyawan”. Penelitian ini menggunakan analisis statistik menggunakan Aplikasi IBM SPSS *Statistics* 23. Data responden penelitian diperoleh sebanyak 62 responden. Hasil penelitian ini kompensasi tidak memiliki pengaruh terhadap loyalitas kerja karyawan di PT. Berita Tribune Online. Persamaan penelitian ini dengan penelitian penulis adalah sama-sama mengkaji pengaruh kompensasi terhadap loyalitas karyawan. Persamaan lainnya adalah sama-sama menggunakan Aplikasi SPSS sebagai alat analisis statistik. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian penulis adalah dilakukan pada lokasi serta waktu berbeda.