

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Loyalitas Karyawan

Menurut (Wibowo, 2021) mendefinisikan loyalitas sebagai dedikasi jangka panjang karyawan untuk mempertahankan hubungan kerja dengan perusahaan serta memberikan upaya maksimal dalam pekerjaannya. Menurutnya, loyalitas tidak hanya soal bertahan, tetapi mencakup kesediaan bekerja sama, komitmen mencapai target, kepatuhan pada aturan organisasi, dan keterlibatan dalam penyelesaian masalah organisasi. Sedangkan menurut Saydam (2021:49) mendefinisikan Loyalitas kerja sebagai tekad dan kesanggupan seorang karyawan untuk menaati segala peraturan, melaksanakan, dan mengamalkan segala ketentuan perusahaan dengan kesadaran penuh serta tanggung jawab dalam bekerja.

Menurut (Hasibuan, 2018) menyatakan bahwa loyalitas kerja karyawan adalah keragamaan peran dan anggota dalam menggunakan pikiran dan waktunya untuk mencapai tujuan organisasi, mencerminkan kesetiaan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi tempat mereka bekerja. Sedangkan menurut (Suhendi, 2017) menyebutkan bahwa loyalitas kerja karyawan ditunjukkan dengan komitmen karyawan terhadap perusahaan yang dibentuk oleh beberapa faktor dari organisasi maupun individu. Loyalitas karyawan secara umum mencakup unsur-

unsur seperti taat pada peraturan perusahaan, tanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan, kemauan untuk bekerja sama dengan rekan kerja, rasa memiliki terhadap perusahaan, kesukaan terhadap pekerjaan yang dilakukan, dan hubungan antar pribadi yang harmonis. Loyalitas kerja karyawan pada dasarnya merupakan bentuk keterikatan menyeluruh antara karyawan dan organisasi yang tidak hanya tercermin dalam perilaku sehari-hari, tetapi juga dalam komitmen emosional, kognitif, dan sikap profesional yang ditunjukkan karyawan selama bekerja. Loyalitas bukan hanya sekadar bertahan di perusahaan, tetapi mencakup bagaimana karyawan memberikan kontribusi positif, menjaga nama baik organisasi, serta menunjukkan sikap yang konsisten terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut (Valentino & Haryadi, 2016) mengatakan bahwa loyalitas karyawan adalah kesetiaan seorang karyawan terhadap perusahaan yang ditunjukkan melalui komitmen memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Loyalitas ini dapat diukur dari ketaatan, tanggung jawab, pengabdian, dan kejujuran karyawan. Sedangkan menurut Handoko (Manajemen, 2011) menyebutkan bahwa loyalitas karyawan adalah kondisi di mana karyawan memiliki komitmen yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi serta ikut terlibat aktif dalam mencapai tujuan perusahaan. Artinya, loyalitas tidak hanya bersifat pasif, seperti bertahan dalam pekerjaan, tetapi bersifat proaktif, di mana karyawan secara sadar berpartisipasi dalam menyelesaikan masalah, membantu rekan kerja, berinisiatif, dan memastikan tujuan organisasi tercapai secara efektif. Keterlibatan aktif ini menandakan adanya ikatan psikologis dan

emosional antara karyawan dan organisasi, sehingga loyalitas menjadi bagian dari motivasi internal karyawan untuk berkontribusi lebih.

Berdasarkan uraian diatas, loyalitas karyawan dapat disimpulkan sebagai dedikasi dan komitmen jangka panjang seorang karyawan untuk mempertahankan hubungan kerja dengan organisasi, ditunjukkan melalui kesediaan untuk bekerja sama, taat pada peraturan, melaksanakan tanggung jawab secara penuh, berkontribusi maksimal, dan terlibat aktif dalam pencapaian tujuan organisasi. Loyalitas tidak hanya terkait dengan bertahan dalam perusahaan, tetapi juga mencakup kesetiaan terhadap pekerjaan, rasa memiliki terhadap perusahaan, komitmen untuk mencapai target, kejujuran, disiplin, pengabdian, dan pemeliharaan hubungan antarpribadi yang harmonis.

2.1.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan

Pendapat dari (Steers dan Porter, 2004), Loyalitas kerja karyawan akan tercipta apabila karyawan merasa tercukupi dalam memenuhi kebutuhan hidup dari pekerjaannya. Menurut runtun (2020:27), bahwa timbulnya loyalitas kerja karyawan dipengaruhi oleh :

1) Karakteristik Pribadi

Karakteristik adalah faktor-faktor tentang diri karyawan yang meliputi usia, masa kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan, prestasi, minat, dan sifat kepribadian.

2) Karakteristik Pekerjaan

Mencakup tantangan pekerjaan, stres kerja, peluang sosial, identifikasi pekerjaan, umpan balik, dan kesesuaian pekerjaan.

3) Karakteristik Desain Perusahaan

Meliputi tingkat formalitas dalam perusahaan, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan tingkat keterlibatan dengan tanggung jawab perusahaan.

4) Pengalaman yang Diperoleh dari Perusahaan

Internalisasi individu terhadap perusahaan, guna menciptakan rasa aman dan kepercayaan bahwa keputusan pribadi didukung oleh perusahaan.

2.1.3. Indikator Loyalitas Karyawan

Menurut Safitri & Hanifuddin (2022) loyalitas karyawan dapat diukur melalui beberapa indikator berikut:

1) Ketaatan dan Kepatuhan

Ini mengacu pada kemampuan individu karyawan untuk mematuhi semua peraturan, melaksanakan perintah yang diberikan oleh pemimpin, dan menjaga agar tidak melanggar peraturan yang telah ditetapkan.

2) Pengabdian

Pengabdian mencerminkan kontribusi pemikiran dan tenaga yang diberikan oleh karyawan secara tulus kepada perusahaan.

3) Kejujuran

Kejujuran mengacu pada konsistensi antara ucapan dan tindakan seseorang dengan realitanya, karyawan selalu menjalankan tugasnya tanpa tekanan dan tidak menyalahgunakan kewenangan yang diberikan, serta selalu melaporkan hasil pekerjaannya kepada atasan.

4) Bertanggung Jawab

Tanggung jawab melibatkan kemampuan individu karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan baik, tepat waktu, dan siap mengambil risiko untuk keputusan atau tindakan yang diambil (Safitri & Hanifuddin, 2022).

Sedangkan Menurut Siswanto (2010) indikator loyalitas karyawan sebagai berikut :

1. Kemauan untuk bekerja sama
2. Rasa memiliki
3. Hubungan antarpribadi
4. Kesukaan terhadap pekerjaan

2.1.4. Karakteristik Pekerjaan

Menurut Setiono (2016) Karakteristik adalah proses psikologi yang memengaruhi individu dalam memperoleh, mengkonsumsi, serta menerima barang, jasa, dan pengalaman, yang mencakup sifat atau ciri khas yang membedakan seseorang dari yang lain. Sedangkan Menurut Fatmah (2017) menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan merupakan faktor yang menunjukkan ciri khusus suatu pekerjaan yang membedakannya dari pekerjaan lain, terdiri dari

lima dimensi inti seperti variasi keterampilan, identitas tugas, otonomi, signifikansi tugas, dan umpan balik.

Menurut Robbins dan Judge (2018), karakteristik pekerjaan adalah gagasan tentang dimensi inti pekerjaan yang mempengaruhi kondisi psikologis karyawan, termasuk variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik pekerjaan. karakteristik ini berpengaruh pada motivasi, kepuasan, dan kinerja karyawan. Sedangkan Menurut Mathis & Jackson (2011) menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan merupakan komponen desain pekerjaan yang mempengaruhi kepuasan dan efektivitas kerja. Pekerjaan dengan karakteristik baik memungkinkan karyawan menggunakan kemampuan, merasakan arti penting pekerjaan, bekerja lebih mandiri.

Menurut Luthans (2011) karakteristik pekerjaan merupakan faktor penting dalam desain pekerjaan yang dapat memengaruhi motivasi dan keterlibatan (engagement) karyawan. ia menekankan bahwa karakteristik pekerjaan dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab, rasa memiliki, dan motivasi intrinsik. Sedangkan Menurut Parker, Bindl & Strauss (2010) mengatakan bahwa karakteristik pekerjaan yang kaya dapat memicu perilaku proaktif. dimensi seperti autonomy (otonomi), skill variety (variasi keterampilan), dan task complexity (kompleksitas tugas). sehingga mendorong karyawan untuk berinovasi, berinisiatif, mengembangkan ide baru, memecahkan masalah secara kreatif, dan melakukan peningkatan proses kerja tanpa disuruh.

Berdasarkan uraian diatas, Karakteristik pekerjaan merupakan serangkaian sifat, dimensi, dan elemen penting dalam suatu pekerjaan yang membedakannya dari pekerjaan lain serta menentukan bagaimana pekerjaan tersebut mempengaruhi kondisi psikologis, motivasi, perilaku, dan kinerja karyawan. Karakteristik pekerjaan mencakup aspek-aspek seperti variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, umpan balik, dan kompleksitas tugas, yang secara keseluruhan berperan dalam membentuk pengalaman kerja yang bermakna bagi individu. Karakteristik pekerjaan tidak hanya berfungsi sebagai struktur dasar dalam desain pekerjaan, tetapi juga menjadi faktor kunci yang memengaruhi motivasi intrinsik, kepuasan kerja, efektivitas, serta keterlibatan (engagement) karyawan. Semakin kaya dan menantang karakteristik pekerjaan, semakin tinggi peluang karyawan untuk menunjukkan perilaku proaktif, berinovasi, mengembangkan ide baru, serta menunjukkan tanggung jawab dan rasa memiliki terhadap pekerjaannya.

2.1.5. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Karakteristik Pekerjaan

Menurut Supyadi (2018) ada 3 faktor yang mempengaruhi terhadap karakteristik pekerjaan yaitu :

- 1) Faktor individu : kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman tingkat sosial dan demografi seseorang.
- 2) Faktor psikologis : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.
- 3) Faktor organisasi : struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, system penghargaan (reward system).

2.1.6. Indikator Karakteristik Pekerjaan

Dalam Moses, dkk. (2014) mengidentifikasikan karakteristik pekerjaan menjadi lima indikator, yaitu :

a) Keragaman Keterampilan

Suatu tingkatan dimana pekerjaan membutuhkan Variasi aktifitas yang berbeda dalam menyelesaikan pekerjaan yang melibatkan Sejumlah keterampilan dan bakat yang berbeda dari karyawan.

b) Identitas tugas

Suatu tingkatan dimana pekerjaan membutuhkan penyelesaian menyeluruh dan teridentifikasi pembagiannya, oleh karena seseorang terlibat mengerjakan pekerjaan dari awal sampai akhir dengan hasil yang memungkinkan.

c) Signifikasi tugas

Suatu tingkatan dimana pekerjaan adalah penting dan melibatkan kontribusi yang berarti terhadap organisasi atau masyarakat pada umumnya.

d) Otonomi

Suatu tingkatan dimana pekerjaan memberikan kebebasan secara substansial, kemerdekaan dan keleluasaan dalam membuat schedule pekerjaan dan menentukan prosedur yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan.

e) Umpan balik

Pekerjaan Suatu tingkatan dimana hasil aktifitas penyelesaian pekerjaan diperoleh langsung oleh karyawan dan informasi yang jelas mengenai seberapa baik pekerjaan telah dikerjakan.

Sedangkan Menurut Robbins (2016:64) Indikator karakteristik pekerjaan yaitu:

1. Keanekaragaman keterampilan
2. Identitas tugas
3. arti tugas
4. otonomi
5. umpan balik.

2.1.7. Pengembangan Karir

Menurut Bernardin dan Russel (2013) Karir adalah persepsi sikap pribadi dan perilaku seseorang yang terkait dengan aktivitas-aktivitas dan pengalaman-pengalaman dalam rentang perjalanan pekerjaan seseorang. Menurut Sinambela, 2016:253 Karier adalah sejumlah posisi kerja yang dijabat seseorang selama siklus kehidupan pekerjaan sejak dari posisi paling bawah hingga posisi paling atas.

Menurut Rivai (2015) Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. artinya, pengembangan karir tidak hanya berfokus pada peningkatan

kemampuan teknis saja, tetapi juga pada pengembangan keseluruhan potensi individu agar dapat mencapai tujuan karirnya secara efektif dan berkelanjutan. Proses ini melibatkan berbagai aktivitas seperti pelatihan, pengalaman kerja, dan perencanaan karir yang sistematis untuk memastikan bahwa individu mampu beradaptasi dan tumbuh dalam karirnya. Sedangkan Menurut Armstrong (2014) menyatakan bahwa pengembangan karir adalah proses sistematis untuk meningkatkan kompetensi dan peluang karir melalui pelatihan, coaching, mentoring, rotasi pekerjaan. Organisasi juga bertanggung jawab menyediakan lingkungan yang mendukung pengembangan tersebut.

Menurut Mangkunegara (2015) menyatakan bahwa pengembangan karir adalah upaya yang dilakukan secara sistematis oleh individu maupun organisasi untuk meningkatkan kemampuan dan potensi kerja, sehingga dapat memenuhi kebutuhan karir dan tujuan organisasi. penjelasan ini menekankan bahwa pengembangan karir adalah sebuah proses yang tidak hanya terjadi pada individu, tetapi juga harus didukung oleh organisasi melalui penyediaan pelatihan, mentoring, dan program-program pengembangan lainnya. dengan demikian, pengembangan karir merupakan hasil sinergi antara individu yang berusaha meningkatkan diri dan organisasi yang mendukung pertumbuhan karir. Sedangkan Menurut Greenhaus & Callanan (2014) Pengembangan karir melibatkan pemahaman diri, eksplorasi peluang karir, penetapan tujuan, dan penyusunan strategi karir. Pengembangan karir yaitu proses berkelanjutan yang membutuhkan evaluasi terus-menerus.

Dari beberapa pendapat menurut Rivai (2015) dan Mangkunegara (2015), dengan landasan pemahaman karier dari Bernardin & Russel (2013) serta Sinambela (2016) tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Pengembangan karier adalah proses sistematis yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan potensi kerja individu agar dapat mencapai karier yang diinginkan secara efektif dan berkelanjutan. proses ini melibatkan berbagai aktivitas seperti pelatihan, pengalaman kerja, dan perencanaan karier yang terstruktur agar individu mampu beradaptasi dan tumbuh dalam karirnya. Pengembangan karier bukan hanya tanggung jawab individu, tetapi juga didukung oleh organisasi melalui penyediaan pelatihan, mentoring, dan program pengembangan lainnya. Dengan demikian, pengembangan karier merupakan hasil sinergi antara upaya individu yang aktif mengembangkan diri dan dukungan organisasi yang memfasilitasi pertumbuhan karier.

2.1.8. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Menurut Hasto Joko Nur Utomo dan Meilan Sugiarto (2007) dalam Rudi Isnandar (2014) kesuksesan proses pengembangan karier dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut ini :

a) Hubungan Pegawai dan Organisasi

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

b) Personalia pegawai

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

c) Faktor eksternal

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

d) Politik dalam organisasi

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

e) Sistem penghargaan

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

f) Jumlah pegawai

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

g) 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.

h) Kultur organisasi

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

i) Tipe manajemen

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

2.1.9. Indikator Pengembangan Karir

Menurut Gomes (2003) berbagai indikator yang perlu di pertimbangkan dalam pengembangan karir sebagai berikut :

1) Perlakuan Adil dalam Berkarir

Perlakuan yang adil itu bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional, dan diketahui secara luas dikalangan karyawan.

2) Keperdulian para atasan langsung

Para karyawan pada umumnya Mendambakan keterlibatan atasan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing. salah satu bentuk keperdulian itu adalah memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para karyawan tersebut mengetahui potensi yang perlu diatasi.

3) Informasi tentang berbagai peluang Promosi

Para karyawan pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan.

4) Adanya minat untuk dipromosikan

Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para karyawan untuk pengembangan karir ialah pendekatan yang fleksibel dan proaktif.

5) Tingkat kepuasan

Meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karir, ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda.

Sedangkan Menurut Veitzhal Rivai (2010) menyebutkan ada 5 indikator pengembangan karir yaitu :

1. Perlakuan yang adil dalam karir

Perlakuan yang adil itu hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional, dan diketahui secara luas dikalangan karyawan.

2. Kepedulian para atasan langsung

Para karyawan pada umumnya mendambakan keterlibatan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk kepedulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan tugas masingmasing karyawan tersebut mengetahui potensi yang perlu diatasi. Pada giliranya umpan balik itu merupakan bahan penting bagi karyawan mengenai langkah awal apa yang perlu diambilnya agar kemungkinannya untuk dipromosikan menjadi lebih besar.

3. Informasi tentang berbagai peluang promosi

Para karyawan pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang bersifat kompetitif. Jika akses demikian tidak ada atau sangat terbatas para karyawan akan mudah beranggapan bahwa prinsip keadilan dan kesamaan dan kesempatan untuk dipertimbangkan.

4. Adanya minat untuk dipromosikan

Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para karyawan untuk pengembangan karir adalah pendekatan fleksibel dan proaktif. Artinya, minat untuk mengembangkan karir sangat individualistic sifatnya. Seorang karyawan memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang, pendidikan dan pelatihan yang ditempuh, jumlah tanggungan dan berbagai faktor lainnya. Berbagai faktor tersebut dapat berakibat pada besarnya minat seseorang untuk mengembangkan karirnya.

5. Tingkat kepuasan

ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda. Perbedaan tersebut merupakan akibat tingkat kepuasan, dan dalam konteks terakhir tidak selalu berarti keberhasilan mencapai posisi tertinggi dalam organisasi, melainkan pula berarti bersedia menerima kenyataan bahwa karena berbagai faktor pembatasan yang dihadapi oleh seseorang. Karyawan merasa puas apabila ia dapat mencapai tingkat tertentu dalam karirnya meskipun tidak banyak anak tangga karir yang berhasil dinaikinya. Tegasnya, seseorang bisa merasa puas karena mengetahui bahwa apa yang dicapainya itu sudah merupakan hasil yang maksimal dan berusaha mencapai anak tangga yang lebih tinggi merupakan usaha yang sia-sia karena mustahil untuk dicapai.

2.1.10. Kompensasi

Menurut Sedarmayanti (2019:263) kompensasi merupakan segala sesuatu yang akan diterima karyawan sebagai bentuk balas jasa kerja karyawan. kemudian Menurut Dessler (2017:221) kompensasi adalah suatu hal yang berbentuk bayaran untuk diberikan kepada karyawan dan hal-hal yang berhubungan dengan karyawan. Sedangkan Menurut Armstrong & Taylor (2017), kompensasi merupakan bagian dari reward management yang mencakup seluruh bentuk penghargaan finansial maupun nonfinansial yang diberikan organisasi untuk memotivasi, mempertahankan, dan meningkatkan kinerja karyawan. Mereka menekankan bahwa kompensasi tidak hanya bersifat ekonomi, tetapi juga terkait persepsi keadilan, struktur pasar tenaga kerja, serta strategi organisasi.

Menurut Widodo (2014:160) Kompensasi merupakan suatu bagian dari reward atau penghargaan yang hanya berhubungan dengan bagian ekonomi, akan tetapi setelah adanya keyakinan bahwasannya perilaku individual terdapat pengaruh dari sistem spektrum yang lebih luas maka kompensasi tidak terlepas dari adanya reward yang disediakan oleh organisasi. Sedangkan menurut Sinambela (2016:220) juga mengatakan bahwa kompensasi adalah jumlah dari semua hadiah yang diberikan organisasi kepada karyawan sebagai imbalan atas jasa-jasa mereka. Kompensasi tidak hanya terbatas pada aspek finansial seperti gaji dan tunjangan, tetapi juga mencakup imbalan non-finansial yang dapat berupa pengakuan, kesempatan pengembangan karier, pelatihan, maupun fleksibilitas kerja. Hal ini sejalan dengan pandangan modern bahwa motivasi karyawan

dipengaruhi oleh kombinasi reward finansial dan non-finansial, sehingga sistem kompensasi yang efektif harus mempertimbangkan keseimbangan antara kebutuhan ekonomi dan psikologis karyawan. sehingga kompensasi menjadi alat strategis untuk meningkatkan kinerja, loyalitas, dan kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat penulis definisikan bahwa kompensasi adalah suatu hal dalam berbagai bentuk seperti uang, hadiah, dan reward atau penghargaan yang telah disediakan dan diberikan oleh organisasi kepada karyawannya sebagai imbalan atas jasa-jasa dan kerja keras karyawan.

2.1.11. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Hartatik (2014:258), ada beberapa faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi di perusahaan, yaitu:

- 1) Faktor pemerintah

Dalam hal ini peraturan pemerintah yang berkaitan langsung dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku dan sebagainya sehingga hal ini sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai.

- 2) Penawaran bersama antara perusahaan dan pegawai

Kebijakan untuk menentukan besarnya kompensasi dapat juga dipengaruhi pada saat terjadinya tawar-menawar mengenai besarnya gaji atau upah yang diberikan perusahaan pada pegawai. Hal ini disebabkan oleh perusahaan dalam merekrut pegawai yang mempunyai keahlian di

bidang tertentu yang sangat dibutuhkan perusahaan, sehingga kondisi ini berkaitan langsung dengan besarnya gaji yang diberikan.

3) Standar biaya hidup pegawai

Dalam hal ini, kebijakan kompensasi perlu mempertimbangkan standar biaya hidup minimal pegawai. Hal ini disebabkan oleh kebutuhan dasar pegawai harus terpenuhi secara layak. Karyawan yang dapat memenuhi kebutuhan dasar dengan baik akan memiliki rasa aman dan dengan sendirinya termotivasi untuk bekerja lebih baik dalam mencapai tujuan perusahaan.

4) Ukuran perbandingan upah

Kebijakan untuk menentukan kompensasi dapat dipengaruhi oleh ukuran besar kecilnya perusahaan dalam melakukan kegiatan usahanya, tingkat pendidikan pegawai dan masa kerja pegawai di perusahaan.

5) Permintaan dan persediaan

Dalam hal ini, untuk dapat menentukan tingkat kompensasi pegawai dapat mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan yang ada, maksudnya kondisi pasar perlu dijadikan bahan pertimbangan untuk menentukan tingkat upah pegawai.

6) Kemampuan membayar

Pada kondisi ini, untuk dapat menentukan kebijakan kompensasi pegawai didasarkan pada kemampuan perusahaan untuk membayar upah

pegawai. Maksudnya, jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi di luar batas kemampuan dan kondisi keuangan perusahaan.

2.1.12. Indikator Kompensasi

Menurut Afandi, (2018:194) mengemukakan bahwa indikator-indikator kompensasi diantaranya:

1) Upah dan Gaji

Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan.

2) Insentif

Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan.

3) Tunjangan

Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung organisasi, program pensiun, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

4) Fasilitas

Contoh-contoh fasilitas adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil organisasi, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, atau akses ke pesawat

organisasi yang diperoleh pegawai. Fasilitas dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi, terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal.

Sedangkan Menurut Wirayudha (2020) indikator kompensasi yaitu :

1. Gaji
2. Insentif
3. Tunjangan
4. Fasilitas.

2.2. Konsep Penelitian

1) Karakteristik Pekerjaan

Dalam penelitian ini Karakteristik Pekerjaan merupakan aspek atau ciri khas pekerjaan yang membedakan suatu pekerjaan dengan pekerjaan lainnya dan meliputi lima dimensi inti, yaitu variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik.

2) Pengembangan Karir

Dalam penelitian ini Pengembangan Karir adalah suatu usaha dalam mengembangkan, memanfaatkan dan mendayagunakan potensi yang dimiliki oleh karyawan dengan memposisikan mereka pada suatu jabatan sesuai dengan kemampuan yang diperlihatkannya.

3) Kompensasi Karyawan

Dalam penelitian ini Kompensasi adalah suatu hal dalam berbagai bentuk seperti uang, hadiah, dan reward atau penghargaan yang telah disediakan dan diberikan oleh organisasi kepada karyawannya sebagai imbalan atas jasa-jasa dan kerja keras karyawan.

4) Loyalitas Karyawan

Dalam penelitian ini Loyalitas karyawan merupakan rasa kesetiaan atau kesadaran seorang karyawan terhadap perusahaannya yang dapat dilihat dari aspek disiplin kerja, tanggung jawab dan sikapnya selama bekerja di Perusahaan.

2.3. Hipotesis Dan Kerangka Dasar Pemikiran

2.3.1 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2017), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian belum jawaban yang empirik. Berdasarkan penelitian terdahulu dimana hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh antara karakteristik pekerjaan, pengembangan karir dan kompensasi terhadap loyalitas karyawan, maka penulis menarik hipotesis atau dugaan sementara sebagai berikut:

1) Hipotesis kerja:

H₁: Diduga Karakteristik Pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas karyawan pada PT. Cipta Laku Lestari.

H₂ : Diduga Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas karyawan pada PT. Cipta Laku Lestari.

H₃: Diduga Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas karyawan pada PT. Cipta Laku Lestari.

2) Hipotesis statistik

Hipotesis statistik merupakan pernyataan yang dapat diuji secara statistik mengenai hubungan antara dua atau lebih variabel penelitian.

H₀ : $\beta_1 = 0$ artinya tidak ada pengaruh yang signifikan antara karakteristik pekerjaan (X1) terhadap loyalitas karyawan (Y).

H_a : $\beta_1 \neq 0$ artinya ada pengaruh yang signifikan antara karakteristik pekerjaan (X1) terhadap loyalitas karyawan (Y).

H₀ : $\beta_2 = 0$ artinya tidak ada pengaruh yang signifikan antara pengembangan karir (X2) terhadap loyalitas karyawan (Y).

H_a : $\beta_2 \neq 0$ artinya ada pengaruh yang signifikan antara pengembangan karir (X2) terhadap loyalitas karyawan (Y).

H₀ : $\beta_3 = 0$ artinya tidak ada pengaruh yang signifikan antara kompensasi (X3) terhadap loyalitas karyawan (Y).

H_a : $\beta_3 \neq 0$ artinya ada pengaruh yang signifikan antara kompensasi (X3) terhadap loyalitas karyawan (Y).

2.3.2 Kerangka Dasar Pemikiran

1) Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Loyalitas Karyawan

Mangkunegara (2017:75) mengemukakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan adalah karakteristik pekerjaan. Karyawan yang memiliki karakteristik pekerjaan yang baik serta jelas,

menantang, bervariasi dan memberikan otonomi terhadap pekerjaan cenderung lebih termotivasi, memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi, dan menunjukkan loyalitas lebih kuat dibandingkan dengan karyawan yang memiliki karakteristik pekerjaan yang rendah. Hal ini menunjukkan secara langsung bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Karakteristik pekerjaan memungkinkan karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan keragaman keterampilan, identitas tugas yang terarah, serta menjalankan prosedur kerja sesuai dengan metode yang dibuat sendiri. artinya karakteristik pekerjaan bukan hanya menunjang efektivitas, tetapi juga keterikatan emosional dan komitmen karyawan dalam organisasi.

2) Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Loyalitas Karyawan

Robbins (2017) menyatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan adalah pengembangan karir. Karyawan yang memiliki pengembangan karir yang jelas dan terarah cenderung lebih berkomitmen terhadap organisasi, memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, dan menunjukkan loyalitas yang lebih kuat dibandingkan dengan karyawan yang memperoleh pengembangan karir yang rendah. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Pengembangan karir yang baik memungkinkan karyawan meningkatkan kompetensi, memperluas pengetahuan, serta melaksanakan tugas secara lebih efektif. Artinya, pengembangan karir bukan hanya menunjang efektivitas dan peningkatan

kemampuan kerja karyawan, tetapi juga memperkuat keterikatan emosional, rasa memiliki, serta komitmen mereka terhadap organisasi.

3) Pengaruh Kompensasi terhadap Loyalitas Karyawan

Milkovich & Newman (2008) menyatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan adalah kompensasi. Karyawan yang menerima kompensasi yang adil dan layak cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi, memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih baik, serta menunjukkan loyalitas yang lebih kuat dibandingkan dengan karyawan yang menerima kompensasi rendah. Hal tersebut mengindikasikan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas karyawan. Kompensasi yang baik tidak hanya membantu karyawan dalam meningkatkan kompetensi, memperluas pengetahuan, dan melaksanakan tugas secara lebih efektif, tetapi juga memperkuat keterikatan emosional, rasa memiliki, dan komitmen mereka terhadap organisasi. Artinya, kompensasi bukan hanya alat untuk memenuhi kebutuhan ekonomi karyawan, tetapi juga berfungsi sebagai bentuk penghargaan organisasi atas kontribusi mereka. Ketika karyawan merasa dihargai melalui sistem kompensasi yang adil dan proporsional, mereka cenderung membangun persepsi positif terhadap organisasi, menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih tinggi, serta mempertahankan komitmen jangka panjang. Artinya, kompensasi berperan sebagai mekanisme strategis yang dapat mendorong terbentuknya loyalitas karyawan secara berkelanjutan.

Berdasarkan penjelasan teori diatas maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar di bawah ini.

Gambar 2.1.
Kerangka Dasar Pemikiran

