

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Landasan Teori

##### 2.1.1. MSDM

Menurut Sofyandi (2009:6) dalam thesis Ida Firdayanti Sa'adiyah (2017), MSDM yaitu suatu rencana guna mengimplementasikan peran manajemen yakni perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan, dalam setiap kegiatan operasional SDM yang memiliki prosedur seperti menarik, memilih, melatih dan mengembangkan, menempatkan yang meliputi promosi, demosi, & mutasi, penilaian terhadap kinerja, kompensasi yang diberikan, hubungan dengan perusahaan, hingga PHK, yang dikhususkan untuk penambahan keikutsertaan produktif dari SDM perusahaan terhadap tergapainya tujuan perusahaan secara tepat dan efisien.

*Bohlarander and Snell (2010: 4), argue that HRM is the knowledge learned to find out how to manage employees in a company, make jobs, work groups, develop employees who have expertise, analyze an approach to develop employee performance and nurture retention for employees for his work at work.* (Bohlarander dan Snell (2010: 4), berpendapat bahwa HRM adalah pengetahuan yang dipelajari untuk mencari tahu cara mengelola karyawan di perusahaan, menciptakan pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan karyawan yang memiliki keahlian, menganalisis pendekatan untuk mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan penghargaan kepada karyawan).

*According to Armstrong (2013: 28) human resource management is the practice of human resource management (HR) relating to all aspects of how people work and are managed in organizations.* (Menurut Armstrong (2013: 28) manajemen sumber daya manusia adalah praktik manajemen sumber daya manusia (SDM) yang berkaitan dengan semua aspek tentang bagaimana karyawan bekerja dan dikelola dalam organisasi).

Selain itu Anwar Prabu M (2011) dalam thesis Fasih R dan Burhanuddin Kamal (2016), mengatakan MSDM bisa diartikan juga ibarat suatu cara mengatur dan mendayagunakan SDM yang terletak pada seorang karyawan. Mengatur dan mendayagunakan sumber daya tersebut wajib diperluas secara optimal didalam dunia

kerja agar tergapainya tujuan organisasi dan memajukan seorang karyawan.

Dari pengertian-pengertian dari ahli diatas, bahwasanya bisa di tarik kesimpulan mengenai definisi dari MSDM. Bahwa mengatur dan mendayagukan SDM sangatlah penting didalam mewujudkan tujuan organisasi, selain perusahaan bisa cepat menyelesaikan permasalahan yang dihadapi.

#### **2.1.1.1. Peran MSDM**

Terdapat 9 (sembilan) peran MSDM dalam mengelola dan menetapkan program ketenagakerjaan menurut pendapat Arifin dan Fauzi (2007:8):

1. Menentukan jumlah, kualitas dan mendudukan karyawan yang sesuai dengan keperluan perusahaan.
2. Merekrut, menyeleksi, dan memposisikan karyawan serasi dengan kapabilitas karyawan yang perusahaan perlukan.
3. Membuat target program mensejahterakan karyawan, mengembangkan karyawan, mempromosikan dan PHK.
4. Membuat gambaran karyawan yang diperlukan perusahaan di hari selanjutnya.
5. Memprediksi perkembangan perusahaan pada khususnya dan keadaan ekonomi pada umumnya.
6. Selalu mengawasi perkembangan undang-undang

ketenagakerjaan dari periode ke periode khususnya yang berhubungan dengan masalah gaji/upah atau kompensasi terhadap karyawan.

7. Memberikan peluang karyawan dalam hal pendidikan, pelatihan, dan pengukuran prestasi kerja karyawan.
8. Mengelola pemindahan karyawan.
9. Mengelola pensiun, PHK, dan menghitung banyaknya pesangon yang menjadi hak setiap karyawan.

*Three roles of HR according to Mathis and Jackson (2013: 18) in a book in Dr. H. Suwatno, M.Sc. and Donni Juni Priansa, S.Pd. S.E. M.M., The three roles are described as follows:*

Tiga peran SDM menurut Mathis and Jackson (2013:18) dalam buku Dr. H. Suwatno, M.Si. dan Donni Juni Priansa, S.Pd. S.E. M.M., Tiga peran tersebut diuraikan sebagai berikut:

*1. The Role of Human Resource Management Administration*

*The role of administrative human resources is much emphasized on processing and storing records. Save archives labor and related databases, processing claims profit, answering questions about payment of money school, company policy on leave and collecting and submit documents required by the government local. All of these activities must be carried out efficiently and on time. However, all of these activities are in some ways the organization has given confirmation that resources humans only collect paper and tell what manager and other workforce should not do. If only the administrative role is like this, then the staff human resources are only seen as clerical and low-level administrative contributors to the company. In some administrative function organizations are*

*carried out by parties third out of company (outsourcing) rather than done own. Even technology has been widely used for automate administrative work.*

Peran Administrasi Manajemen Sumber Daya Manusia

Peran administrasi sumber daya manusia banyak

ditekankan pada memproses dan menyimpan catatan.

Menyimpan arsip tenaga kerja dan database yang

terkait, memproses klaim keuntungan, menjawab

pertanyaan mengenai pembayaran uang sekolah,

kebijakan perusahaan tentang cuti , mengumpulkan

dan menyerahkan dokumen yang diperlukan oleh

pemerintah setempat. Semua aktivitas ini harus

dilakukan dengan efisien dan tepat waktu. Akan

tetapi, semua aktivitas ini pada bebarapa organisasi

telah memberikan penegasan bahwa sumber daya

manusia hanyalah mengumpulkan kertas, memberi

tahu manager dan tenaga kerja lainnya apa yang tidak

boleh dilakukan. Jika hanya peran administrasi seperti

ini, maka staf sumber daya manusia hanya dilihat

sebagai klerikal dan kontributor administrasi tingkat

rendah pada perusahaan. Di beberapa organisasi fungsi

administratif dilakukan oleh pihak ketiga di luar

perusahaan (outsourcing) daripada dilakukan sendiri.

Bahkan teknologi telah banyak digunakan untuk

mengotomatisasi pekerjaan yang sifatnya administratif.

## 2. *Role of HRM Operations*

*Operational activities are tactical. Obedience against opportunity loyalty. Work and other laws must always be done, job applications must be processed, vacant positions must be filled through the interview process, supervisors must be trained, safety issues must be solved, wages and salaries must be arranged. In short, a lot activities that must be done by Human Resources in coordination with managers and supervisors at all parts of the company. Emphasis on operations is still found in several organizations, partly due to limited ability of individual HR staff and some because of typical rejection, the operational role requires HR practitioners to identify and implementing operational and policy programs at organization. They are the people who implement it HR policies that are part of the strategic plan company made by top management, rather than participating seen actively building the strategic plan.*

### Peran Operasional MSDM

Aktivitas operasional sifatnya adalah taktis. Kepatuhan terhadap kesetiaan kesempatan. Bekerja dan hukum lainnya harus selalu dilakukan, lamaran pekerjaan harus diproses, posisi yang lowong harus diisi melalui proses wawancara, supervisor harus dilatih, masalah keselamatan harus dipecahkan, upah dan gaji harus disusun. Singkatnya, banyak aktivitas yang harus dikerjakan oleh Sumber Daya Manusia dengan berkoordinasi dengan para manajer dan supervisor di semua bagian perusahaan. Penekanan pada operasional

masih terdapat di beberapa organisasi, sebagian disebabkan oleh keterbatasan kemampuan individu staf SDM dan sebagian karena penolakan tipikal, peran operasional mengharuskan praktisi SDM untuk mengidentifikasi dan mengimplementasikan program operasional dan kebijakan di organisasi. Mereka adalah orang yang mengimplementasikan kebijakan SDM yang merupakan bagian dari rencana strategis perusahaan yang dibuat oleh manajemen puncak, daripada ikut terlihat secara aktif membangun rencana strategis tersebut.

### 3. *Strategic Role of HR*

*The role of HR organizations has grown and is more strategic due to the use of people in an organization can providing competitive advantages, both domestic and international. The strategic role of HR emphasizes that people in organizations are important resources and also large corporate investment. So that HR can plays a strategic role, he must focus on problems and long-term HR implications. How changes in labor population and lack of manpower work will affect the company and what methods will used to get around this problem of deficiency, is an illustration of the strategic role of HR. The importance of this role has been a matter of warm discussion, and discussion focus on HR management for more make a big contribution to the company.*

### Peran Strategis SDM

Peran organisasi SDM telah tumbuh dan lebih strategis disebabkan penggunaan orang dalam sebuah organisasi dapat menyediakan keunggulan kompetitif,

baik domestic maupun internasional. Peran strategis SDM menekankan bahwa orang-orang di organisasi adalah sumber daya yang penting dan juga investasi perusahaan yang besar. Supaya SDM dapat memainkan peran yang strategis, dia harus fokus pada masalah-masalah dan implikasi SDM jangka panjang.

Bagaimana perubahan kependudukan tenaga kerja dan kekurangan tenaga kerja akan mempengaruhi perusahaan dan cara apa yang akan digunakan untuk meniasati masalah kekurangan ini, adalah sebuah ilustrasi peran strategis SDM. Pentingnya peran ini telah menjadi bahan diskusi yang hangat, dan diskusi itu menitikberatkan pada manajemen SDM untuk lebih memberikan kontribusi yang besar pada perusahaan.

#### **2.1.1.2. Fungsi MSDM**

Fungsi-fungsi MSDM yang diungkapkan oleh Malayu S.P. Hasibuan (2012: 21) ialah :

1. Perencanaan

Perencanaan yaitu merancang SDM secara baik serta tepat agar sesuai dengan harapan perusahaan dalam membantu mewujudkan tujuan.

## 2. Pengorganisasian

Pengorganisasian yaitu aktifitas untuk mengorganisasi seluruh karyawan dengan menentukan pengelompokan kerja, interaksi kerja, pelimpahan wewenang, koordinasi dan integrasi, dalam bagan perusahaan.

## 3. Pengarahan

Pengarahan yaitu aktifitas memfokuskan karyawan menyeluruh, guna mau berkolaborasi serta bekerja dengan tepat dan efektif dalam membantu terciptanya tujuan perusahaan, karyawan, dan publik. Pengarahan dilaksanakan manager dengan memberi pekerjaan bawahannya agar dapat mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik. Pengendalian Pengendalian yaitu aktifitas mengontrol seluruh karyawan, agar mau mematuhi peraturan-peraturan perusahaan serta bekerja searah dengan program.

## 4. Pengadaan

Pengadaan yaitu prosedur untuk menarik, menyeleksi, menempatkan, mengorientasi, dan menginduksi guna memperoleh karyawan searah dengan perusahaan dambakan.

## 5. Pengembangan

Pengembangan yaitu prosedur yang dibikin dengan

menempuh pelatihan serta pendidikan guna menumbuhkan keahlian konseptual, teknis, teoritis, dan mental karyawan.

#### 6. Kompensasi

Kompensasi yaitu pemberian imbalan secara langsung maupun secara tidak langsung, berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai timbalan atas hasil yang telah dikasih kepada perusahaan. Pengintegrasian Pengintegrasian adalah aktifitas untuk menyatukan harapan perusahaan dan keperluan karyawan, agar terbina kolaborasi yang seimbang dan saling bermanfaat.

#### 7. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah aktifitas untuk memelihara karyawan agar mereka mau bertahan pada perusahaansampai pensiun dengan cara meningkatkan kondisi fisik, kesetiaan moral karyawan.

#### 8. Kedisiplinan

Kedisiplinan menggambarkan peran MSDM paling pokok dan kunci utama terlahirnya tujuan perusahaan, karena tidak adanya ketertiban disiplin akan sulit memaksimalkan agar tujuan terwujud.

## 9. Pemberhentian

Pemberhentian adalah hilangnya hubungan kerja suatu perusahaan dengan karyawan. Pemberhentian ini diakibatkan oleh kemauan karyawan, kemauan perusahaan, habis kontrak kerja, pensiun, dan lainnya.

George R. Terry, (1958) dalam bukunya *Principles of Management* Sukarna, (2011: 10) membagi 4 fungsi dasar manajemen, yakni *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Pelaksanaan) dan *Controlling* (Pengawasan). Keempat fungsi manajemen ini disingkat dengan POAC.

### a. *Planning* (Perencanaan)

George R. Terry dalam bukunya *Principles of Management* Sukarna, (2011: 10) mengemukakan tentang *Planning* sebagai berikut, yaitu:

*“Planning is the selecting and relating of facts and the making and using of assumptions regarding the future in the visualization and formulation to proposed of proposed activation believed necessary to accieve desired result”*. (Perencanaan adalah pemilihan dan menghubungkan fakta-fakta serta pembuatan dan penggunaan perkiraan-perkiraan ataupun asumsi-asumsi untuk masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan aktivitas yang diperlukan guna mencapai hasil yang diinginkan).

### b. *Organizing* (Pengorganisasian)

Pengorganisasian tidak dapat diwujudkan tanpa ada hubungan dengan yang lain dan tanpa menetapkan tugas-tugas tertentu untuk masing-masing unit. George R. Terry dalam bukunya *Principles of Management* Sukarna, (2011: 38) mengemukakan tentang *organizing* sebagai berikut, yaitu:

*“Organizing is the determining, grouping and arranging of the various activities needed necessary forthe attainment of the objectives, the assigning of the people to thesen activities, the providing of suitable physical factors of enviroment and the indicating of the relative authority delegated to each respectives activity”*. (Pengorganisasian ialah penentuan, pengelompokkan, dan penyusunan macam-macam kegiatan yang

dipeelukan untuk mencapai tujuan, penempatan orang-orang (karyawan), terhadap kegiatan-kegiatan ini, penyediaan faktor-faktor fisik yang cocok bagi keperluan kerja dan penunjukkan hubungan wewenang, yang dilimpahkan terhadap setiap orang dalam hubungannya dengan pelaksanaan setiap kegiatan yang diharapkan).

c. *Actuating* (Pelaksanaan/Penggerakan)

Menurut George R. Terry dalam bukunya *Principles of Management* Sukarna (2011: 82) mengatakan bahwa “*Actuating is setting all members of the group to want to achieve and to strike to achieve the objective willingly and keeping with the managerial planning and organizing efforts*”. (Penggerakan adalah membangkitkan serta mendorong semua anggota kelompok agar supaya berkehendak dan berusaha dengan keras guna mencapai tujuan dengan ikhlas serta serasi dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian dari pihak pimpinan).

d. *Controlling* (Pengawasan)

Menurut George R. Terry, Sukarna (2011: 110) mengemukakan bahwa *Controlling*, yaitu: *Controlling can be defined as the process of determining what is to accomplished, that is the standard, what is being accomplished. That is the performance, evaluating the performance, and if the necessary applying corrective measure so that performance takes place according to plans, that is conformity with the standard.* (Pengawasan dapat dirumuskan sebagai proses penentuan apa yang harus dicapai yaitu *standard*, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan, dan bilaman perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana, yakni selaras dengan *standard* (ukuran).

### 2.1.1.3. Komponen MSDM

Menurut Hasibuan, 2013 mengartikan SDM adalah “MSDM mempunyai komponen yang menggambarkan bagian dari SDM, komponen tersebut saling berkaitan erat satu dengan lainnya di dalam perusahaan”. Komponen

tersebut bisa dipisahkan menjadi 3 hal diantaranya:

1. Pengusaha

Pengusaha yaitu seseorang yang menanamkan modalnya untuk mendapatkan penghasilan dan besarnya penghasilan itu tidak stabil tergantung pencapaian laba perusahaan tersebut.

2. Karyawan

Karyawan termasuk harta utama dalam suatu perusahaan, karena tanpa partisipasi mereka, kegiatan perusahaan sulit terjadi. Karyawan mempunyai peran aktif dalam memutuskan strategi, metode, proses, dan tujuan yang harus dicapai.

3. Pemimpin

Pemimpin adalah seseorang yang menggunakan kekuasaan dan kepemimpinannya untuk menata orang lain serta mempunyai kewajiban atas pekerjaan orang tersebut dengan keinginan agar perusahaan tersebut bisa mencapai tujuannya.

*Five Component of a Human Resource Management System (Jeremy Bradley, 2018).*

*(<https://smallbusiness.chron.co/five-components-human-resourcemanagementsystem64231.html>)*

1. *Organizational Culture*

*Organizational culture is the collection of values, working norms, company vision, habits and beliefs that the business espouses. The HR management system plays a large part in shaping the organizational culture.*

*Settings for policies, procedures and company standards dictates to employees that are acceptable in the workplace. For example, a policy that states that time management is important to the business, which fosters timeliness among employees, or HR may adapt to a time management policy that employees' freedom to manage their own schedules. In essence, the organizational culture affects the way people do their work and interact with one another and with customers.*

## *2. Planning for Change*

*The business world changes rapidly. New technology is introduced, employees come and go, and the finances of the company fluctuate. HR's role in helping to stabilize the company for change cannot be understated. Planning for change means helping employees understand their roles in the larger picture of the company. It's about building bridges between departments and managers and getting people to talk about "what-if" situations. HR takes this information and develops a management plan for disasters, for changes in workflows and for reassuring employees in times of crises or frightening changes.*

## *3. Training and Development*

*Almost all employees, even ones that are highly educated or skilled, require some level of training because each organization runs things in a different way. Policies and procedures need to be firmly communicated to employees as part of their onboarding process. The HR management system is responsible for ongoing employee development. This continuing education keeps employees' skills fresh so they bring new and innovative ideas to the workplace.*

## *4. Health and Safety*

*The HR management system plays a key role in ensuring health and safety in the workplace. This program can be implemented through the procedures and procedures, but the HR function may be For example, if there is heavy machinery in the office, HR can be used to post emergency signs and posters. This minimizes the possibility that an accident will occur and helps to eliminate any subsequent legal action that might be taken against the company.*

### 5. *Recruitment and Retention*

*While recruitment and retention may seem like a given for HR management systems, it is the anchor of all HR policies and systems. Finding qualified workers, keeping them engaged with the company, training them to provide all drivers to organizational success and should be constantly on the minds of HR managers.*

Lima Komponen Sistem Manajemen Sumber Daya

Manusia (Jeremy Bradley, 2018):

#### 1. Organisasi Budaya

Budaya organisasi adalah kumpulan nilai, norma kerja, visi perusahaan, kebiasaan dan keyakinan yang mendukung bisnis. Sistem manajemen SDM memainkan peranan besar dalam membentuk budaya organisasi. Pengaturan untuk kebijakan, prosedur, dan standar perusahaan mengarahkan karyawan yang dapat diterima di tempat kerja. Misalnya, kebijakan yang menyatakan bahwa manajemen waktu penting bagi bisnis, yang mendorong ketepatan waktu di antara karyawan, atau SDM dapat beradaptasi dengan kebijakan manajemen waktu yang kebebasan karyawan untuk mengelola jadwal mereka sendiri.

Intinya, budaya organisasi mempengaruhi cara orang melakukan pekerjaan mereka dan berinteraksi satu sama lain dan dengan pelanggan.

## 2. Perencanaan untuk Perubahan

Dunia bisnis berubah dengan cepat. Teknologi baru diperkenalkan, karyawan datang dan pergi, dan keuangan perusahaan berfluktuasi. Peran SDM dalam membantu menstabilkan perusahaan untuk perubahan tidak dapat diremehkan. Merencanakan perubahan berarti membantu karyawan memahami peran mereka dalam gambaran yang lebih besar dari perusahaan. Ini tentang menjembatani antara departemen dan manajer dan membuat orang berbicara tentang situasi "bagaimana jika". HR mengambil informasi ini, mengembangkan rencana manajemen, menanggapi kejadian tak terduga untuk perubahan dalam alur kerja dan untuk meyakinkan karyawan pada saat krisis atau perubahan yang menakutkan.

## 3. Pelatihan dan Pengembangan

Hampir semua karyawan, bahkan yang berpendidikan tinggi atau terampil, memerlukan beberapa tingkat pelatihan karena setiap organisasi menjalankan berbagai hal dengan cara yang berbeda. Kebijakan dan prosedur harus dikomunikasikan dengan tegas kepada karyawan sebagai bagian dari proses on-boarding mereka. Sistem manajemen SDM bertanggung jawab

untuk pengembangan karyawan yang berkelanjutan. Pendidikan berkelanjutan ini membuat keterampilan karyawan tetap terjaga sehingga mereka membawa ide-ide baru dan inovatif ke tempat kerja.

#### 4. Kesehatan dan Keselamatan

Sistem manajemen SDM memainkan peran kunci dalam memastikan kesehatan dan keselamatan di tempat kerja. Program ini dapat dilaksanakan melalui kebijakan dan prosedur fungsi SDM. Misalnya, jika ada alat berat di kantor, HR dapat digunakan untuk memposting tanda darurat dan poster. Ini meminimalkan kemungkinan bahwa kecelakaan akan terjadi dan membantu menghilangkan tindakan hukum berikutnya yang mungkin diambil terhadap perusahaan.

#### 5. Rekrutmen dan Retensi

Sementara rekrutmen dan mempertahankan mungkin tampak seperti yang diberikan untuk sistem manajemen SDM, itu adalah jangkar dari semua kebijakan dan sistem SDM. Menemukan pekerja yang memenuhi syarat, menjaga mereka tetap terlibat dengan perusahaan, melatih mereka untuk menyediakan semua penggerak bagi kesuksesan

organisasi dan harus selalu berada di pikiran para manajer SDM.

### 2.1.2. Pengembangan Karier

Menurut Siagian (2007), dalam jurnal Atik Baroroh (2013:68) pengembangan karier adalah perubahan-perubahan individu yang dibuat seseorang untuk menggapai suatu rencana karier.

Rivai (2009: 274), pengembangan karier termasuk teknik dimana seorang karyawan menyimpan keinginan untuk menaikan kemampuan kerja guna menggapai karir yang di harapkan.

*According to Mondy (2010: 228) career development includes approaches that are used in companies to sort out people when needed by having capabilities and skills that are truly reliable.* (Menurut Mondy (2010: 228) pengembangan karier termasuk pendekatan yang di pakai oleh perusahaan secara formal untuk meyakinkan bahwa tersedianya karyawan yang mempunyai kemampuan dan keterampilan yang benar-benar dapat diandalkan).

Dari pengertian-pengertian ahli diatas, bahwasanya dapat di tarik kesimpulan mengenai definisi dari pengembangan karier yaitu suatu rancangan perencanaan dan pendekatan karyawan guna menumbuhkan dan meningkatkan karier yang diharapkan seorang karyawan.

#### 2.1.2.1. Faktor-Faktor Mempengaruhi Pengembangan Karier

Rivai (2013:278) berpendapat pengembangan karier dipengaruhi faktor berikut ini:

##### 1. Prestasi kerja

Prestasi kerja termasuk bagian yang paling utama untuk pengembangan karier yang terpenting guna menumbuhkan dan meningkatkan karir individu

karyawan. Karier yang sukses sebagian besar bergantung pada prestasi kerja yang positif dan patut. Dengan menyaksikan prestasi atas kinerjanya jadi karyawan mampu menghitung peluang terhadap pengembangan karier. Pendapat terhadap kinerja yang positif akan mendasari semua tindakan pengembangan karier. Ketika rata-rata kinerja dibawah standart maka dengan melalaikan upaya ke tujuan pengembangan karier pun biasanya tujuan karier yang paling kecil pun tidak dapat diwujudkan. Kemajuan karier kebanyakan berada atas kinerja serta prestasi.

### 2. Eksposur

Pimpinan mendapatkan pemahaman ini terutama lewat kinerja, dan prestasi karyawan, aduan tertulis, presentasi ucapan, komisi pekerjaan dan jam-jam yang dibuang.

### 3. Jaringan kerja

Jaringan kerja mempunyai arti pendapatan eksposure di luar perusahaan. Melingkupi kontak pribadi dan professional. Hubungan tersebut akan sangat berguna buat karyawan yang utama dalam pengembangan kariernya.

#### 4. Kesetiaan terhadap organisasi

Tingkatan kesetiaan yang rendah termasuk keadaan yang biasa terjadi di lapisan lulusan sarjana terkini yang diakibatkan gambaran terlampau tinggi kepada perusahaan tempatnya bekerja pertama kali sehingga seringkali melahirkan kekecewaan. Masalah yang sama juga terjadi pada golongan profesional dimana kesetiaan pertamanya ditujukan bagi profesi. Untuk membereskan keadaan ini sekaligus memperkecil turnover biasanya perusahaan “membayar” kesetiaan karyawan dengan honor, tunjangan yang besar, melaksanakan praktek SDM yang tepat seperti perencanaan dan pengembangan karier.

#### 5. Pembimbing dan promotor

Adanya pembimbing dan promotor akan menolong karyawan dalam mengembangkan kariernya. Pembimbing akan mengasihkan nasihat atau saran kepada karyawan dalam hal untuk pengembangan kariernya, pembimbing berawal dari dalam perusahaan. Mentor yakni seorang di dalam internal perusahaan yang membangun peluang untuk pengembangan kariernya.

## 6. Peluang untuk tumbuh

Karyawan harusnya dikasih peluang untuk menumbuhkan keahliannya, misalnya menggunakan pelatihan, kursus, dan meneruskan pendidikannya. Hal itu bisa membuat prospek karyawan buat meningkat dan berkembang sesuai dengan konsep kariernya.

*Moment Siagian (2006: 215), there are seven factors that influence one's career development, namely as follows:*

Menurut Siagian (2006:215), terdapat tujuh faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seseorang, yaitu sebagai berikut:

### 1. *Satisfactory work performance.*

*The starting point for career development is that someone is a work achievement in carrying out the task entrusted to him. Without satisfactory work performance, it is difficult for a worker to be proposed by his supervisor to be considered for promotion to a higher occupation or position in the future.*

Prestasi kerja yang memuaskan.

Pangkal tolak pengembangan karir seseorang adalah prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sulit bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi di masa depan.

2. *Introduction by other parties.*

*What is meant here is that various authorities decide whether or not a person is promoted like a direct supervisor and the head of the employment department who knows the employee's work abilities and achievements.*

Pengenalan oleh pihak lain.

Adalah berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung dan pimpinan bagian SDM yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerja karyawan.

3. *Loyalty to the organization.*

*It is a dedication of an employee who wants to continue working in the organization where he works for a long time.*

Kesetiaan pada organisasi.

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

4. *Counselor and sponsor.*

*Counselor is a person who gives advice or suggestions to employees in an effort to develop his career. While the sponsor is someone in the company that can create opportunities for employees to develop their careers.*

Pembimbing dan sponsor.

Pembimbing adalah orang yang memberikan nasihat-nasihat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam perusahaan yang dapat

menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.

5. *Support from subordinates.*  
*It is the support given by subordinates in the form of the success of the manager's duties.*

Dukungan para bawahan.

Merupakan dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan.

6. *Opportunity to grow.*  
*It is an opportunity given to employees to improve their abilities, both through trainings, courses, and also continuing their education.*

Kesempatan untuk bertumbuh.

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

7. *Stop on request and will.*  
*It is the decision of an employee to stop working and move to another company that provides greater opportunities to develop a career.*

Berhenti atas permintaan dan kemauan sendiri.

Merupakan keputusan seorang karyawan untuk berhenti bekerja dan beralih ke perusahaan lain yang memberikan kesempatan lebih besar untuk mengembangkan karir.

### 2.1.2.2. Indikator Pengembangan Karier

Adapun menurut Siagian (2012:207) dalam jurnal Angga Rahyu Shaputra dan Susi Hendriani (2015), berbagai indikator yang perlu ditanggapi buat pengembangan karier yakni berikut ini:

1. Perlakuan yang seimbang dalam berkarier

Perlakuan yang seimbang hanya mampu tercipta apabila patokan promosi berdasar pada masukan yang objektif, logis dan diketahui secara menyeluruh di kalangan karyawan.

2. Keperdulian para pimpinan langsung

Para karyawan biasanya mengharapkan keterlibatan pimpinan langsung mereka dalam perencanaan karier masing-masing. Salah satu bentuk keperdulian itu adalah mengasihikan umpan balik kepada para karyawan tentang penerapan tugas masing-masing sehingga para karyawan itu mengetahui kapasitas untuk diselesaikan. Pada putaranya umpan balik itu adalah bahan penting bagi para karyawan mengenai langkah awal apa yang harus dipilihnya agar kemungkinannya untuk dipromosikan menjadi lebih besar.

### 3. Informasi mengenai berbagai kesempatan promosi

Pada dasarnya karyawan memerlukan mempunyai jalan masuk kepada informasi melingkupi berbagai kesempatan untuk dipromosikan. Akses ini sangat berfaedah terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses penyeleksian internal yang sifatnya bersaing. Jika akses demikian tidak ada atau sangat terbatas para karyawan akan gampang berspekulasi bahwa prinsip keseimbangan dan kesetaraan dan kesempatan untuk dipertimbangkan, agar dipromosikan buat perusahaan sangat susah diaplikasikan.

### 4. Adanya minat agar dipromosikan.

Pendekatan yang benar dipakai dalam hal meningkatkan minat para karyawan untuk pengembangan karier yakni pendekatan yang luwes dan proaktif. Berarti, adanya keinginan guna meningkatkan karier sangat khusus sifatnya. Seorang karyawan menafsirkan berbagai faktor seperti umur, gender, jenis dan sifat pekerjaan sekarang, pelatihan serta pendidikan harus ditempuh, jumlah beban dan berbagai variabel lainnya. Berbagai faktor tersebut bisa berdampak pada besarnya minat seseorang

mengembangkan karirnya.

5. Tingkat kepuasan.

Meskipun secara menyeluruh bisa diungkapkan bahwa setiap orang pengen meraih peningkatan, termasuk dalam melewati karir, barometer kesuksesan yang dipakai memang berbeda-beda. Perbedaan tersebut merupakan akibat tingkat kepuasan, serta dalam kondisi terakhir tidak mesti berarti keberhasilan mencapai posisi puncak dalam organisasi, melainkan pula berarti bersedia menerima kenyataan bahwa, karena berbagai faktor pembatasan harus ditempuh oleh seseorang, pekerja, "puas" apabila ia dapat mencapai puncak tertentu dalam kariernya walaupun tidak banyak anak tangga karier yang sukses ditaklukkannya. Tegasnya, seseorang bisa puas karena membuktikan bahwa apa yang telah digapainya itu sudah merupakan hasil yang maksimal dan berusaha mencapai anak tangga jauh lebih tinggi akan jadi usaha yang bikin kecewa karena mustahil untuk dilaksanakan.

*According to Veitzhal Rivai (2008: 290) career development indicators are as follows:*

1. *Career planning*  
*Employees must plan their careers for the future.*
2. *Individual career development*  
*Each employee must accept responsibility for career*

- development or career progress experienced.*
3. *Career development supported by the HR department*  
*Employee career development depends not only on the employee but also on the role and guidance of the manager and the HR department.*
  4. *The role of feedback on performance*  
*Without feedback regarding career development efforts, it is relatively difficult for employees for years to prepare that is sometimes needed to achieve career development goals.*

Menurut Veitzhal Rivai (2008 : 290), berikut merupakan indikator pengembangan karir:

1. Perencanaan karier

Karyawan harus membuat rencana kariernya untuk di masa yang akan datang.

2. Pengembangan karier individu

Setiap karyawan bertanggung jawab atas pengembangan karir atau kemajuan karirnya.

3. Pengembangan karir yang didukung departement SDM

Pengembangan karir karyawan bukan hanya tergantung pada karyawan itu tetapi juga pada peranan dan bimbingan manager serta departement SDM.

4. Peran umpan balik terhadap kinerja

Tanpa umpan balik yang menyangkut upaya-upaya pengembangan karier maka relatif sulit bagi karyawan untuk mencapai tujuan-tujuan pengembangan karirnya.

### 2.1.3. Lingkungan Kerja

Logahan (2009: 4) berpendapat lingkungan kerja yakni semua yang tampak di sekeliling karyawan yang bisa membuat dirinya terpengaruh ketika menunaikan pekerjaan yang telah diberikan padanya.

Menurut Robbins (2010) lingkungan kerja yakni kekuatan diluar yang kemampuan bisa membuat pengaruh kinerja organisasi.

Menurut Sedarmayati (2009:21) definisi lingkungan kerja yakni berikut ini: “Lingkungan kerja adalah seluruh perangkat dan bahan yang dihadapi dilingkungan sekelilingnya di mana seorang karyawan bekerja, sistem kerjanya, serta perancangan kerja yang positif sebagai individual maupun sebagai kelompok”.

*the work environment includes friendly physical space, well designed, safe, good equipment and effective communication, which will increase productivity (Hay Group (2007) in journal Edo, Barineka Lucky (Ph.D) & Nwosu, Isabella Chika (2018).* (Hay Group (2007), berpendapat bahwa lingkungan kerja termasuk ruang fisik yang aman, dirancang dengan baik, aman, peralatan yang baik dan komunikasi yang efektif, yang akan meningkatkan produktivitas).

Dari pengertian-pengertian ahli diatas, bahwasanya dapat di tarik kesimpulan mengenai definisi dari lingkungan kerja, yaitu semua yang bisa membuat pengaruh terhadap karyawan dalam merampungkan pekerjaan yang terdapat disekitar karyawan.

#### 2.1.3.1. Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2012:46), indikator-indikator lingkungan kerja dapat diukur melalui berikut ini :

1. Lingkungan fisik
  - a. Penerangan
  - b. Suhu udara
  - c. Suara bising

- d. Penggunaan warna
  - e. Ruang gerak yang diperlukan
  - f. Keamanan kerja
2. Lingkungan kerja non fisik
- a. Hubungan karyawan dengan atasan
  - b. Hubungan karyawan dengan sesama rekan kerja

*According to Alex S. Nitisemito (2006: 188) in Oswald H.F. Pokattong, Lisbeth Mananeke, and Sjendri Loindong (2015: 662) indicators of work environment as follows:*

1. *Work atmosphere*  
*Work atmosphere is a condition that exists around the employee doing work that can affect the execution of the work own. The work atmosphere can be seen from the workplace, facilities and tools work, cleanliness, lighting, tranquility including work relationships between people in the place.*
2. *Relationships with Colleagues*  
*Relations with colleagues can be seen from harmony and without there is mutual intrigue among co-workers. One factor that can influence employees to remain in one organization in the presence a harmonious relationship between colleagues. A harmonious relationship kinship is one of the factors that can affect performance employee.*
3. *Availability of Work Facilities*  
*It is intended that the equipment used to support smooth work must be complete. Availability of complete work facilities, although not new is one of the supporting processes in working for improve employee performance within an organization.*

Menurut Alex S. Nitisemito (2006:188) dalam Oswald H.F. Pokattong, Lisbeth Mananeke, dan Sjendri Loindong (2015:662) indikator-indikator lingkungan kerja

yaitu sebagai berikut:

### 1. Suasana Kerja

Suasana kerja merupakan kondisi yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri.

Suasana kerja dapat dilihat dari tempat kerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat tersebut.

### 2. Hubungan Dengan Rekan Kerja

Hubungan dengan rekan kerja dapat dilihat dari keharmonisan & tidak ada saling intrik diantara sesama rekan kerja. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan tetap bertahan dalam satu organisasi dengan adanya hubungan yang harmonis diantara rekan kerja. Hubungan yang harmonis & kekeluargaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

### 3. Tersedianya Fasilitas Kerja

Hal ini dimaksudkan bahwa terdapatnya peralatan yang digunakan untuk mendukung kelancaran kerja harus lengkap. adanya fasilitas kerja yang lengkap, walaupun bukan baru merupakan salah satu penunjang proses

dalam bekerja untuk meningkatkan kinerja karyawan didalam sebuah organisasi.

### 2.1.3.2. Jenis Lingkungan Kerja

Jenis lingkungan kerja secara universal dipisahkan antara fisik, dan non fisik Sedarmayanti (2012:21).

#### 1. Lingkungan kerja Berwujud atau Fisik

Lingkungan kerja berwujud atau fisik adalah seluruh kondisi berwujud fisik yang tampak di sekeliling lokasi kerja dan bisa membuat karyawan terpengaruh langsung ataupun secara tidak langsung. Lingkungan kerja berwujud atau fisik bisa dibagi dalam 2 kategori, yakni:

a. Lingkungan langsung mempunyai interaksi pada karyawan. Seperti: sentral kerja, peralatan kerja, dll.

b. Lingkungan umum bisa juga dikatakan lingkungan yang mampu membuat pengaruh terhadap sekitar karyawan, misalnya: kelembaban, temperatur, perputaran udara, penerangan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak enak, warna, dan lainnya. Untuk bisa mempersempit pengaruh lingkungan fisik kepada. Maka langkah yang pertama yaitu harus mempelajari karyawan, baik tentang fisik dan

tingkahnya maupun mengenai non fisiknya, seterusnya dibuat untuk pondasi memedulikan lingkungan fisik tepat.

## 2. Lingkungan Kerja Tak Berwujud atau Non Fisik.

Lingkungan kerja tak berwujud non fisik yaitu semua situasi yang dilalui bersinggungan dengan interaksi kerja, baik interaksi kepada pimpinan atau interaksi sesama teman kerja, serta interaksi dengan bawahan”.

Lingkungan non fisik ini juga dikatakan golongan lingkungan kerja mustahil di biarkan.

*According to Siagian (2014: 57) states that in general, there are two types of work environment, namely:*

### 1. Physical Work Environment

*The physical work environment is all physical conditions that exist around the workplace and can affect employees. There are several physical conditions from a good workplace, namely:*

- a. *Workplace buildings in addition to being interesting to look at are also built with work safety considerations.*
- b. *Availability of adequate work equipment.*
- c. *The availability of a resting place to unwind, such as cafeterias both within the company or surrounding areas that are easily achieved by employees.*
- d. *The availability of religious places of worship such as mosques and prayer rooms for employees.*
- e. *Availability of transportation facilities, both those for employees and public transportation that are convenient, cheap and easy to obtain.*

### 2. Non-Physical Work Environment

*Non-physical work environment is a pleasant work environment in the sense of creating a harmonious working relationship between employees and superiors,*

*because in essence humans in working not only earn money, but work is a form of activity that aims to get satisfaction.*

Menurut Siagian (2014:57) menyatakan bahwa secara garis besar, lingkungan kerja terdapat dua jenis yaitu :

#### 1. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja dan dapat mempengaruhi karyawan. Ada beberapa kondisi fisik dari tempat kerja yang baik yaitu :

- a. Bangunan tempat kerja disamping menarik untuk dipandang juga dibangun dengan pertimbangan keselamatan kerja.
- b. Tersedianya peralatan kerja yang memadai.
- c. Tersedianya tempat istirahat untuk melepas lelah, seperti kafetaria baik dalam lingkungan perusahaan atau sekitarnya yang mudah dicapai karyawan.
- d. Tersedianya tempat ibadah keagamaan seperti masjid dan musholla untuk karyawan.
- e. Tersedianya sarana angkutan, baik yang diperuntukkan karyawan maupun angkutan umum yang nyaman, murah dan mudah di peroleh.

#### 2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah lingkungan kerja yang menyenangkan dalam arti terciptanya hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan atasan, karena pada hakekatnya manusia dalam bekerja tidak hanya mencari uang saja, akan tetapi bekerja merupakan bentuk aktivitas yang bertujuan untuk mendapatkan kepuasan.

### **2.1.3.3. Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja**

Bahwa faktor yang bisa membuat pengaruh dalam terwujudnya lingkungan kerja yakni sinar atau penerangan, suhu udara, suara berisik, aman dalam kerja, serta interaksi karyawan, Septianto (2010: 15). Cahaya atau pencahayaan sangat banyak keuntungannya bagi karyawan untuk memperoleh keselamatan dan kelancaran bekerja. Maka perlu dilihat keberadaan penerangan yang terang tapi tidak membikin silau. Sinar yang redup, sehingga pekerjaan lama selesai, banyak mendapat kesalahan, & pada akhirnya membuat kurang baik dalam menjalankan pekerjaan. Oksigen adalah udara yang dimanfaatkan makhluk hidup guna menjaga keberlangsungan hidup, yakni untuk proses metabolisme. Udara di sekeliling di katakan tidak bersih apabila kadar oksigen dalam udara tersebut kurang dan telah tercampur

dengan polusi yang kotor akan berakibat buruk untuk kesehatan tubuh. Keadaan nyaman dan sejuk dalam bekerja akan menolong mempercepat pemulihan kondisi fisik dikarenakan letih sehabis bekerja. Kebisingan yakni bunyi-bunyi yang kurang diharapkan oleh telinga. Dalam jangka lama suara tersebut bisa merusak kedamaian bekerja, merusak indra pendengar dan membuat kesalahan komunikasi. Dikarenakan pekerjaan membutuhkan fokus yang tinggi, maka suara keras sebaiknya dihindarkan guna penerapan pekerjaan terlaksana dengan baik sehingga produktivitas kerja meningkat. Untuk melindungi tempat & keadaan lingkungan kerja harus dalam kondisi terlindungi maka harus di perhatikan dengan keamanan kerja. Usaha guna melindungi kondisi aman di kantor, bisa memakai jasa SATPAM. Lingkungan kerja membahagiakan karyawan melalui ikatan yang harmonis kepada pimpinan, teman kerja, serta bawahan, dan fasilitas sarana, prasarana yang mendukung terletak di lokasi kerja akan membuat pengaruh positif buat karyawan, sehingga kinerja karyawan mengalami peningkatan.

*To be able to create an effective work environment within there are several factors that need to be taken into account (Gie in Nuraini: 2013: 103):*

(Untuk dapat menciptakan lingkungan kerja yang

efektif dalam perusahaan ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan (**Gie dalam Nuraini: 2013:103**):)

1. *Light*

*The illumination light which is sufficiently radiates properly will increase the work efficiency of employees / employees, because they can work faster make fewer mistakes and eyes not get tired quickly.*

**Cahaya**

Cahaya penerangan yang cukup memancarkan dengan tepat mampu menambah efisiensi kerja para karyawan, karena mereka bisa bekerja dengan lebih cepat lebih sedikit membuat kesalahan dan matanya tidak lekas menjadi lelah.

2. *Color*

*Color is one of the important factors for increase the work efficiency of employees, especially the color will affect the state of their soul by using the right color on the walls of space and other tools excitement and tranquility working employees will be looked after.*

**Warna**

Warna merupakan salah satu faktor yang penting untuk memperbesar efisiensi kerja para karyawan, khususnya warna akan mempengaruhi keadaan jiwa mereka dengan memakai warna yang tepat pada dinding ruang dan alat-alat lainnya akan menarik dan menciptakan ketenangan bekerja para karyawan akan terpelihara.

3. *Air*

*Regarding this air factor, which is often the air temperature and the amount of moisture in the air.*

## Udara

Mengenai faktor udara ini, yang sering sekali adalah suhu udara dan banyaknya uap air pada udara itu.

### 4. *Voice*

*To overcome the noise, it is necessary to put it down tools that have loud sounds, such as aircraft typewriters telephone, motorbike parking, etc. In a special room, it is not hollow interfere with other workers in carrying out their duties.*

## Suara

Untuk mengatasi terjadinya kegaduhan, perlu kiranya meletakkan alat-alat yang memiliki suara yang keras, seperti mesin ketik, pesawat telpon, parkir motor, dan lain-lain. Pada ruang khusus, sehingga tidak mengganggu pekerja lainnya dalam melaksanakan tugasnya.

### 2.1.4. *Perceived Organizational Support (POS)*

*Perceived Organizational Support (POS)* merupakan persepsi dari seorang karyawan terhadap cara apa suatu organisasi memandang kontribusi mereka, paham dan peduli pada kesejahteraan mereka (Eisenberger) dalam Paille, Bourdeau, & Galois (2010).

POS mempunyai arti kepercayaan karyawan tentang cara apa perusahaan mengakui mereka guna memutuskan apakah ada perbuatan ataupun tindakan yang berguna bagi perusahaan yang terjadi dari hubungan pertukaran dari karyawan dengan perusahaan (Wirckramasinghe & Wickramasinghe, 2011).

Menurut (Grace, 2013), bahwa POS mempunyai arti yakni suatu keyakinan karyawan tentang cara apa perusahaan menghargai kontribusi karyawan serta kesejahteraan karyawan.

*Perceived Organizational Support as sensitivity and opinion of employee regarding the degree to which their involvement is appreciated and recognized by their institution and cares about their well-being (Krishnan and Mary (2012)).* (Krishnan dan Mary (2012) mendefinisikan Persepsi dukungan organisasi sebagai kepekaan dan pendapat karyawan mengenai sejauh mana keterlibatan mereka dihargai dan diakui oleh institusi mereka dan peduli tentang kesejahteraan mereka).

*Perceived Organizational Support is the view of an employee about how far the organization views their well-being and considers its efforts for the organization. They make more efforts when there are indications that all efforts will be owned and will be appreciated by the organization (Yih and Hatik (2011)).* (Yih dan Hatik (2011) Dukungan organisasi yang dirasakan adalah sudut pandang karyawan mengenai sejauh mana organisasi memperhatikan kesejahteraan mereka dan mempertimbangkan upaya untuk organisasi. Mereka lebih berupaya ketika ada indikasi bahwa semua upaya akan dimiliki dan akan dihargai oleh organisasi).

Dari pengertian-pengertian menurut para ahli diatas, bahwasanya dapat di tarik kesimpulan mengenai definisi POS. Yaitu sebuah pendapat dari karyawan bagaimana perusahaan bisa memikirkan dan menghargai mereka selama mereka bekerja pada suatu perusahaan.

#### **2.1.4.1. Dimensi *Perceived Organizational Support* (POS)**

Tumwesigye (2010), menyatakan POS dihitung melalui dimensi berikut:

##### 1. Nilai organisasi terhadap karyawan

Karakter dan praktik kinerja karyawan menunjukkan apresiasi atas keikutsertaan karyawan dilihat oleh perusahaan akan berinteraksi baik dengan dukungan

organisasi yang di terima oleh karyawan, seperti penghargaan, upah, dan promosi.

2. Memikirkan tujuan dan perusahaan

Dengan bersatunya kelompok dalam perusahaan dengan label karyawan, jadi karyawan itu merasa menjadi komponen dari perusahaan dan mempunyai hak keikutsertaan dalam ketetapan dan merasa mempunyai bertanggung jawab untuk terlibat dan mengasihkan kinerja terbaiknya pada organisasinya. Para pekerja berkeyakinan bahwa perusahaan mempunyai tujuan dan arah yang berfaedah kepada mereka.

3. Menggunakan pertolongan dalam penanganan masalah

Para pekerja menyatukan suport nyata yang diperlihatkan oleh perusahaan atau perusahaan dengan pendapat individual karyawan serta melalui bagaimana perusahaan menolong pekerja dalam penanganan masalah yang dihadapi.

4. Peduli tentang kesejahteraan karyawan

Keseimbangan proses mengenai pengambilan keputusan perusahaan terhadap partisipasi karyawan, berpengaruh dominan pada pendapat dukungan perusahaan pada karyawan. Keadilan terhadap partisipasi karyawan buat perusahaan diisyaratkan

sebagai kepedulian perusahaan kepada kesejahteraan karyawan. Rasa keadilan dalam pemberian bonus oleh perusahaan sebagai satu wujud kepedulian keejahteraan karyawan.

*Eisenberger and Rhoades (2002: 698-714), submit statements based on the results of a meta-analysis of the analysis that is perceived dimension Organizational support includes:*

1. *Fair organizational procedures, which include organizational policies and fairness / equality in treatment*
2. *Supervisor support or leadership support*
3. *Favorable rewards and job conditions which include: Recognition, pay, and promotions, job security, job autonomy and work procedures, jobrelated stressors, work overload, training.*

(Eisenberger dan Rhoades (2002: 698–714), berpendapat berdasarkan hasil penelitian meta analisis yang dirasakan dimensi dukungan organisasi meliputi:

1. Prosedur organisasi yang adil, yang meliputi kebijakan organisasi dan perlakuan yang adil.
2. Adanya dukungan pengawas atau pimpinan.
3. Adanya penghargaan yang dan kondisi pekerjaan yang mencakup: pengakuan, penggajian, dan promosi, keamanan kerja, otonomi pekerjaan dan prosedur kerja, pekerjaan terkait stres kerja, bekerja berlebihan, pelatihan.

#### **2.1.4.2. Indikator *Perceived Organizational Support* (POS)**

Menurut (Rhoades dan Eisenberger (2002) dalam

Artatio, *et al.* (2015) mengemukakan indikator untuk mengukur variabel *perceived organizational support (POS)*, yakni sebagai berikut:

1. Perusahaan menghargai masukan-masukan atau ide karyawan kemudian menindaklanjuti.
2. Perusahaan berterima kasih kepada karyawan ketika bekerja melebihi tugas yang diberikan.
3. Perusahaan akan memperhatikan segala keluhan dari karyawan, kemudian memberikan solusi.
4. Perusahaan sangat peduli tentang kesejahteraan karyawan.
5. Perusahaan akan memberitahu atau menegur karyawan apabila tidak melakukan pekerjaan dengan baik.

*Shannock (2006) states that organizational support is determined by:*

1. *The attitude of the organization towards the ideas raised by employees.*
2. *Response to employees who experience problems*
3. *Company attention to employee welfare and health.*

Shannock (2006) menyatakan bahwa dukungan organisasi ditentukan dengan :

1. Sikap organisasi terhadap ide-ide yang dilontarkan oleh karyawan.
2. Respon terhadap karyawan yang mengalami masalah.
3. Perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan & kesehatan karyawan.

### 2.1.5. Retensi Karyawan

Menurut Mathis & Jackson, (2006:126) mengatakan retensi karyawan adalah suatu wujud usaha untuk mempertahankan karyawan, di mana retensi karyawan dilihat dari 5 dimensi utama yaitu komponen perusahaan, peluang karier, penghargaan, rancangan pekerjaan, serta hubungan karyawan Mathis & Jackson (2006:128).

Sumarni (2011), retensi karyawan adalah suatu keahlian yang dibuat oleh perusahaan dalam rangka buat menjaga karyawan memiliki skill agar terus setia dengan perusahaan. Retensi karyawan memiliki pengertian yang beragam, dalam penelitian Neog & Barua (2015) dikatakan retensi karyawan adalah sebagai kebijakan dan praktik yang dipakai perusahaan guna menjauhkan karyawan bermutu meninggalkan dari pekerjaan mereka.

*The main key to retaining employees is to create a comfortable environment for employees to work and will continue to be given the availability of other employment opportunities Winterton, (2011).* (Kunci untuk mempertahankan karyawan adalah menciptakan lingkungan yang dipilih karyawan untuk bekerja dan akan tetap diberikan ketersediaan peluang kerja lainnya (Winterton, 2011).

*Retention is the ability of a company to keep valued employees who contribute to organizational success for as long as the relationship is mutually favourable Al- Jarradi, (2011).* (mempertahankan karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk menjaga karyawan yang berharga yang berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi selama hubungan itu saling menguntungkan (Al-Jarradi, 2011).

Dari pengertian-pengertian menurut para ahli diatas, bahwasanya dapat di tarik kesimpulan mengenai definisi dari Retensi Karyawan yaitu sebuah metode yang dibuat oleh perusahaan guna menjaga karyawan agar mampu menetap di perusahaan.

#### 2.1.5.1. Faktor-Faktor Retensi Karyawan

Menurut Mathis & Jackson, (2006: 130), mengatakan ada tiga faktor yang mampu mempengaruhi retensi karyawan

antara lain:

1. Lingkungan

Yaitu menciptakan dan meningkatkan lokasi kerja yang jauh menarik, tetap memakai dan memelihara orang yang bekerja dengan baik.

2. Hubungan

Yaitu bagaimana perusahaan menyenangkan karyawan mereka dan juga menyenangkan satu dengan lainnya.

3. Dukungan perusahaan

Dimana melingkupi pemberian alat kelengkapan kepada karyawan serta informasi buat memenuhi kewajiban kerja dengan benar.

*According to Latukha (2011), retention is driven by several key factors, which ought to be managed congruently: organizational culture,, strategy,, pay, and benefits philosophy and career development systems.* (Menurut Latukha (2011), mempertahankan karyawan didorong oleh beberapa faktor kunci, yang harus dikelola secara baik: budaya organisasi, strategi, filosofi gaji dan manfaat dan sistem pengembangan karir).

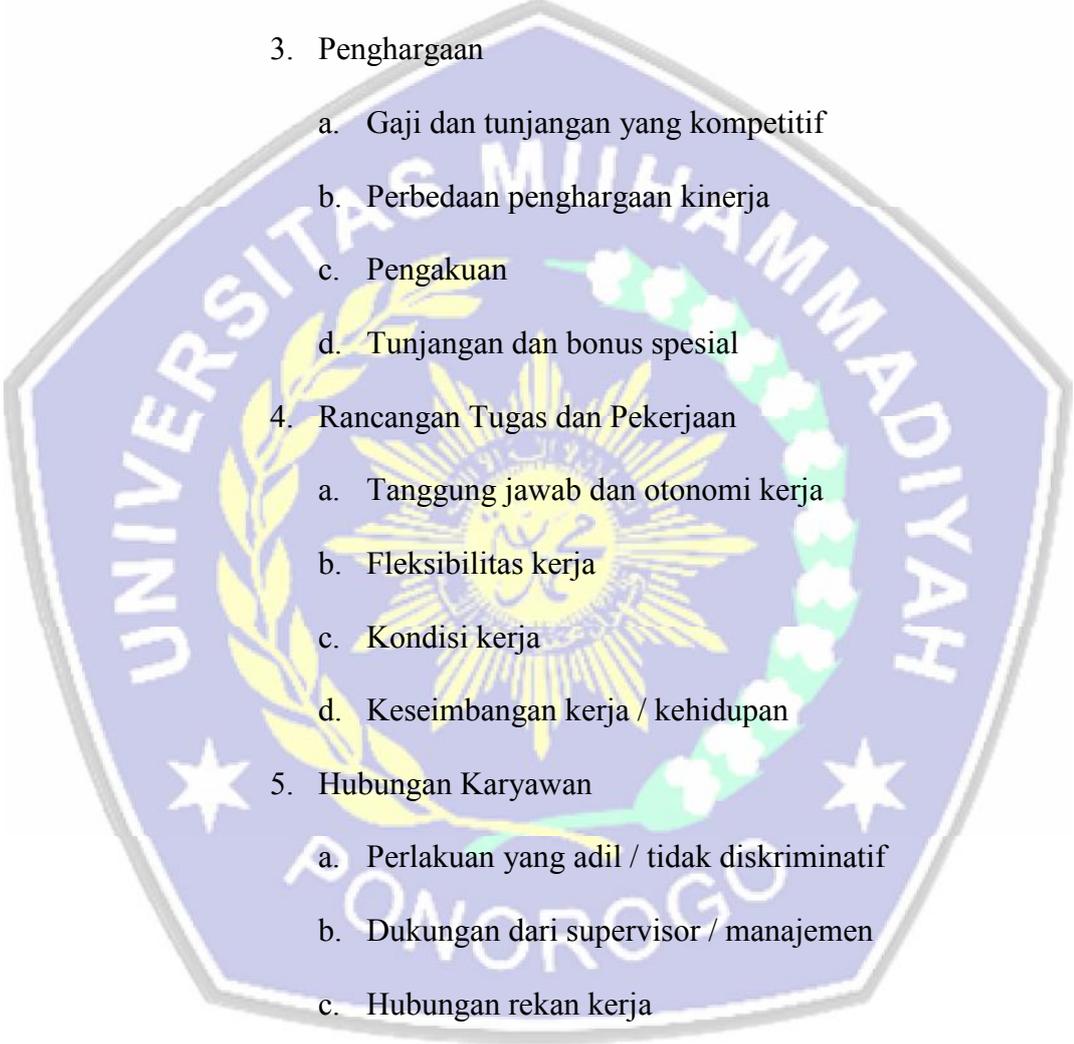
**2.1.5.2. Indikator Retensi Karyawan**

Menurut Mathis & Jackson (2006, p.128-135)

mengatakan ada 5 indikator retensi karyawan antara lain:

1. Komponen Organisasional

- a. Nilai dan Budaya
- b. Strategi dan Peluang
- c. Dikelola dengan baik dan terorientasi pada hasil

- 
- d. Kontinuitas dan keamanan kerja
  - 2. Peluang Karier Organisasional
    - a. Kontinuitas pelatihan
    - b. Pengembangan dan bimbingan
    - c. Perencanaan karir
  - 3. Penghargaan
    - a. Gaji dan tunjangan yang kompetitif
    - b. Perbedaan penghargaan kinerja
    - c. Pengakuan
    - d. Tunjangan dan bonus spesial
  - 4. Rancangan Tugas dan Pekerjaan
    - a. Tanggung jawab dan otonomi kerja
    - b. Fleksibilitas kerja
    - c. Kondisi kerja
    - d. Keseimbangan kerja / kehidupan
  - 5. Hubungan Karyawan
    - a. Perlakuan yang adil / tidak diskriminatif
    - b. Dukungan dari supervisor / manajemen
    - c. Hubungan rekan kerja

*A recent Employee Engagement Survey by HR Solutions of Chicago, Illinois, USA, revealed that employees were more engaged with their work when they felt:*

1. *Supported by their manager when making suggestions to correct work place problems.*
  2. *Valued and recognized as an important part of the team.*
  3. *Their manager was helpful and friendly towards them.*
- (<https://blog.eonetwork.org/2011/07/a-leading-indicator->*

of-employee-retention/)

Survei Keterlibatan Karyawan baru-baru ini yang dilakukan oleh HR Solutions of Chicago, Illinois, AS, mengungkapkan bahwa karyawan lebih terlibat dengan pekerjaan mereka ketika mereka merasa:

1. Didukung oleh manajer mereka saat membuat saran untuk memperbaiki masalah tempat kerja.
2. Dinilai dan diakui sebagai bagian penting dari tim.
3. Manajer mereka membantu dan ramah terhadap mereka.

#### 2.1.6. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan variabel pengembangan karir, lingkungan kerja, dan *Perceived Organizational Support* (POS) dengan retensi karyawan akan disajikan dalam bentuk tabel, sebagai berikut:

**Tabel 2.1.**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Penulis	Judul	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Ida Bagus Gede Swambawa Putra Agoes	PENGARUH KOMPENSASI, LINGKUNGAN KERJA DAN <i>PERCEIVED</i>	Metode analisis yang digunakan adalah uji validitas, uji	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: Hasil dari penelitian

	<p>Ganesha</p> <p>Rahyuda</p>	<p><i>ORGANIZATIONAL</i></p> <p><i>SUPPORT (POS)</i></p> <p>TERHADAP RETENSI</p> <p>KARYAWAN</p>	<p>reliabilitas, uji</p> <p>asumsi klasik,</p> <p>dan analisis</p> <p>regresi linier</p> <p>berganda.</p>	<p>menunjukkan</p> <p>bahwa dimana</p> <p>kompensasi</p> <p>memiliki</p> <p>pengaruh positif</p> <p>terhadap retensi</p> <p>karyawan.</p> <p>Dari hasil</p> <p>penelitian ini</p> <p>menunjukkan jika</p> <p>lingkungan kerja</p> <p>memiliki</p> <p>pengaruh positif</p> <p>terhadap retensi</p> <p>karyawan.</p> <p>Hasil dari</p> <p>penelitian ini</p> <p>menjelaskan</p> <p>bahwa <i>Perceived</i></p> <p><i>Organizational</i></p> <p><i>Support</i> memiliki</p> <p>pengaruh yang</p> <p>positif terhadap</p> <p>retensi karyawan.</p>
--	-------------------------------	--	---	---

2.	Luh Putu Yunia Anggy Pratiwi Anak Agung Ayu Sriathi	PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP RETENSI KARYAWAN PADA HOTEL SANTIKA NUSA DUA BALI	Metode analisis yang digunakan adalah uji validitas, uji reliabilitas, analisis regresi linier berganda, uji asumsi klasik, dan dilengkapi pengujian hipotesis secara simultan (uji F).	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: - lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan pada Hotel Santika Nusa Dua Bali. - pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan pada Hotel Santika Nusa Dua Bali.
3.	Nicky	ANALISIS PENGARUH	Metode analisis	Dari hasil

	Ariesta Ramadhani	PENGEMBANGAN KARIR, DUKUNGAN SUPERVISOR, LINGKUNGAN KERJA DAN PENGHARGAAN TERHADAP RETENSI KARYAWAN PADA PT.AGRANET MULTICITRA SIBERKOM (DETIKCOM) DIVISI REDAKSI JAKARTA	yang digunakan adalah analisis regresi linier sederhana, regresi linier berganda, uji normalitas, serta uji korelasi.	penelitian dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir, dukungan supervisor, lingkungan kerja dan penghargaan, baik secara parsial maupun secara simultan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap retensi karyawan pada PT. Agranet Multicitra Siberkom (Detikcom) Divisi Redaksi Jakarta.
4.	Subhash C. Kundu, Kusum	<i>Effects of supportive work environment on employee retention:</i>	Metode analisis yang digunakan adalah	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa:

	Lata	<i>mediating role of organizational engagement</i>	Analisis faktor eksploratori (EFA), kemudian melakukan first order confirmatory factor analisis (CFA) untuk memperkirakan validitas dan reliabilitas	-Penelitian saat ini menyimpulkan bahwa semua kondisi seperti yang disarankan oleh Baron dan Kenny (1986) puas. Hasil analisis regresi berganda mengungkapkan signifikan secara statistik hubungan positif antara lingkungan kerja yang mendukung dan retensi karyawan.
5.	Norah Sitati, Dr.Susan Were, Dr.Gichuhi	<i>EFFECTS OF CAREER DEVELOPMENT ON EMPLOYEE RETENTION IN HOTELS IN KENYA</i>	Metode analisis yang digunakan adalah analisis korelasi, analisis regresi	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: - Dari analisis korelasi,

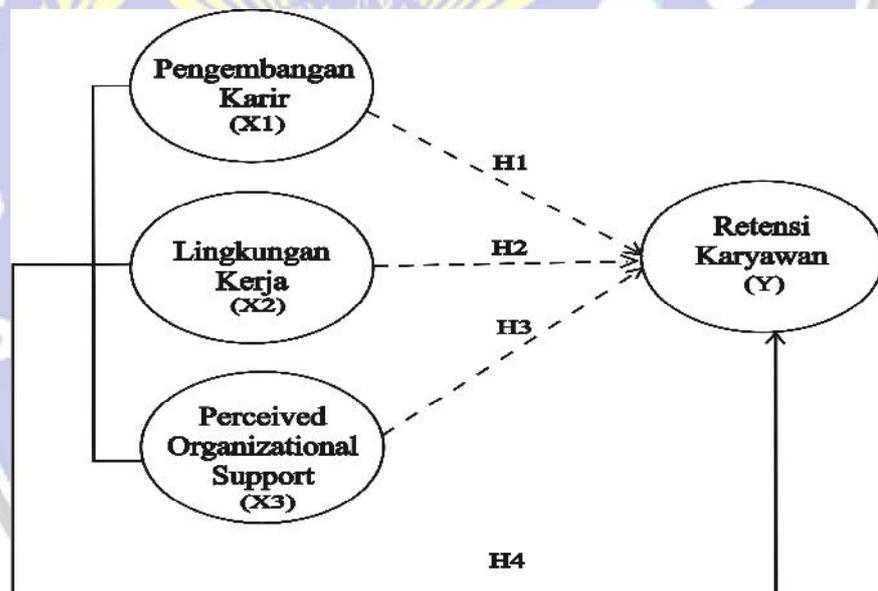
	A. Waititu		univariat, dan analisis multivariat.	<p>makalah ini menemukan bahwa Ada korelasi positif antara pengembangan karir dengan retensi karyawan di hotel industri di Kenya.</p> <p>- Dari baik regresi univariat maupun multivariat Analisis, penelitian juga menemukan bahwa pengembangan karir bersifat positif dan signifikan pengaruh terhadap retensi</p>
--	------------	--	--------------------------------------	--

				karyawan di hotel industri di Kenya.
--	--	--	--	--

### 2.1.7. Kerangka Pemikiran

Menurut Uma Sekaran dalam Sugiono (2017: 60) kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai factor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting.

Berdasarkan tinjauan pustaka diatas dapat di gambarkan kerangka berfikir seperti berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini

Keterangan:

Gambar diatas bisa dijelaskan bahwa variabel Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja, dan *Perceived Organizational Support* secara parsial berpengaruh terhadap Retensi Karyawan di *Hypermart* Ponorogo, variabel Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja, dan *Perceived Organizational Support* baik secara simultan maupun secara parsial berpengaruh terhadap Retensi Karyawan di *Hypermart* Ponorogo, dan diantara variabel Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja, dan *Perceived Organizational Support* yang paling dominan pengaruhnya terhadap Retensi Karyawan di *Hypermart* Ponorogo.

#### **2.1.8. Hipotesis**

Menurut Sugiono (2017: 63) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan.

★ Berdasarkan kerangka pemikiran maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut:

##### **2.1.8.1. Keterkaitan Pengembangan Karier dengan Retensi Karyawan**

Menurut Mathis & Jackson, (2006:128) mengatakan secara signifikan retensi karyawan diakibatkan oleh faktor pengembangan karier. Suatu karier mencerminkan perkembangan para anggota organisasi (karyawan) secara individu dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam organisasi yang bersangkutan. Dengan demikian, suatu karier menunjukkan orang-orang pada masing-masing peranan atau status mereka.

Karier pada dasarnya merupakan istilah teknis dalam administrasi personalia.

Pengembangan karier merupakan sebuah alat penting dimana manajemen dapat meningkatkan produktivitas, memperbaiki sikap karyawan dalam bekerja, dan mengembangkan kepuasan karyawan yang semakin besar. Bahkan, program perencanaan karier juga mampu mengurangi perputaran karyawan, khususnya bagi mereka yang memiliki mobilitas pengembangan karier cepat (Manggkuprawira, 2011).

*Sutherland (2004) states that organizations that provide career development to employees, are indirectly related to their work so employees tend to maintain their work to be able to obtain broader knowledge.*

Sutherland (2004) menyatakan bahwa organisasi yang memberikan pengembangan karir kepada karyawan, secara tidak langsung berhubungan dengan pekerjaan mereka maka karyawan cenderung mempertahankan pekerjaan mereka untuk dapat memperoleh pengetahuan yang lebih luas.

**Ho<sub>1</sub> : “Tidak terdapat pengaruh variabel Pengembangan Karir secara parsial terhadap Retensi Karyawan di *Hypermart* Ponorogo”.**

**Ha<sub>1</sub> : “Terdapat pengaruh variabel Pengembangan Karir secara parsial terhadap Retensi Karyawan di *Hypermart* Ponorogo”.**

#### **2.1.8.2. Keterkaitan Lingkungan Kerja dengan Retensi Karyawan**

Lingkungan kerja seseorang dalam lembaga tertentu dapat mempengaruhi keinginannya untuk tetap bekerja pada

lembaga tersebut, atau mencari lembaga atau perusahaan lain sebagai tempat bekerja. Faktor lingkungan kerja juga berpengaruh untuk meningkatkan retensi karyawan.

*Kwenin (2013) states that the work environment is more effective than compensation in terms of maintaining employee retention, because when employees feel satisfied and committed to the company and have a positive experience of the work environment, the employee will last longer in the company. If the company provides an attractive work environment for employees, then it can boast their decision to stay longer with the organization. Companies that provide an attractive work environment for employees can make employees enjoy their work as a non-boring thing.*

Kwenin (2013) menyatakan bahwa lingkungan kerja lebih efektif daripada kompensasi dalam hal menjaga retensi karyawan, karena ketika karyawan merasa puas dan komit terhadap perusahaan serta mempunyai pengalaman positif dari lingkungan kerja maka karyawan tersebut akan lebih lama bertahan di perusahaan. Jika perusahaan menyediakan lingkungan kerja yang menarik bagi karyawan, maka dapat mendorong keputusan mereka untuk tinggal lebih lama dengan organisasi. Perusahaan yang menyediakan lingkungan kerja yang menarik bagi karyawan dapat membuat karyawan lebih menikmati pekerjaan mereka sebagai hal yang tidak membosankan.

Hal ini juga sesuai dengan riset yang dilakukan Edwin (2012), menunjukkan bahwa lingkungan kerja dapat menjadi lebih efektif dari faktor lainnya dalam hal menjaga retensi

karena jika karyawan merasa lebih puas dan komit terhadap perusahaan dan apabila ia mempunyai pengalaman positif dari lingkungan kerja, karyawan tersebut akan lebih lama bertahan di perusahaan tersebut.

Sesuai dengan penelitian Ramadhani (2012), membuktikan bahwa organisasi atau perusahaan yang dapat menjaga lingkungan kerjanya lebih relax atau lebih santai agar karyawan bisa lebih menikmati pekerjaan mereka sebagai hal yang tidak membosankan, dan akan lebih mudah untuk menjaga retensi karyawannya. Karena semakin karyawan relax, efisiensi akan semakin meningkat.

**Ho<sub>2</sub> : “Tidak terdapat pengaruh variabel Lingkungan Kerja secara parsial terhadap Retensi Karyawan di *Hypermart* Ponorogo”.**

**Ha<sub>2</sub> : “Terdapat pengaruh variabel Lingkungan Kerja secara parsial terhadap Retensi Karyawan di *Hypermart* Ponorogo”.**

### **2.1.8.3. Keterkaitan Perceived Organizational Support (POS) dengan Retensi Karyawan**

Retensi karyawan merupakan hal penting dalam suatu organisasi untuk meningkatkan profitabilitas organisasi, mengurangi adanya *turnover*, meningkatkan produktivitas kerja karyawan, meningkatkan disiplin. Retensi karyawan

dapat berhasil karena adanya POS positif pada karyawan terhadap apa yang diberikan oleh organisasi sebagai penghargaan atas kontribusi yang diberikan para karyawan terhadap organisasi. POS yang positif diduga turut mempengaruhi keberhasilan retensi karyawan pada organisasi.

Penelitian yang dilakukan Cahyana (2012), membuktikan bahwa *perceived organizational support* yang karyawan rasakan melalui pengakuan dan pembayaran yang adil akan mempengaruhi tingkat retensi karyawan di dalam perusahaan tersebut.

*This is also consistent with the research conducted by Beheshtifar, Nezhad, and Moghadam (2012) which found that employees who are given good organizational support will have positive attitudes and behaviors. Retention of employees is very necessary for every company because retention can help companies maintain their best employees so that employees can help the company achieve the success of the company's vision and mission.*

Hal ini juga sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Beheshtifar, Nezhad, dan Moghadam (2012) yang menemukan bahwa karyawan yang diberikan dukungan organisasi yang baik akan memiliki sikap dan perilaku yang positif. Retensi pada karyawan sangat diperlukan bagi setiap perusahaan karena retensi dapat membantu perusahaan dalam mempertahankan karyawan terbaiknya sehingga karyawan dapat membantu perusahaan mencapai keberhasilan visi misi

perusahaan.

Hal tersebut sejalan dengan pernyataan Finnegan (2012) yang mengatakan bahwa suatu keadaan perusahaan yang dapat membuat karyawan bertahan. Karyawan yang memiliki penilaian positif mengenai POS, maka tingkat retensi karyawan di perusahaan akan tinggi. Namun sebaliknya, karyawan yang memiliki penilaian yang negatif mengenai POS maka tingkat retensi karyawan yang dimiliki perusahaan rendah.

**Ho3** : “Tidak terdapat pengaruh variabel *Perceived Organizational Support* secara parsial terhadap Retensi Karyawan di *Hypermart Ponorogo*”.

**Ha3** : “Terdapat pengaruh variabel *Perceived Organizational Support* secara parsial terhadap Retensi Karyawan di *Hypermart Ponorogo*”.

#### **2.1.8.4. Keterkaitan Pengembangan Karier, Lingkungan Kerja, Perceived Organizational Support (POS) dengan Retensi Karyawan**

Menurut Mathis dan Jackson, 2006:128 mengatakan secara signifikan retensi karyawan diakibatkan oleh faktor pengembangan karier. Suatu karir mencerminkan perkembangan para karyawan secara individu dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang mampu dicapai selama masa kerja dalam organisasi yang bersangkutan. Dengan demikian, suatu karir menunjukkan orang-orang pada masing-masing peranan atau status mereka.

Selain pengembangan karier, adapun faktor

lingkungan kerja yang juga dapat mempengaruhi nyaman atau tidaknya karyawan untuk bertahan di sebuah organisasi. Nitisemito (2006: 109), menyebutkan bahwa lingkungan kerja yaitu keadaan atau sesuatu yang berada disekitar karyawan dan yang nantinya akan mempengaruhi karyawan tersebut di dalam menjalankan sebuah tugas yang diberikan.

*According to Muceke (2012), employees feel more satisfied and committed to the company and if he has a positive experience from the work environment, the employee will last longer in the company.* Menurut Muceke (2012), karyawan merasa lebih puas dan komit terhadap perusahaan dan apabila ia mempunyai pengalaman positif dari lingkungan kerja, karyawan tersebut akan lebih lama bertahan di perusahaan tersebut.

Selain pengembangan karir dan lingkungan kerja, faktor *perceived organizational support* juga mempengaruhi tingkat retensi karyawan. Cahyana (2012), menyatakan bahwa apabila suatu perusahaan ingin mempertahankan dan meningkatkan retensi karyawannya, maka perusahaan nantinya perlu meningkatkan *perceived organizational support*.

Menurut pendapat para ahli di atas bahwa pengembangan karir, lingkungan kerja dan *perceived organizational support* mempengaruhi retensi karyawan. Karyawan yang puas dengan pengembangan karir, lingkungan kerja dan *perceived organizational support* yang baik akan mampu meningkatkan retensi karyawan.

**Ho<sub>4</sub> : “Tidak terdapat pengaruh antara variabel Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja, dan *Perceived Organizational Support* secara simultan terhadap Retensi Karyawan di Ponorogo”.**

**Ha4** : “Terdapat pengaruh antara variabel Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja, dan *Perceived Organizational Support* secara simultan terhadap Retensi Karyawan di *Hypermart Ponorogo*”.

**Ho5** : “Lingkungan kerja bukan merupakan variabel yang paling dominan terhadap retensi karyawan di *Hypermart Ponorogo*”.

**Ha5** : “Lingkungan kerja merupakan variabel yang paling dominan terhadap retensi karyawan di *Hypermart Ponorogo*”.

