



**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR, KERJASAMA TIM,  
DAN PENGHARGAAN TERHADAP LOYALITAS PEGAWAI  
PT. ANGKASA TOUR & TRAVEL**

**SKRIPSI**

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Ujian  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Sosial Sains  
Universitas Pembangunan Panca Budi

Oleh:

**MARIA SIMANJUNTAK  
NPM 1515310516**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS SOSIAL SAINS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
M E D A N  
2019**

## ABSTRAK

---

Penelitian ini bertujuan untuk mencari bagaimana pengaruh dari pengembangan karir ( $X_1$ ), kerjasama tim ( $X_2$ ), dan penghargaan ( $X_3$ ) terhadap loyalitas pegawai ( $Y$ ) PT. Angkasa Tour & Travel. Populasi pada penelitian ini merupakan seluruh pegawai PT. Angkasa Tour & Travel yang berjumlah 58 orang pegawai. Sampel penelitian yang diambil menggunakan teknik sampling jenuh dimana seluruh populasi dijadikan sebagai sampel. Penelitian ini dilakukan dari bulan Desember 2018 sampai Maret 2019. Penelitian ini menggunakan data kuantitatif yang diolah dengan SPSS. Teknik analisis data yang digunakan adalah model regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir, kerjasama tim, dan penghargaan berpengaruh positif dan signifikan baik secara parsial maupun secara simultan terhadap loyalitas pegawai PT. Angkasa Tour & Travel. Variabel yang paling dominan mempengaruhi loyalitas pegawai adalah variabel penghargaan, kemudian pengembangan karir, dan yang terakhir adalah kerjasama tim. 90,8% loyalitas pegawai PT. Angkasa Tour & Travel dapat dijelaskan dan diperoleh dari pengembangan karir, kerjasama tim, dan penghargaan, sedangkan sisanya dari faktor lain. Loyalitas pegawai PT. Angkasa Tour & Travel memiliki hubungan yang sangat kuat terhadap pengembangan karir, kerjasama tim, dan penghargaan.

***Kata Kunci : Loyalitas, Pengembangan Karir, Kerjasama Tim, Penghargaan.***

## **ABSTRACT**

---

*This research aimed to find out how the influence of career development ( $X_1$ ), teamwork ( $X_2$ ), and reward ( $X_3$ ) on employee loyalty ( $Y$ ) PT. Angkasa Tour & Travel. The population in this study were all employees of PT. Angkasa Tour & Travel, amounting to 58 employees. The research sample is taken using a saturated sampling technique where the entire population is used as a sample. This research was conducted from December 2018 to March 2019. This study used quantitative data processed with SPSS. The data analysis technique used is multiple linear regression models. The results of the study showed that career development, teamwork, and reward had a positive and significant effect both partially and simultaneously on employee loyalty at PT. Angkasa Tour & Travel. The most dominant variable influencing employee loyalty was the reward variable, then career development and the last was teamwork. 90.8% of employee loyalty at PT. Angkasa Tour & Travel can be explained and obtained from career development, teamwork, and reward, while the rest from other factors. Employee loyalty of PT. Angkasa Tour & Travel had a very strong relationship with career development, teamwork, and reward.*

**Keywords: Loyalty, Career Development, Teamwork, Awards.**

## DAFTAR GAMBAR

2.1. Kerangka Konseptual Penelitian .....	67
4.1. Histogram Uji Normalitas .....	124
4.2. Histogram P-P Plot Uji Normalitas .....	125
4.3. Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	129

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN SURAT PERNYATAAN .....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>vii</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>viii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xvii</b>
<b>BAB I      PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	9
C. Batasan dan Perumusan Masalah .....	10
1. Batasan Masalah .....	10
2. Perumusan Masalah .....	10
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	11
1. Tujuan Penelitian .....	11
2. Manfaat Penelitian .....	12
E. Keaslian Penelitian .....	13
<b>BAB II     LANDASAN TEORI</b>	
A. Uraian Teoritis.....	13
1. Loyalitas Pegawai .....	13
a. Pengertian Loyalitas Pegawai .....	15
b. Aspek-Aspek Loyalitas Karyawan.....	18
c. Strategi Meningkatkan Loyalitas Karyawan.....	19
d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan	21
e. Indikator Loyalitas Karyawan.....	27
2. Pengembangan Karir .....	19
a. Pengertian Pengembangan Karir.....	29
b. Tujuan Pengembangan Karir .....	30
c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan	
Karir .....	32
d. Bentuk-Bentuk Pengembangan Karir .....	38

e. Indikator Pengembangan Karir .....	40
3. Kerjasama Tim.....	41
a. Pengertian Kerjasama Tim.....	41
b. Jenis-Jenis Tim.....	43
c. Karakteristik Tim .....	46
d. Proses Tim.....	48
e. Indikator Kerjasama Tim .....	49
4. Penghargaan.....	27
a. Pengertian Penghargaan.....	52
b. Fungsi dan Tujuan Penghargaan .....	54
c. Bentuk-Bentuk Penghargaan.....	55
d. Norma dalam Pemberian Penghargaan .....	59
e. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penghargaan.....	62
f. Indikator Penghargaan .....	63
B. Penelitian Sebelumnya .....	64
C. Kerangka Konseptual .....	66
D. Hipotesis .....	67

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Pendekatan Penelitian.....	69
B. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	69
1. Lokasi Penelitian .....	69
2. Waktu Penelitian.....	69
C. Populasi dan Sampel.....	70
1. Populasi.....	70
2. Sampel .....	70
3. Jenis dan Sumber Data.....	71
D. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	72
1. Variabel Penelitian.....	72
a. Variabel Terikat (Y).....	72
b. Variabel Bebas (X).....	73
2. Definisi Operasional .....	73
E. Skala Pengukuran Variabel .....	76
F. Teknik Pengumpulan Data .....	77
G. Teknik Analisa Data .....	78
1. Uji Kualitas Data .....	78
a. Uji Validitas Data (Kelayakan).....	78
b. Uji Reliabilitas (Kehandalan).....	79
2. Uji Asumsi Klasik.....	81
a. Uji Normalitas .....	81
b. Uji Multikolinearitas .....	83
c. Uji Heteroskedastisitas.....	84
3. Uji Regresi Linear Berganda .....	85
4. Uji Hipotesis .....	86
a. Uji Simultan (Uji F) .....	86
b. Uji Parsial (Uji t).....	87
5. Koefisien Determinasi.....	88

## BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian.....	90
1. Gambaran Umum Perusahaan .....	90
a. Sejarah Perusahaan .....	90
b. Visi.....	90
c. Motto.....	90
d. Produk yang Ditawarkan .....	91
2. Deskripsi Karakteristik Responden .....	92
a. Karakteristik Jenis Kelamin.....	92
b. Karakteristik Usia .....	93
c. Karakteristik Pendidikan.....	93
d. Karakteristik Masa Kerja .....	94
e. Karakteristik Status Pernikahan .....	95
3. Deskripsi Variabel Penelitian .....	95
a. Variabel Pengembangan Karir ( $X_1$ ).....	96
1) Pernyataan Pertama ( $X_{11}$ ).....	96
2) Pernyataan Kedua ( $X_{12}$ ) .....	97
3) Pernyataan Ketiga ( $X_{13}$ ) .....	98
4) Pernyataan Keempat ( $X_{14}$ ) .....	99
5) Pernyataan Kelima ( $X_{15}$ ) .....	99
6) Pernyataan Keenam ( $X_{16}$ ).....	100
7) Pernyataan Ketujuh ( $X_{17}$ ).....	101
8) Pernyataan Kedelapan ( $X_{18}$ ).....	102
b. Variabel Kerjasama Tim ( $X_2$ ).....	102
1) Pernyataan Pertama ( $X_{21}$ ).....	103
2) Pernyataan Kedua ( $X_{22}$ ) .....	103
3) Pernyataan Ketiga ( $X_{23}$ ) .....	104
4) Pernyataan Keempat ( $X_{24}$ ) .....	105
5) Pernyataan Kelima ( $X_{25}$ ) .....	106
6) Pernyataan Keenam ( $X_{26}$ ).....	106
7) Pernyataan Ketujuh ( $X_{27}$ ).....	107
8) Pernyataan Kedelapan ( $X_{28}$ ).....	108
c. Variabel Penghargaan ( $X_3$ ) .....	109
1) Pernyataan Pertama ( $X_{31}$ ).....	109
2) Pernyataan Kedua ( $X_{32}$ ) .....	110
3) Pernyataan Ketiga ( $X_{33}$ ) .....	110
4) Pernyataan Keempat ( $X_{34}$ ) .....	111
5) Pernyataan Kelima ( $X_{35}$ ) .....	112
6) Pernyataan Keenam ( $X_{36}$ ).....	112
7) Pernyataan Ketujuh ( $X_{37}$ ).....	113
8) Pernyataan Kedelapan ( $X_{38}$ ).....	114
d. Variabel Loyalitas Pegawai ( $Y$ ).....	115
1) Pernyataan Pertama ( $Y_1$ ) .....	115
2) Pernyataan Kedua ( $Y_2$ ).....	115
3) Pernyataan Ketiga ( $Y_3$ ).....	116
4) Pernyataan Keempat ( $Y_4$ ).....	117
5) Pernyataan Kelima ( $Y_5$ ) .....	118
6) Pernyataan Keenam ( $Y_6$ ).....	118

7) Pernyataan Ketujuh ( $Y_7$ ) .....	119
8) Pernyataan Kedelapan ( $Y_8$ ) .....	120
4. Uji Kualitas Data .....	121
a. Uji Validitas .....	121
b. Uji Reliabilitas .....	123
5. Uji Asumsi Klasik.....	124
a. Uji Normalitas Data .....	124
1) Pendekatan Grafik .....	124
2) Pendekatan Statistik .....	126
b. Uji Multikolinearitas .....	126
c. Uji Heteroskedastisitas.....	128
6. Uji Regresi Linear Berganda .....	130
7. Uji Hipotesis .....	133
a. Uji F (Uji Simultan) .....	133
b. Uji t (Uji Parsial).....	134
8. Uji Determinasi ( $R^2$ ) .....	137
B. Pembahasan Hasil Penelitian.....	138
1. Hipotesis Satu ( $H_1$ ) .....	139
2. Hipotesis Dua ( $H_2$ ).....	139
3. Hipotesis Tiga ( $H_3$ ) .....	140
4. Hipotesis Empat ( $H_4$ ).....	141

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

A. Kesimpulan.....	143
B. Saran .....	143

## **DAFTAR PUSTAKA LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

2.1. Perbedaan antara Kelompok dengan Tim .....	42
2.2. Daftar Penelitian Terdahulu .....	64
3.1. Tabel Kegiatan Penelitian .....	69
3.2. Definisi Operasional Variabel .....	74
3.3. Instrumen Skala Likert.....	77
3.4. Pedoman untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi .....	89
4.1. Frekuensi Karakteristik Jenis Kelamin Responden .....	92
4.2. Frekuensi Karakteristik Usia Responden .....	93
4.3. Frekuensi Karakteristik Pendidikan Responden.....	94
4.4. Frekuensi Karakteristik Masa Kerja Responden .....	94
4.5. Frekuensi Karakteristik Masa Kerja Responden .....	95
4.6. Alternatif Jawaban yang Diberikan .....	96
4.7. Frekuensi dari Pertanyaan X <sub>11</sub> .....	97
4.8. Frekuensi dari Pertanyaan X <sub>12</sub> .....	97
4.9. Frekuensi dari Pertanyaan X <sub>13</sub> .....	98
4.10. Frekuensi dari Pertanyaan X <sub>14</sub> .....	99
4.11. Frekuensi dari Pertanyaan X <sub>15</sub> .....	100
4.12. Frekuensi dari Pertanyaan X <sub>16</sub> .....	100
4.13. Frekuensi dari Pertanyaan X <sub>17</sub> .....	101
4.14. Frekuensi dari Pertanyaan X <sub>18</sub> .....	102
4.15. Frekuensi dari Pertanyaan X <sub>21</sub> .....	103
4.16. Frekuensi dari Pertanyaan X <sub>22</sub> .....	104
4.17. Frekuensi dari Pertanyaan X <sub>23</sub> .....	104
4.18. Frekuensi dari Pertanyaan X <sub>24</sub> .....	105
4.19. Frekuensi dari Pertanyaan X <sub>25</sub> .....	106
4.20. Frekuensi dari Pertanyaan X <sub>26</sub> .....	107
4.21. Frekuensi dari Pertanyaan X <sub>27</sub> .....	107
4.22. Frekuensi dari Pertanyaan X <sub>28</sub> .....	108
4.23. Frekuensi dari Pertanyaan X <sub>31</sub> .....	109
4.24. Frekuensi dari Pertanyaan X <sub>32</sub> .....	110
4.25. Frekuensi dari Pertanyaan X <sub>33</sub> .....	110
4.26. Frekuensi dari Pertanyaan X <sub>34</sub> .....	111
4.27. Frekuensi dari Pertanyaan X <sub>35</sub> .....	112
4.28. Frekuensi dari Pertanyaan X <sub>36</sub> .....	113
4.29. Frekuensi dari Pertanyaan X <sub>37</sub> .....	113
4.30. Frekuensi dari Pertanyaan X <sub>38</sub> .....	114
4.31. Frekuensi dari Pertanyaan Y <sub>1</sub> .....	115
4.32. Frekuensi dari Pertanyaan Y <sub>2</sub> .....	116
4.33. Frekuensi dari Pertanyaan Y <sub>3</sub> .....	116

4.34. Frekuensi dari Pertanyaan $Y_4$ .....	117
4.35. Frekuensi dari Pertanyaan $Y_5$ .....	118
4.36. Frekuensi dari Pertanyaan $Y_6$ .....	119
4.37. Frekuensi dari Pertanyaan $Y_7$ .....	119
4.38. Frekuensi dari Pertanyaan $Y_8$ .....	120
4.39. Hasil Validitas setiap Item Pertanyaan .....	122
4.40. Hasil Uji Reliabilitas .....	123
4.41. Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov .....	126
4.42. Hasil Uji Multikolinearitas .....	127
4.43. Hasil Uji Glejser untuk Gejala Heteroskedastisitas .....	130
4.44. Hasil Uji Regresi Linear Berganda .....	131
4.45. Hasil Uji F .....	134
4.46. Hasil Uji t .....	135
4.47. Hasil Uji Determinasi .....	138

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia adalah salah satu sumber daya dalam organisasi meliputi semua orang yang melakukan aktivitas, merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, ketrampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya serta satu-satunya sumber daya yang mempunyai rasio, rasa dan karsa. Semua potensi sumber daya manusia tersebut sangat berhubungan terhadap upaya organisasi dalam pencapaian tujuannya. Sehingga antara organisasi dan individu yang ada di dalamnya merupakan suatu talenta yang tak bisa dipisahkan. Sumber daya manusia berkualitas tinggi adalah sumber daya manusia yang mampu menciptakan bukan saja nilai komparatif tetapi juga nilai kompetitif-generatif-inovatif dengan menggunakan energi tertinggi seperti *intelligence*, *creativity* dan *imagination*.

Perkembangan industri yang semakin pesat membawa dampak timbulnya persaingan usaha yang semakin ketat. Kondisi ini menuntut setiap perusahaan untuk memiliki keunggulan-keunggulan kompetitif, respons yang cepat dan tanggap agar dapat bersaing dengan perusahaan yang bergerak dalam bidang yang sejenis. Keunggulan-keunggulan kompetitif ini dapat diperoleh dengan memiliki sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas dan memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan sehingga dapat memberdayakan sumber daya yang dimilikinya secara efektif, efisien, dan produktif.

Siagian (2016:57) menyatakan bahwa loyal adalah suatu kecenderungan pegawai untuk tidak pindah ke perusahaan lain. Menurut teori tentang loyalitas

yang dikemukakan oleh Steers & Porter dalam Rohmini (2011:7), proses terciptanya loyalitas kerja dalam perusahaan berhubungan dengan dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota perusahaan, keinginan untuk berusaha semaksimal mungkin bagi perusahaan, dan kepercayaan yang pasti dan penerimaan yang penuh atas nilai-nilai perusahaan. Pegawai-pegawai yang memiliki loyalitas sangat dibutuhkan untuk kelangsungan perusahaan dan dapat menentukan maju mundurnya perusahaan di masa mendatang.

Loyalitas pegawai tergantung dari dalam diri pegawai itu sendiri, namun pihak perusahaan juga perlu melakukan usaha-usaha yang dapat memotivasi pegawainya. Upaya yang dapat dilakukan perusahaan agar pegawai tetap loyal adalah dengan memberikan pengembangan karir pegawai, kompensasi yang memuaskan, dan membentuk kerjasama tim yang solid.

Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Elizabeth Sekyi et al (2016:6) yang mengungkapkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas pegawai adalah Kebijakan/program pengembangan karir, Skema kompensasi dan tunjangan, Lingkungan kerja, kerjasama tim, Komunikasi dan partisipasi pegawai, serta hubungan dengan atasan. Oleh karena itu, untuk mendapatkan pegawai yang memiliki loyalitas yang tinggi maka perusahaan harus memperhatikan keenam faktor tersebut. Dengan memiliki pegawai yang berloyalitas kerja tinggi, maka perusahaan akan mendapatkan pegawai yang bekerja sepenuh hati, bekerja dengan sangat produktif, dan akan menganggap suka duka perusahaan adalah suka duka mereka, sehingga pegawai akan mengembangkan perusahaan tersebut seolah-olah perusahaan itu milik mereka pribadi.

Titik awal pengembangan karir dimulai dari diri pegawai sendiri, dimana setiap orang bertanggung jawab atas penembangan atau kemajuan karirnya. Setelah komitmen yang dimiliki, beberapa kegiatan pengembangan karir dapat dilakukan. Untuk mengarahkan pengembangan karir agar menguntungkan pegawai dan organisasi, departemen Sumber Daya Manusia (SDM) melakukan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai.

Handoko (2013:300) mengungkapkan bahwa pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seorang untuk mencapai suatu rencana karir. Terjaminnya pengembangan karir pegawai di perusahaan akan meningkatkan motivasi kerja mereka untuk menjadi lebih baik. Sudah menjadi sifat manusia untuk ingin terus berkembang dan meraih yang lebih baik, jika seorang pegawai bekerja dan mengetahui bahwa pegawai tidak memiliki kesempatan untuk maju di perusahaan tersebut, maka pegawai akan memiliki keinginan untuk mengembangkan karir di perusahaan lain sehingga pegawai tidak lagi loyal kepada perusahaan.

Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Olivia Cornelia (2015:113), Purnomo Wicaksono (2013:98), dan Dewi Eka Putri (2015:106) yang memberikan hasil penelitian bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai. Pegawai yang memiliki harapan peningkatan karir di perusahaan akan cenderung untuk tetap bertahan dan bekerja lebih produktif demi harapan mendapatkan promosi ke posisi yang lebih baik.

Penghargaan yang sesuai diberikan oleh perusahaan bagi pegawai akan mempengaruhi tingkat loyalitas pegawai. Hal ini dikarenakan, pada dasarnya

manusia ingin dihargai sehingga jasa yang telah pegawai berikan kepada perusahaan harus dihargai sesuai dengan ekspektasi pegawai. Beberapa bentuk penghargaan yang dapat diberikan dapat berupa skema kompensasi dan gaji yang memuaskan bagi pegawai, tunjangan dan bonus, promosi, dan penghargaan interpersonal. Pada dasarnya pegawai juga bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka, jika suatu perusahaan tidak dapat memberikan kompensasi dan gaji yang mencukupi biaya hidup mereka, maka pegawai cenderung akan mencari perusahaan lain yang mampu memberikan kompensasi yang cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka serta perusahaan yang lebih menghargai jasa yang mereka berikan. Sebaliknya, jika pegawai menganggap perusahaan telah memberikan kompensasi yang cukup untuk memenuhi biaya hidup pegawai, maka pegawai akan tetap bertahan dan tidak berkeinginan untuk keluar dari perusahaan dan menunjukkan loyalitasnya kepada perusahaan. Sehingga dalam hal ini penghargaan dapat mempengaruhi tingkat loyalitas pegawai terhadap organisasi.

Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan Muatir Muhammad Husen Ernur, Harlen, Jumiati Sasmita (2017), dan Tresia Karli Kawulur, W. A. Areros, dan R. J. Pio (2018) yang menunjukkan bahwa penghargaan memiliki pengaruh yang signifikan dan berarah positif terhadap loyalitas kerja pegawai. Hal ini membuktikan bahwa penghargaan benar-benar akan mempengaruhi loyalitas pegawai pada perusahaan. penghargaan yang dianggap pantas oleh pegawai akan membuat pegawai tidak berkeinginan untuk meninggalkan perusahaan dan tetap memberikan kontribusinya untuk mengembangkan perusahaan menjadi lebih baik.

Selain masalah pengembangan karir pegawai dan penghargaan yang didapatkan, faktor kerjasama tim juga memiliki pengaruh terhadap loyalitas kerja pegawai. Jika di perusahaan tidak memiliki kerjasama tim yang baik, maka akan sering terjadi konflik kerja, ketidakharmonisan, individualisme antar pegawai, serta hubungan yang tidak erat antar pegawai. Suasana seperti ini menyebabkan ketidaknyamanan dan ketidakbahagiaan yang dirasakan pegawai dalam bekerja. Banyak pegawai yang menganggap nyaman dalam bekerja sangat penting untuk didapatkan, bahkan beberapa pegawai menganggap nyaman menjadi faktor yang lebih penting dari pada gaji. Tetapi, jika suatu perusahaan memiliki kerjasama tim antar pegawai yang benar-benar solid dan kompak akan membuat suasana kantor seperti bersama keluarga yang tidak berbeda seperti dirumah sendiri, sehingga kerjasama tim memiliki peranan yang penting dalam menjaga loyalitas kerja pegawai.

Hal ini dibuktikan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Agatha Cristine Panggiki et al (2017:6), Rahman Bin Abdullah et al (2012:6), dan Nurul Annisa et al (2015:8) yang menunjukkan bahwa kerjasama tim memiliki hubungan yang erat dan berpengaruh yang signifikan serta positif terhadap tingkat loyalitas kerja pegawai. Sehingga peningkatan kerjasama tim antar pegawai di perusahaan membuat pegawai tidak berkeinginan meninggalkan perusahaan dan tetap berkeinginan secara bersama-sama membangun perusahaan menjadi lebih baik.

PT. Angkasa Tour & Travel merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang agen perjalanan yang menyediakan berbagai paket perjalanan dalam maupun luar negeri yang berpusat di provinsi DKI Jakarta. PT. Angkasa Tour &

Travel memiliki berbagai cabang di beberapa provinsi, salah satunya adalah Medan Sumatera Utara yang terletak di Jalan Wahidin No. 65 A, Pandau Hulu II, Medan Area, Kota Medan, Sumatera Utara.

PT. Angkasa Tour & Travel Medan Sumatera Utara selama tahun 2018 memiliki data *turnover* yang cukup tinggi terutama pegawai pada bidang marketing, di mana hampir setiap bulan selama tahun 2018 terdapat pegawai yang berhenti bekerja. Hal ini menunjukkan loyalitas pegawai pada PT. Angkasa Tour & Travel Medan Sumatera Utara yang masih rendah. Berikut data *turnover* selama tahun 2018:

Tabel 1.1. Statistik Pegawai di PT. Angkasa Tour & Travel Medan Sumatera Utara Tahun 2018

No	Bulan	Pegawai Sebelumnya	Keluar	Masuk	Total Pegawai
1	Januari	61	3	1	59
2	Febuari	59	2	0	57
3	Maret	57	1	2	58
4	April	58	4	1	55
5	Mei	55	1	3	57
6	Juni	57	2	3	58
7	Juli	58	0	1	59
8	Agustus	59	5	1	55
9	September	55	1	3	57
10	Oktober	57	1	2	58

(Sumber : PT. Angkasa Tour & Travel)

Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa hampir setiap bulan selama tahun 2018 terjadi *turnover* yang dilakukan pegawai kecuali pada bulan Juli. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat loyalitas pegawai pada PT. Angkasa Tour & Travel Medan Sumatera Utara masih cukup rendah sehingga pegawai dapat dengan mudah untuk melakukan *turnover*.

Berdasarkan observasi dan wawancara singkat yang peneliti lakukan, diketahui bahwa alasan pegawai meninggalkan pekerjaannya dikarenakan

penghargaan yang dirasakan kurang cukup untuk pegawai terutama dalam hal gaji, bonus, maupun tunjangan yang diberikan oleh perusahaan, sehingga pegawai berusaha mencari pekerjaan di perusahaan lain yang mampu menawarkan penghargaan lebih baik terhadap jasa yang mereka berikan.

Selain masalah penghargaan, masalah pengembangan karir juga menjadi alasan mengapa pegawai keluar dari pekerjaan. PT. Angkasa Tour & Travel Medan Sumatera Utara tidak memiliki pengembangan karir yang begitu baik bagi pegawai terutama pada pegawai marketing, dimana marketing yang bekerja selama bertahun-tahun tetap akan berada pada posisi maketing, dan sulit untuk dapat naik ke posisi yang lebih baik. Begitu juga dengan pegawai pada posisi yang lain yang cenderung akan tetap berada pada posisi dimana pegawai tersebut pertama kali diterima kerja. Hal ini didasarkan bahwa PT. Angkasa Tour & Travel sering mengisi kekosongan jabatan terhadap pegawai baru yang memiliki pengalaman yang tinggi dengan harapan akan mampu memberikan kinerja yang tinggi pula. Jarang perusahaan mengangkat karyawan yang telah ada menempati kekosongan jabatan tersebut. Hal ini dapat menyebabkan pengembangan karir yang ada menjadi rendah sehingga membuat pegawai tidak tertarik untuk terus bekerja di perusahaan ini.

Dalam melakukan wawancara singkat dengan 10 orang pegawai tentang penghargaan yang didapatkan, keinginan keluar dari pekerjaan, kerjasama tim, dan pengembangan karir yang dirasakan. Hasil wawancara singkat yang penulis lakukan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.2. Hasil Wawancara Singkat Terhadap Pegawai

No	Pertanyaan	Tidak Setuju	Netral	Setuju
1	Perusahaan menawarkan pengembangan karir yang bagus untuk anda	7	2	1
2	Anda mendapatkan penghargaan yang memuaskan diperusahaan ini? Seperti kompensasi, bonus, tunjangan, atau pujian?	5	2	3
3	Kamu memiliki rekan kerja yang dapat melakukan kerjasama tim yang baik	2	2	6
4	Jika terdapat tawaran kerja yang lebih baik kamu akan segera pindah ke pekerjaan tersebut.	0	0	10

(Sumber : Data Diolah Peneliti)

Dari hasil wawancara singkat di atas diketahui bahwa, dari 10 pegawai, 7 diantaranya menyatakan bahwa perusahaan tidak memberikan pengembangan karir yang baik bagi pegawai, sehingga pegawai merasa bahwa mereka tidak dapat mengembangkan karir diperusahaan ini walau terus bekerja diperusahaan ini. Hal ini dapat menggambarkan bahwa ada masalah pada pengembangan karir di PT. Angkasa Tour & Travel Medan Sumatera Utara.

Selain itu, 5 pegawai menyatakan penghargaan yang didapatkan tidak memuaskan, dan 2 pegawai menyatakan netral, serta 3 pegawai menyatakan puas dengan penghargaan yang didapatkan. Masalah penghargaan dirasakan masih cukup lebih baik dari pada pengembangan karir dengan adanya 3 pegawai yang telah puas terhadap penghargaan yang diberikan perusahaan atas jasanya selama ini.

Kerjasama tim pada karyawan yang dirasakan telah sangat baik, dimana 6 pegawai menyatakan bahwa mereka memiliki rekan kerja yang memiliki kerjasama tim yang baik, dan hanya 2 pegawai yang merasa tidak memiliki rekan kerja yang memiliki kerjasama tim yang baik.

Dari data di atas juga diketahui bahwa loyalitas dari para pegawai cukup rendah, hal ini diketahui bahwa 10 orang pegawai yang diwawancarai menyatakan bahwa mereka tanpa pikir panjang cenderung akan berpindah pekerjaan jika ternyata ada pekerjaan lain yang memiliki pengembangan karir yang lebih baik serta penghargaan yang dirasa lebih pantas. Walau pegawai merasa kerjasama tim antar pegawai cukup baik dimana 6 pegawai menyatakan kerja sama tim antar rekan kerja sangat baik, tetapi kerjasama tim yang solid ternyata masih kurang untuk menjaga loyalitas kerja pegawai di PT. Angkasa Tour & Travel Medan Sumatera Utara jika pengembangan karir dan penghargaan yang tidak mendukung..

Berdasarkan fenomena yang terjadi di PT. Angkasa Tour & Travel Medan Sumatera Utara tersebut, maka peneliti merasa perlu melakukan suatu penelitian untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari pengembangan karir, penghargaan, dan kerjasama tim terhadap loyalitas kerja pegawai di PT. Angkasa Tour & Travel Medan Sumatera Utara. Adapun laporan penelitian ini akan dituliskan dalam bentuk skripsi yang berjudul: “Pengaruh Pengembangan Karir, Kerjasama Tim, dan Penghargaan terhadap Loyalitas Pegawai PT. Angkasa Tour & Travel”.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka dapat diambil beberapa identifikasi masalah yang ada, yaitu:

1. Rendahnya loyalitas pegawai ditandai dengan kesediaan pegawai untuk pindah bekerja jika terdapat tawaran kerja yang lebih baik.

2. Kerjasama tim yang baik yang dirasakan pegawai ternyata tidak cukup untuk menjaga loyalitas pegawai.
3. Tidak adanya jaminan pengembangan karir bagi pegawai membuat pegawai cenderung berkeinginan berpindah kerja.
4. Penghargaan yang tidak memuaskan yang dirasakan pegawai membuat pegawai akan segera berpindah kerja jika terdapat tawaran yang lebih baik.

### **C. Batasan dan Perumusan Masalah**

#### **1. Batasan Masalah**

Karena adanya keterbatasan dana, waktu, referensi, dan pengetahuan penulis, maka dalam penelitian ini akan diberikan beberapa batasan masalah sebagai berikut:

- a. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan penelitian asosiatif.
- b. Penelitian ini berfokus untuk mencari bagaimana pengaruh dari pengembangan karir, kerjasama tim, dan penghargaan terhadap loyalitas karyawan PT. Angkasa Tour & Travel Medan Sumatera Utara.
- c. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner dengan data kuantitatif.
- d. Pengolahan data dilakukan menggunakan *software* SPSS versi 24.0.

#### **2. Perumusan Masalah**

Adapun rumusan masalah yang diambil dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Apakah pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap loyalitas pegawai PT. Angkasa Tour & Travel Medan Sumatera Utara.

- b. Apakah kerjasama tim berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap loyalitas pegawai PT. Angkasa Tour & Travel Medan Sumatera Utara.
- c. Apakah penghargaan berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap loyalitas pegawai PT. Angkasa Tour & Travel Medan Sumatera Utara.
- d. Apakah pengembangan karir, kerjasama tim, dan penghargaan berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap loyalitas pegawai PT. Angkasa Tour & Travel Medan Sumatera Utara.

#### **D. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

##### **1. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Untuk mengetahui bagaimana pengembangan karir berpengaruh secara parsial terhadap loyalitas pegawai PT. Angkasa Tour & Travel Medan Sumatera Utara.
- b. Untuk mengetahui bagaimana kerjasama tim berpengaruh secara parsial terhadap loyalitas pegawai PT. Angkasa Tour & Travel Medan Sumatera Utara.
- c. Untuk mengetahui bagaimana penghargaan berpengaruh secara parsial terhadap loyalitas pegawai PT. Angkasa Tour & Travel Medan Sumatera Utara.
- d. Untuk mengetahui bagaimana pengembangan karir, kerjasama tim, dan penghargaan berpengaruh secara simultan terhadap loyalitas pegawai PT. Angkasa Tour & Travel Medan Sumatera Utara.

## **2. Manfaat Penelitian**

### **a. Bagi Perusahaan**

Setelah mengetahui bagaimana pengaruh dari pengembangan karir, penghargaan, dan kerjasama tim terhadap loyalitas kerja pegawai, maka pihak manajemen perusahaan dapat menjadikan hasil penelitian ini sebagai sebuah bahan rujukan dan bahan pertimbangan perusahaan dalam upaya pengambilan kebijakan untuk peningkatan loyalitas kerja pegawai yang dimiliki, sehingga pegawai akan bekerja lebih giat, semangat, dan produktif.

### **b. Bagi Penulis**

Dalam penelitian ini, penulis dapat menerapkan ilmu yang telah didapatkan selama perkuliahan, mampu mencari jawaban atas suatu permasalahan melalui penelitian yang dilakukan, mampu mengembangkan pengetahuan penulis menjadi lebih mendalam, dan mampu memberikan sedikit kontribusi bagi pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia.

### **c. Bagi Universitas**

Meningkatkan kualitas dan kuantitas dari penelitian-penelitian yang telah dilakukan atau sedang dilakukan bagi para akademisi di Universitas Pembangunan Panca Budi, baik oleh mahasiswa ataupun dosen, dan diharapkan penelitian ini dapat merangsang para akademisi untuk terus melakukan penelitian untuk mengharumkan nama universitas, meningkatkan kontribusi bagi perkembangan ilmu pengetahuan dari universitas, dan dapat dijadikan salah satu referensi penelitian yang dilakukan untuk penelitian selanjutnya serta secara tidak langsung mampu meningkatkan akreditasi prodi Manajemen.

## **E. Keaslian Penelitian**

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang hampir serupa dengan penelitian ini, salah satunya adalah sebuah penelitian yang dilakukan oleh Purnomo Wicaksono pada tahun 2013 yang berjudul: Hubungan Pengembangan Karir Dan Pemberian Insentif Terhadap Loyalitas Kinerja Guru.

Adapun perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan sebagai berikut:

### **1. Variabel Penelitian**

Pada penelitian terdahulu menggunakan dua buah variabel bebas, yaitu pengembangan karir ( $X_1$ ) dan pemberian insentif ( $X_2$ ) serta sebuah variabel terikat yaitu loyalitas kerja ( $Y$ )

Pada penelitian yang dilakukan oleh penulis, digunakan tiga buah variabel bebas, yaitu pengembangan karir ( $X_1$ ), kerjasama tim ( $X_2$ ), dan penghargaan ( $X_3$ ). Variabel terikat yang digunakan yaitu loyalitas pegawai ( $Y$ ).

### **2. Waktu Penelitian**

Waktu penelitian terdahulu dilakukan dari bulan Maret 2013 sampai Juni 2013. Sedangkan penelitian ini akan dilakukan pada bulan November 2018 sampai Maret 2018.

### **3. Tempat Penelitian**

Tempat penelitian terdahulu dilakukan di SMP Tri Mulya Semarang. Sedangkan penelitian ini dilakukan di PT. Angkasa Tour & Travel yang terletak di Jalan Wahidin No. 65 A, Pandau Hulu II, Medan Area, Kota Medan, Sumatera Utara 20211.

#### **4. Objek Penelitian, Populasi dan Sampel**

Populasi yang menjadi objek penelitian terdahulu merupakan guru SMP Tri Mulya Semarang. Populasi penelitian terdahulu memiliki populasi sebanyak 33 pegawai dengan jumlah sampel yang diambil untuk penelitian sebanyak 30 buah sampel.

Sedangkan populasi yang menjadi objek penelitian ini merupakan pegawai PT. Angkasa Tour & Travel dengan populasi sebanyak 58 pegawai. Dikarenakan jumlah populasi kurang dari 100 buah, maka jumlah sampel yang diambil merupakan sampel jenuh, dimana seluruh populasi akan digunakan sebagai sampel, yaitu 58 orang sampel.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Uraian Teoritis**

##### **1. Loyalitas Pegawai**

###### **a. Pengertian Loyalitas Pegawai**

Dalam melaksanakan kegiatan kerja karyawan tidak akan terlepas dari loyalitas dan sikap kerja, sehingga dengan demikian karyawan tersebut akan selalu melaksanakan pekerjaan dengan baik dan karyawan merasakan adanya kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan. Loyalitas kerja karyawan dapat dimengerti sebagai komitmen afektif di antara para karyawan. Komitmen afektif berarti sebagai keinginan karyawan untuk melanjutkan hubungan dengan atasan tertentu karena kepuasan hubungan untuk kepentingan pribadi, terlepas dari nilai instrumental dan karena karyawan mengalami rasa loyalitas dan rasa memiliki. Loyalitas karyawan pada suatu perusahaan ditujukan dengan komitmen karyawan didalam perusahaan, komitmen dalam berorganisasi dapat terbentuk karena adanya beberapa faktor yaitu dari diri sendiri dan organisasi

Loyalitas adalah manifestasi dari kebutuhan fundamental manusia untuk memiliki, men-*support*, mendapatkan rasa aman dan membangun keterikatan serta menciptakan *emotional attachment* (Kartajaya, 2017:126).

Utomo (2010:47) Loyalitas dapat dikatakan sebagai kesetiaan seseorang terhadap suatu hal yang bukan hanya berupa kesetiaan fisik semata, namun lebih pada kesetiaan non fisik seperti pikiran dan perhatian. Loyalitas para karyawan

dalam suatu organisasi itu mutlak diperlukan demi kesuksesan organisasi itu sendiri. Semakin tinggi loyalitas para karyawan di suatu organisasi, maka semakin mudah bagi organisasi itu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya oleh pemilik organisasi. Begitu pula sebaliknya, bagi organisasi yang loyalitas para karyawannya rendah, maka semakin sulit bagi organisasi tersebut untuk mencapai tujuan-tujuan organisasinya yang telah ditetapkan sebelumnya oleh para pemilik organisasi.

Menurut Sudimin (2013:152), loyalitas berarti Kesediaan karyawan dengan seluruh kemampuan, keterampilan, pikiran, dan waktu untuk ikut serta mencapai tujuan organisasi dan menyimpan rahasia organisasi serta tidak melakukan tindakan-tindakan yang merugikan organisasi selama orang itu masih berstatus sebagai karyawan.

Sedangkan loyal menurut Siagian (2016:57), Suatu kecenderungan karyawan untuk tidak pindah ke perusahaan lain.

Menurut Robbins (2010:90), Loyalitas adalah keinginan untuk memproteksi dan menyelamatkan wajah bagi orang lain. Fletcher merumuskan loyalitas sebagai kesetiaan kepada seseorang dengan tidak meninggalkan, membelot atau tidak mengkhianati yang lain pada waktu diperlukan.

Wicaksono (2013:99) menyatakan loyalitas adalah setia pada sesuatu dengan rasa cinta, sehingga dengan rasa loyalitas yang tinggi seseorang merasa tidak perlu untuk mendapatkan imbalan dalam melakukan sesuatu untuk orang lain/perusahaan tempat dia meletakkan loyalitasnya.

Menurut Hasibuan (2017), Kesetiaan dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.

Di masa lalu atau masa sebelumnya, loyalitas para karyawan hanya diukur dari jangka waktu lamanya karyawan tersebut bekerja bagi sebuah organisasi. Namun saat ini, ukuran loyalitas para karyawan telah sedikit bergeser ke arah yang lebih kualitatif, yaitu yang disebut sebagai komitmen. Komitmen itu sendiri dapat diartikan sebagai seberapa besar seseorang mencurahkan perhatian, pikiran dan dedikasinya bagi organisasi selama dia bergabung di dalam organisasi tersebut. Jadi, di sini loyalitas para karyawan bukan hanya sekedar kesetiaan fisik atau keberadaannya di dalam organisasi, namun termasuk pikiran, perhatian, gagasan, serta dedikasinya tumpah sepuasnya kepada organisasi. Saat ini loyalitas para karyawan bukan sekedar menjalankan tugas-tugas serta kewajibannya sebagai karyawan yang sesuai dengan uraian-uraian tugasnya atau disebut juga dengan job description, melainkan berbuat seoptimal mungkin untuk menghasilkan yang terbaik dari organisasi.

Terdapat beberapa ciri karyawan yang memiliki loyalitas yang rendah diantaranya karena sifat karakternya (bawaan), kekecewaan karyawan, dan sikap atasan, serta perasaan negatif, seperti ingin meninggalkan organisasi, merasa bekerja di instansi/organisasi lain lebih menguntungkan, tidak merasakan manfaat, dan menyesali bergabung dengan organisasi. Adapun karakteristik karyawan yang menunjukkan loyalitas yang tinggi terhadap organisasi, diantaranya adalah: bersedia bekerja melebihi kondisi biasa, merasa bangga atas prestasi yang

dicapai organisasi, merasa terinspirasi, bersedia mengorbankan kepentingan pribadi, merasa ada kesamaan nilai dengan perusahaan.

#### **b. Aspek-Aspek Loyalitas Karyawan**

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

Aspek-aspek loyalitas kerja yang terdapat pada individu dikemukakan oleh Siswanto (dalam Trianasari, 2015), yang menitikberatkan pada pelaksanaan kerja yang dilakukan karyawan antara lain.:

##### 1) Taat pada Peraturan

Setiap kebijakan yang diterapkan dalam perusahaan untuk memperlancar dan mengatur jalannya pelaksanaan tugas oleh manajemen perusahaan ditaati dan dilaksanakan dengan baik. Keadaan ini akan menimbulkan kedisiplinan yang menguntungkan organisasi baik intern maupun ekstern.

##### 2) Tanggung Jawab pada Perusahaan

Karakteristik pekerjaan dan pelaksanaan tugasnya mempunyai konsekuensi yang dibebankan karyawan. Kesanggupan karyawan untuk melaksanakan tugas sebaikbaiknya dan kesadaran akan setiap resiko pelaksanaan tugasnya akan memberikan pengertian tentang keberanian dan kesadaran bertanggungjawab terhadap resiko atas apa yang telah dilaksanakan.

3) Kemauan untuk Bekerja Sama

Bekerja sama dengan orang-orang dalam suatu kelompok akan memungkinkan perusahaan dapat mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai oleh orang-orang secara individual.

4) Rasa memiliki

Adanya rasa ikut memiliki karyawan terhadap perusahaan akan membuat karyawan memilikisikap untuk ikut menjaga dan bertanggung jawab terhadap perusahaan sehingga pada akhirnya akan menimbulkan loyalitas demi tercapainya tujuan perusahaan.

5) Hubungan antar Pribadi

Karyawan yang mempunyai loyalitas kerja tinggi mereka akan mempunyai sikap fleksibel ke arah tata hubungan antara pribadi. Hubungan antara pribadi ini meliputi: hubungan sosial diantara karyawan, hubungan yang harmonis antara atasan dan karyawan, situasi kerja dan sugesti dari teman kerja.

6) Kesukaan terhadap Pekerjaan

Perusahaan harus dapat menghadapi kenyataan bahwa karyawannya tiap hari datang untuk bekerjasama sebagai manusia seutuhnya dalam hal melakukan pekerjaan yang akan dilakukan dengan senang hati sebagai indikatornya bisa dilihat dari: keunggulan karyawan dalam bekerja, karyawan tidak pernah menuntut hal yang diterimanya diluar gaji pokok.

**c. Strategi Meningkatkan Loyalitas Karyawan**

Menurut Runtu (2014:153) Loyalitas tidak mungkin dianggap sebagai sesuatu yang terjadi dengan sendirinya ketika seorang karyawan bergabung dalam

organisasi. Apabila organisasi menginginkan seorang karyawan yang loyal, organisasi harus mengupayakan agar karyawan menjadi bagian dari organisasi yang merupakan tingkatan lebih tinggi. Dengan demikian karyawan tersebut sungguh merasa bahwa “suka-duka” organisasi adalah “suka-duka”-nya juga. Oleh karena itu loyalitas mencakup kesediaan untuk tetap bertahan, memiliki produktivitas yang melampaui standard, memiliki perilaku altruis atau mengutamakan kepentingan perusahaan, serta adanya hubungan timbal balik di mana loyalitas karyawan harus diimbangi oleh loyalitas organisasi terhadap karyawan.

Hasibuan (2017:181) menjelaskan bahwa pemeliharaan adalah strategi untuk mempertahankan loyalitas karyawan. Metode pemeliharaan strategi tersebut adalah sebagai berikut (Hasibuan, 2017:181-190):

1) Komunikasi

Komunikasi adalah suatu alat pengalihan informasi dari komunikator kepada komunikan agar diantara mereka terdapat interaksi. Interaksi terjadi jika komunikasi efektif dipahami.

2) Insentif

Insentif adalah daya perangsang yang diberikan kepada para karyawan tertentu berdasarkan prestasi kerjanya agar karyawan terdorong meningkatkan produktivitasnya. Dengan memberikan insentif karyawan merasa mendapat perhatian dan pengakuan atas prestasi yang dicapainya sehingga semangat kerja dan sikap loyal karyawan akan lebih baik.

### 3) Program Kesejahteraan

Kesejahteraan karyawan adalah balas jasa pelengkap (material dan nonmaterial) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan. Jenis-jenis kesejahteraan yang diberikan adalah financial dan nonfinancial yang bersifat ekonomis, serta pemberian fasilitas dan pelayanan. Program kesejahteraan harus berdasarkan keadilan dan kelayakan, juga didasarkan atas kemampuan perusahaan.

### 4) Keselamatan dan Kesehatan Kerja (KKK)

KKK harus ditanamkan pada diri masing-masing individu karyawan, dengan penyuluhan dan pembinaan yang baik agar mereka menyadari pentingnya keselamatan kerja bagi dirinya maupun untuk perusahaan.

### 5) Hubungan Industrial Pancasila (HIP)

HIP adalah hubungan antar pelaku dalam proses produksi barang dan jasa didasarkan atas nilai yang merupakan manifestasi dari keseluruhan sila-sila Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 yang tumbuh dan berkembang di atas kepribadian bangsa dan kebudayaan nasional Indonesia.

#### **d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan**

Loyalitas kerja akan tercipta apa bila karyawan merasatercukupi dalam memenuhi kebutuhan hidup dari pekerjaannya, sehingga mereka betah bekerja dalam suatu perusahaan (Soegandhi, 2013:66).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Elizabeth Sekyi (2016) menunjukkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan adalah:

### 1) Kebijakan/Program Pengembangan Karir

Kebijakan perusahaan yang memberikan peluang untuk setiap karyawan untuk mengembangkan karir dan posisi karyawan akan meningkatkan loyalitas karyawan untuk tetap bertahan bekerja dan meningkatkan produktivitas kerja mereka dengan memaksimalkan kemampuan yang dimiliki dengan harapan karir mereka dapat berkembang dengan pesat di perusahaan tersebut.

### 2) Skema Kompensasi dan Tunjangan

Karyawan yang memiliki kompensasi dan tunjangan yang tidak mencukupi kebutuhan karyawan akan membuat karyawan mencari pekerjaan yang dapat menawarkan kompensasi dan tunjangan yang lebih baik sehingga loyalitas karyawan akan menurun dengan berpikir untuk meninggalkan perusahaan demi perusahaan lain yang menawarkan kompensasi dan tunjangan yang lebih baik. Skema kompensasi dan tunjangan ini merupakan salah satu bentuk penghargaan atas jasa yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan, sehingga jika skema kompensasi dan tunjangan karyawan ini dianggap oleh karyawan tidak sesuai maka karyawan akan cenderung untuk mencari pekerjaan lain yang memberikan penghargaan yang sesuai dengan jasa yang karyawan keluarkan

### 3) Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang buruk, dimana lingkungan kerja fisik yang berupa sarana dan prasarana kerja yang kurang baik di perusahaan ditambah dengan lingkungan kerja non-fisik dimana hubungan kerja antar karyawan,

kerjasama tim, dan konflik kerja yang memburuk membuat karyawan tidak akan nyaman untuk melakukan aktifitas pekerjaan sehari-hari, sehingga karyawan cenderung akan meninggalkan perusahaan dimana karyawan sedang bekerja dengan mencari perusahaan lain yang dianggap akan memberikan lingkungan kerja yang lebih baik.

#### 4) Kerja Tim

Kerja sama tim yang solid dan kompak akan menciptakan hubungan kekeluargaan sehingga banyak karyawan akan menganggap kantor seperti rumah sendiri dan rekan kerja seperti saudara sendiri. Kekompakan rekan kerja membuat karyawan merasa berat untuk meninggalkan suasana kerja sama tim yang solid tersebut.

#### 5) Komunikasi dan Partisipasi Karyawan

Komunikasi karyawan yang baik ditambah karyawan yang diberikan kebebasan untuk dapat berpartisipasi dalam meningkatkan kemajuan dari perusahaan akan membuat karyawan merasa benar-benar dibutuhkan dan dihargai. Perasaan ini mendorong karyawan untuk berbuat jauh lebih baik dan merasa suka duka perusahaan adalah suka duka dirinya.

#### 6) Hubungan dengan Atasan

Memiliki atasan yang mengerti tentang karyawan yang berada di bawah manajemennya merupakan keinginan setiap karyawan, dimana atasan yang paham akan kondisi karyawan mereka akan mengakibatkan terciptakan hubungan yang erat antar atasan dengan bawahan. Hal ini akan meningkatkan kenyamanan bagi karyawan sehingga karyawan merasa tidak berkeinginan meninggalkan suasana kerja seperti ini, dan khawatir

suasana kerja seperti ini tidak akan didapatkan kembali jika karyawan berpindah perusahaan.

Hermawan dan Riana (2013:112) menyatakan terdapat empat faktor dalam menentukan loyalitas karyawan, yaitu:

#### 1) Faktor Kompensasi

Tunjangan transportasi yang dibayarkan, menentukan loyalitas karyawan. Perusahaan harus dapat menjamin biaya transportasi karyawannya dalam melaksanakan pekerjaan perusahaan. Perusahaan dalam memberikan tunjangan kesehatan dapat meningkatkan loyalitas karyawan. Perusahaan memberikan jaminan kesehatan setiap karyawan sehingga meningkatkan loyalitas karyawan di dalam melaksanakan tugas. Perusahaan diharapkan dapat memberikan tunjangan uang makan kepada karyawan yang sesuai dengan pekerjaannya. Gaji yang diberikan kepada setiap karyawan oleh perusahaan disesuaikan dengan jabatan dan tugas-tugas yang diberikan. Tunjangan hari raya tersebut dapat meningkatkan semangat dan kepuasan kerja.

#### 2) Faktor Tanggung Jawab

Kesuksesan dapat menentukan loyalitas karyawan. Pihak perusahaan dituntut agar menjamin dan mendukung setiap karyawan didalam melaksanakan tugasnya agar memberikan hasil yang baik untuk kesuksesan perusahaan. Kesempatan berkarir yang diterapkan perusahaan saat ini sudah sesuai dengan prosedur perusahaan. Pihak perusahaan agar memberikan kesempatan kepada setiap karyawan yang berkompeten untuk mendapatkan posisi yang lebih baik di dalam perusahaan. Perusahaan

diharapkan memperhatikan pengabdian setiap karyawannya, agar dapat mempertahankan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Pihak perusahaan agar memperhatikan hal ini dengan cara memberikan pengertian kepada setiap karyawan agar selalu menjaga nama baik perusahaan di dalam melaksanakan tugasnya.

### 3) Faktor Disiplin

Perusahaan harus betul-betul memperhatikan tingkat absensi dan ketepatan waktu karyawan dalam pekerjaan dapat meningkatkan loyalitas karyawan. Perusahaan harus memperhatikan dan memonitor setiap kedatangan karyawannya dan menerapkan sanksi kepada setiap karyawan yang datang tidak tepat waktu. Kedepan perusahaan harus menegaskan kepada setiap karyawannya jam kerja yang diterapkan di perusahaan. Agar setiap karyawan dapat mengerti dan meningkatkan loyalitasnya terhadap perusahaan di dalam melaksanakan tugasnya. Kejelasan aturan saat ini yang diterapkan sudah bisa diterima dengan baik oleh setiap karyawan. Perusahaan atau pimpinan diharapkan memberikan instruksi kerja atau aturan yang jelas pada bawahannya agar dapat meningkatkan loyalitas kerja karyawan. Hal ini harus diperhatikan oleh perusahaan dengan selalu mengawasi tingkat kehadiran setiap karyawan agar dapat meningkatkan loyalitas karyawan dalam menjalankan tugasnya.

### 4) Faktor Partisipasi

Perusahaan harus memperhatikan setiap inisiatif dan kreatif yang dimiliki oleh karyawan, dengan cara memberikan kesempatan kepada setiap karyawan di dalam menuangkan inisiatif dan kreatifitasnya di dalam

memajukan perusahaan kedepannya. Motivasi harus diperhatikan oleh atasan agar selalu mendorong karyawan-karyawannya dengan memberikan arahan untuk melakukan tindakan atau pekerjaan dengan baik dan benar. Pimpinan perusahaan harus menanamkan rasa tanggung jawab kepada Setiap karyawannya di dalam melaksanakan tugasnya agar selesai tepat waktu. Perusahaan di harapkan selalu melibatkan setiap karyawannya dalam memberikan tugas-tugas perusahaan baik secara fisik maupun bersifat psikologis demi meningkatkan loyalitas dan kemajuan perusahaan. Kesempatan partisipasi yang diberikan kepada karyawan dapat menentukan loyalitas karyawan. Perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan dalam memberikan saran ataupun masukan untuk kemajuan perusahaan.

Yuliandri (dalam Kadarwati, 2013) menegaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan adalah adanya fasilitas-fasilitas kerja, tinjauan kesejahteraan, suasana kerja serta upah yang diterima dari perusahaan.

Selanjutnya Steers dan Porter (dalam Kusumo, 2016) menyatakan bahwa timbulnya loyalitas kerja dipengaruhi oleh empat faktor, yaitu:

- 1) Karakteristik pribadi, meliputi usia, masa kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan, prestasi yang dimiliki, ras dan beberapa sifat kepribadian.
- 2) Karakteristik pekerjaan, berupa tantangan kerja, *job stress*, kesempatan berinteraksi sosial, *job enrichment*, identifikasi tugas, umpan balik tugas dan kecocokan tugas.

- 3) Karakteristik desain perusahaan, menyangkut pada intern perusahaan itu yang dapat dilihat dari desentralisasi, tingkat formalisasi, tingkat keikutsertaan dalam pengambilan keputusan, paling tidak telah menunjukkan berbagai tingkat asosiasi dengan tanggung jawab perusahaan, ketergantungan fungsional maupun fungsi kontrol perusahaan.
- 4) Pengalaman yang diperoleh dalam pekerjaan, meliputi sikap positif terhadap perusahaan, rasa percaya pada sikap positif terhadap perusahaan, rasa aman.

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

#### **e. Indikator Loyalitas Karyawan**

Soegandhi (2013:73) menyatakan terdapat 5 indikator yang dapat digunakan untuk mengukur loyalitas kerja karyawan suatu perusahaan, yaitu:

#### 1) Keberadaan Karyawan

Keberadaan karyawan yang dapat diukur dengan lamanya karyawan bekerja pada perusahaan, keinginan karyawan untuk meluangkan sisa karir di perusahaan, dan merasa berat untuk pindah kerja.

#### 2) Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan dan partisipasi karyawan dalam membangun dan mengembangkan perusahaan yang ditandai dengan karyawan yang selalu berusaha untuk menjaga citra perusahaan, karyawan berusaha memperoleh hasil kerja yang maksimal untuk kemajuan perusahaan, dan karyawan juga memberikan saran kepada atasan untuk perbaikan divisi.

#### 3) Kebanggaan Karyawan

Kebanggaan karyawan atas pekerjaan dan posisi yang dimilikinya, dimana hal ini ditandai dengan karyawan yang senang menceritakan pekerjaannya pada orang lain, karyawan menceritakan perusahaannya sebagai perusahaan yang tepat, selain itu karyawan beranggapan bahwa bekerja di perusahaan tersebut adalah pilihan terbaik dalam hidupnya

#### 4) Kecintaan Karyawan

Kecintaan karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, dimana hal ini ditandai dengan semangat kerja yang tinggi dari karyawan dalam bekerja.

#### 5) Ketaatan Karyawan

Ketaatan karyawan dalam mematuhi dan menjalankan segala peraturan dan tugas dari perusahaan. Dimana hal ini ditandai dengan karyawan yang datang tepat waktu, menggunakan pakaian yang telah ditetapkan, mematuhi peraturan kerja, dan lain sebagainya.

## **2. Pengembangan Karir**

### **a. Pengertian Pengembangan Karir**

Menurut Mutiara (2014:63) implementasi perencanaan karir merupakan pengembangan karir. Untuk itu pengembangan karir dapat didefinisikan sebagai semua usaha pribadi karyawan yang ditujukan untuk melaksanakan rencana karirnya melalui pendidikan, pelatihan, pencarian, dan perolehan kerja, serta pengalaman kerja.

Titik awal pengembangan karir dimulai dari diri karyawan sendiri, dimana setiap orang bertanggung jawab atas pengembangan atau kemajuan karirnya. Setelah komitmen yang dimiliki, beberapa kegiatan pengembangan karir dapat dilakukan. Untuk mengarahkan pengembangan karir agar menguntungkan karyawan dan organisasi, departemen Sumber Daya Manusia (SDM) melakukan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan.

Handoko (2013:300) mengungkapkan bahwa pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seorang untuk mencapai suatu rencana karir. Pengembangan karir seharusnya tidak hanya tergantung pada usaha-usaha individu saja, karena hal itu tidak selalu sesuai dengan kepentingan organisasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan untuk mencapai suatu rencana karir.

Simamora (2014:505) karir adalah urutan aktifitas-aktifitas yang berkaitan dengan pekerjaan dan perilaku-perilaku, nilai-nilai, dan aspirasi seseorang selama rentang hidup orang tersebut. Sehingga pengembangan karir dapat dikatakan suatu

kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan.

Sedangkan menurut Flippo (2011:320), pengembangan karir adalah suatu rangkaian kegiatan kerja yang terpisah tetapi berkaitan, yang memberikan kesinambungan dan arti dalam kehidupan seseorang. Pengembangan karir adalah kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan dalam rangka mencapai suatu rencana karir (Handoko:2013:300).

Moekijat (2013:150) mengatakan bahwa dalam pengembangan karir seharusnya diterima bukan sekedar promosi ke jabatan yang lebih tinggi, tetapi sukses karir yang dimaksudkan seorang pegawai mengalami kemajuan dalam bekerja, berupa kepuasan dalam jabatan yang dipercayakan serta meningkatkan keterampilan. Hal yang penting dalam pengembangan karir adalah:

- 1) Ada kesempatan untuk melakukan hal yang menyenangkan.
- 2) Kesempatan untuk mencapai sesuatu yang berharga.
- 3) Kesempatan untuk mempelajari hal-hal yang baru.
- 4) Kesempatan untuk mengembangkan kecakapan dan kemampuan.

#### **b. Tujuan Pengembangan Karir**

Tujuan pengembangan karir adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh pegawai di samping akan memberikan harapan dan motivasi kerja yang tinggi sehingga mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan organisasi perusahaan.

Dengan kemampuan kerja yang prima itu akan semakin besar kemungkinan organisasi/perusahaan mencapai tujuan bisnisnyasecara maksimal. Tingkat efisiensi dan efektivitas pelaksanaan kerja itu, sangat ditentukan oleh

pengembangan kemampuan para pekerja, yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, sikap, kerjasama dalam tim, pemecahan masalah dan berbagai kemampuan manajerial lainnya. Dari pengembangan dan peningkatan itu, diharapkan hasil sebagai muaranya adalah terwujudnya produktivitas yang tinggi.

Sehubungan dengan itu bagi pekerja yang dengan peningkatan pengetahuan, keterampilan, sikapnya dan lain-lain sehingga menjadi semakin produktif, dari segi pengembangan karir akan memiliki 3 alternatif dalam perlakuan organisasi/perusahaan terhadap dirinya. Ketiga alternatif itu adalah:

- 1) Organisasi perlu mempertahankannya pada jabatan semula, untuk jangka waktu tertentu, dengan memberikan ganjaran yang sesuai.
- 2) Organisasi perlu memindahkan pekerja tersebut pada jabatan/posisi lain secara horizontal, yang lebih relevan dengan peningkatan dan perbaikan pengetahuan, keterampilan, sikap dan lain-lain yang dialami pekerja.
- 3) Organisasi/perusahaan perlu mempromosikan pekerja tersebut secara vertikal atau untuk mengisi suatu jabatan/posisi yang secara struktural lebih tinggi kedudukannya.

Menurut Siagian (2016:150) ada lima manfaat pengembangan karir yakni sebagai berikut:

- 1) Pengembangan karir memberikan petunjuk tentang siapa diantara pekerja yang wajar dan pantas untuk dipromosikan dimasa depan.
- 2) Perhatian yang lebih besar dari bagian kepegawaian terhadap pengembangan karir para anggota organisasi menumbuhkan loyalitas yang lebih tinggi dan komitmen organisasional yang lebih besar dikalangan pegawai.

- 3) Telah umum dimaklumi bahwa dalam diri setiap orang masih terdapat kemampuan yang perlu dikembangkan agar merubah sifatnya dari potensi menjadi kekuatan nyata. Dengan adanya sasaran karir yang jelas para pegawai terdorong untuk mengembangkan potensi tersebut untuk kemudian dibuktikan dalam pelaksanaan pekerjaan dengan lebih efektif dan produktif yang diikuti oleh perilaku positif sehingga organisasi semakin mampu mencapai berbagai tujuan dan sasarannya dan para pegawai pun mencapai tingkat kepuasan yang lebih tinggi, interpretasi apa pun yang diberikan mengenai kepuasan itu.
- 4) Perencanaan karir mendorong para pegawai untuk tumbuh dan berkembang, tidak hanya secara mental intelektual, akan tetapi juga dalam arti profesional.
- 5) Perencanaan karir dapat mencegah terjadinya penumpukan tenaga tenaga yang terhalang pengembangan karirnya hanya karena atasan langsung mereka. .

### **c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir**

Kesuksesan proses pengembangan karir tidak hanya penting bagi organisasi secara keseluruhan. Dalam hal ini, beberapa hal atau faktor yang sering kali sangat berpengaruh terhadap manajemen karir adalah:

#### **1) Hubungan Pegawai dan Organisasi**

Dalam situasi ideal, pegawai organisasi berada dalam hubungan yang saling menguntungkan. Dalam keadaan ideal ini, baik pegawai maupun organisasi dapat mencapai produktifitas kerja yang tinggi. Namun, kadangkala keadaan ideal ini gagal dicapai. Adakalanya pegawai sudah

bekerja baik, tetapi organisasi tidak mengimbangi prestasi pegawai tersebut dengan penghargaan sewajarnya. Maka, ketidakharmonisan hubungan antara pegawai dan organisasi ini cepat atau lambat akan mempengaruhi proses manajemen karir pegawai. Misalnya saja, proses perencanaan karir pegawai akan tersendat karena pegawai mungkin tidak diajak berpartisipasi dalam perencanaan karir tersebut. Proses pengembangan karir pun akan terhambat sebab organisasi mungkin tidak peduli dengan karir pegawai.

## 2) Personalita Pegawai

Kadangkala, manajemen karir pegawai terganggu karena adanya pegawai yang mempunyai personalitas yang menyimpang (terlalu emosional, apatis, terlalu ambisius, curang, terlalu bebal, dan lainlain). Pegawai yang apatis, misalnya, akan sulit dibina karirnya sebab dirinya sendiri ternyata tidak peduli dengan karirnya sendiri. Begitu pula dengan pegawai yang cenderung terlalu ambisius dan curang. Pegawai ini mungkin akan memaksakan kehendaknya untuk mencapai tujuan karir yang terdapat dalam manajemen karir. Keadaan ini menjadi lebih runyam dan tidak dapat dikontrol bila pegawai bersangkutan merasa kuat karena alasan tertentu (punya koneksi dengan bos, mempunyai backing dari orang-orang tertentu, dan sebagainya).

## 3) Faktor Eksternal

Seringkali terjadi, semua aturan dalam manajemen karir di suatu organisasi menjadi kacau lantaran ada intervensi dari pihak luar. Seorang pegawai yang mempromosikan ke jabatan lebih tinggi, misalnya, mungkin akan

terpaksa dibatalkan karena ada orang lain yang didrop dari luar organisasi. Terlepas dari masalah apakah kejadian demikian ini boleh atau tidak, etis atau tidak etis, kejadian semacam ini jelas mengacaukan manajemen karir yang telah dirancang oleh organisasi.

#### 4) *Politicking*

Dalam organisasi manajemen karir pegawai akan tersendat dan bahkan mati bila faktor lain seperti intrik-intrik, kasak-kasak, hubungan antar teman, nepotisme, feodalisme, dan sebagainya, lebih dominan mempengaruhi karir seseorang dari pada prestasi kerjanya. Dengan kata lain, bila kadar "*politicking*" dalam organisasi sudah demikian parah, maka manajemen karir hampir dipastikan akan mati dengan sendirinya. Perencanaan karir akan menjadi sekedar basa-basi. Dan organisasi akan dipimpin oleh orang-orang yang pintar dalam politicking tetapi rendah mutu profesionalitasnya.

#### 5) Sistem Penghargaan (*reward system*)

Sistem manajemen sangat mempengaruhi banyak hal, termasuk manajemen karir pegawai. 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 malas. Saat ini, mulai banyak organisasi yang membuat sistem penghargaan yang baik (misalnya dengan menggunakan sistem "kredit poin") dengan harapan setiap prestasi yang ditunjukkan pegawai dapat diberi "kredit poin" dalam jumlah tertentu.

#### 6) Jumlah Pegawai

Menurut pengalaman dan logika akal sehat, semakin banyak pegawai maka semakin ketat persaingan untuk menduduki suatu jabatan, dan semakin kecil kesempatan (kemungkinan) bagi seorang pegawai untuk meraih tujuan karir tertentu. Jumlah pegawai yang dimiliki sebuah organisasi sangat mempengaruhi manajemen karir yang ada. Jika jumlah pegawai sedikit, maka manajemen karir akan sederhana dan mudah dikelola. Jika jumlah pegawai banyak, maka manajemen karir menjadi rumit dan tidak mudah dikelola.

#### 7) Ukuran Organisasi

Ukuran organisasi dalam konteks ini berhubungan dengan jumlah jabatan yang ada dalam organisasi tersebut, termasuk jumlah jenis pekerjaan, dan jumlah personel pegawai yang diperlukan untuk mengisi berbagai jabatan dan pekerjaan tersebut. biasanya, semakin besar organisasi, semakin kompleks urusan manajemen karir pegawai. Namun, kesempatan untuk promosi dan rotasi pegawai juga lebih banyak.

#### 8) Kultur Organisasi

Seperti sebuah sistem masyarakat, organisasi pun mempunyai kultur dan kebiasaan-kebiasaan. Ada organisasi yang cenderung berkultur profesional, obyektif, rasional, dan demokratis. Ada juga organisasi yang cenderung feodalistik, rasional, dan demokratis. Ada juga organisasi yang cenderung menghargai prestasi kerja. Ada pula organisasi yang lebih menghargai senioritas dari pada hal-hal lain. Karena itu, meskipun organisasi sudah memiliki sistem manajemen karir yang baik dan mapan

secara tertulis, tetapi pelaksanaannya masih sangat tergantung pada kultur organisasi yang ada.

#### 9) Tipe Manajemen

Secara teoritis-normatif, semua manajemen sama saja di dunia ini. Tetapi dalam implementasinya, manajemen di suatu organisasi mungkin sangat berbeda dari manajemen di organisasi lain. Ada manajemen yang cenderung kaku, otoriter, tersentralisir, tertutup, tidak demokratis. Ada juga manajemen yang cenderung fleksibel, partisipatif, terbuka, dan demokratis. Jika manajemen cenderung kaku dan tertutup, maka keterlibatan pegawai dalam hal pembinaan karirnya sendiri juga cenderung minimal. Sebaliknya, jika manajemen cenderung terbuka, partisipatif, dan demokratis, maka keterlibatan pegawai dalam pembinaan karir mereka juga cenderung besar. Dengan kata lain, karir seorang pegawai tidak hanya tergantung pada faktor-faktor internal di dalam dirinya (seperti motivasi untuk bekerja keras dan kemauan untuk ingin maju), tetapi juga sangat tergantung pada faktor-faktor eksternal seperti manajemen. Banyak pegawai yang sebenarnya pekerja keras, cerdas, jujur, terpaksa tidak berhasil meniti karir dengan baik, hanya karena pegawai ini “terjebak” dalam sistem manajemen yang buruk.

Selain itu, betapa pun baiknya suatu rencana karir yang telah dibuat oleh seorang pekerja disertai tujuan karir yang wajar dan realistis, rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya pengembangan karir yang sistematis. Meskipun bagian pengelola sumber daya manusia dapat turut berperan dalam kegiatan pengembangan tersebut, sesungguhnya yang paling bertanggung jawab

adalah pekerja yang bersangkutan sendiri. Hal ini merupakan salah satu prinsip pengembangan karir yang sangat fundamental.

Menurut Siagian (2016:215) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang pegawai adalah:

#### 1) Prestasi Kerja

Faktor yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang pegawai adalah pada prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pegawai untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi di masa depan.

#### 2) Pengenalan oleh Pihak Lain

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

#### 3) Kesetiaan pada Organisasi

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

#### 4) Pembimbing dan Sponsor

Pembimbing adalah orang yang memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada pegawai dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam institusi pendidikan yang dapat menciptakan kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan karirnya.

5) Dukungan para Bawahan

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

6) Kesempatan untuk Bertumbuh

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

7) Pengunduran Diri

Merupakan keputusan seorang pegawai untuk berhenti bekerja dan beralih ke institusi pendidikan lain yang memberikan kesempatan lebih besar untuk mengembangkan karir.

8) Fasilitas

Merupakan segala sesuatu yang dapat memudahkan dan melancarkan pelaksanaan suatu usaha. Sesuatu yang dapat memudahkan dan melancarkan suatu usaha tersebut biasanya berupa benda-benda atau uang.

**d. Bentuk-Bentuk Pengembangan Karir**

Bentuk-bentuk pengembangan karir tergantung pada jalur karir yang direncanakan oleh masing-masing organisasi. Bagaimana suatu perusahaan menentukan suatu jalur karir bagi karyawannya tergantung pada kebutuhan dan situasi perusahaan itu sendiri, namun pada umumnya yang sering dilakukan perusahaan adalah melalui pendidikan dan pelatihan, promosi serta mutasi (Nitisemito:2014:173).

Pengertian mengenai ketiga hal tersebut dapat dijelaskan di bawah ini:

#### 1) Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan adalah suatu kegiatan yang diselenggarakan perusahaan yang dimaksudkan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan, dan pengetahuan para karyawan sesuai dengan dari pekerjaan masing-masing karyawan.

#### 2) Promosi

Promosi diartikan sebagai perubahan posisi/jabatan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Perubahan ini biasanya akan diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, hak, serta status sosial seseorang. Dalam pelaksanaannya, suatu promosi harus didasarkan pada syarat-syarat tertentu yang bagi setiap organisasi dapat berbeda-beda sesuai dengan kebutuhan organisasi itu sendiri. Adapun syarat yang dipergunakan itu dapat memberi jaminan bahwa tenaga kerja yang dipromosikan itu layak dan pantas untuk menduduki jabatan/pekerjaan yang akan ditempati.

#### 3) Mutasi

Mutasi adalah perpindahan pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi yang memiliki tingkat level yang sama dari posisi pekerjaan sebelum mengalami pindah kerja. Kompensasi gaji, tugas dan tanggung jawab yang baru umumnya adalah sama seperti sedia kala. Mutasi dilakukan untuk menghindari kejenuhan karyawan pada rutinitas pekerjaan yang terkadang membosankan serta memiliki fungsi tujuan lain supaya seseorang dapat menguasai dan mendalami pekerjaan lain di bidang yang berbeda pada suatu perusahaan.

#### e. Indikator Pengembangan Karir

Menurut Handoko (2013:131), indikator dalam mengukur pengembangan karir adalah:

##### 1) Prestasi Kerja

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

##### 2) *Exposure*

*Exposure* merupakan tahap menjadi terkenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer, dan kesempatan-kesempatan lainnya.

##### 3) Kesetiaan Organisasional

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

##### 4) Mentor dan Sponsor

Mentor merupakan orang yang menawarkan bimbingan karir informal, sedangkan sponsor merupakan orang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan-kesempatan karir bagi orang lain, bila mentor dapat menomisasikan karyawan untuk kegiatan-ketiagan pengembangan karir maka dia menjadi sponsor.

##### 5) Kesempatan-Kesempatan untuk Tumbuh

Seorang karywan yang berupaya meningkatkan kemampuannya maka berarti mereka telah memanfaatkan kesempatan untuk tumbuh

#### 6) Dukungan Manajemen

Untuk mendorong program pengembangan karir sangat dipengaruhi oleh dukungan dari para manajer.

### **3. Kerjasama Tim**

#### **a. Pengertian Kerjasama Tim**

Kerjasama dalam tim menjadi sebuah kebutuhan dalam mewujudkan keberhasilan kerja. Kerjasama dalam tim akan menjadi suatu daya dorong yang memiliki energi dan sinergisitas bagi individu-individu yang tergabung dalam kerjasama tim. Tanpa kerjasama yang baik tidak akan memunculkan ide-ide cemerlang. Kerjasama merupakan sinergisitas kekuatan dari beberapa orang dalam mencapai satu tujuan yang diinginkan. Kerjasama akan menyatukan kekuatan ide-ide yang akan mengantarkan pada kesuksesan.

Tim adalah suatu unit yang terdiri atas dua orang atau lebih yang berinteraksi dan mengkoordinasi kerja mereka untuk tujuan tertentu. Definisi ini memiliki 3 (tiga) komponen. Pertama, dibutuhkan dua orang atau lebih. Kedua, orang-orang dalam sebuah tim memiliki interaksi regular. Ketiga, orang-orang dalam sebuah tim memiliki tujuan yang sama.

Menurut Kohn dan O'Connel (2017:43), tim adalah sekumpulan individu yang tergantung satu sama lain dalam tugas, yang memiliki tanggung jawab bersama untuk hasil, yang menganggap dirinya dan dipandang orang lain sebagai entitas sosial yang padu yang dimasukkan dalam sistem sosial yang lebih besar (misalnya unit bisnis atau korporasi) dan yang mengelola hubungan mereka melebihi batas-batas organisasi. Sedangkan menurut Topchick (2017:7), tim ialah kelompok individu yang menyelesaikan tujuan tertentu dengan bekerja secara

inter-dependensi, berkomunikasi secara efektif, dan membuat keputusan yang mempengaruhi pekerjaan.

Setiap tim maupun individu sangat berhubungan erat dengan kerjasama yang dibangun dengan kesadaran pencapaian prestasi dan kinerja. Dalam kerjasama akan muncul berbagai penyelesaian yang secara individu tidak terselesaikan. Keunggulan yang dapat diandalkan dalam kerjasama pada kerja tim adalah munculnya berbagai penyelesaian secara sinergi dari berbagai individu yang tergabung dalam kerja tim.

Kelompok dan tim merupakan dua buah hal yang berbeda, dimana perbedaan tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2.1. Perbedaan antara Kelompok dengan Tim

<b>Kelompok</b>	<b>Tim</b>
Memiliki pemimpin yang ditunjuk	Berbagi peran kepemimpinan
Akuntabilitas individual	Akuntabilitas mutual dan individu
Tujuan kelompok dan organisasi sama	Visi atau tujuan khusus tim
Hasil kerja individual	Hasil kerja kolektif
Mengadakan pertemuan– pertemuan Efisien	Pertemuan– pertemuan mendorong diskusi terbuka
Efektifitas secara tidak langsung diukur oleh pengaruh bisnis	Efektifitas secara langsung diukur dengan menilai kerja kolektif
mendiskusikan, memutuskan, mendelegasikan pekerjaan untuk para individu	Mendiskusikan, memutuskan, berbagi pekerjaan.

*Sumber: West (2012:174)*

Menurut Bull (2010:24), kerjasama tim adalah kemampuan bekerja sama mencapai visi bersama dan kemampuan mengarahkan pencapaian individu terhadap tujuan organisasi. Kerjasama tim merupakan bahan bakar yang memungkinkan orang biasa mencapai hasil yang luar biasa.

Didalam kerjasama tim, individu-individu sanggup mencapai prestasi yang luar biasa dan sulit dipercaya. Di dalam tim, kita bergandengan tangan, menjalin ikatan jiwa, saling mengembangkan imajinasi dan kreativitas. Kita pun saling menyemangati, memotivasi, menggandakan usaha dan kemampuan individu. memberi orang lain manfaatnya keraguan, menyediakan dukungan dan mengakui kepentingan dan prestasi orang lain. Nilai-nilai demikian itu membantu tim bekerja dan nilai-nilai itu meningkatkan kinerja individu dan kinerja organisasi.

#### **b. Jenis-Jenis Tim**

##### 1) Tim Formal

Tim formal diciptakan oleh organisasi sebagai bagian dari struktur formal organisasi. Dua jenis tim formal yang paling umum adalah tim vertikal dan tim horizontal.

##### 2) Tim Vertikal

Tim vertikal terdiri dari seorang manajer dan para bawahannya dalam rantai komando formal. Terkadang tim ini disebut tim fungsional atau tim komando. Setiap tim diciptakan oleh organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu lewat aktifitas dan interaksi bersama para anggota.

##### 3) Tim Horizontal

Tim horizontal terdiri atas karyawan-karyawan dari tingkat hierarkis yang hamper sama, tetapi dari bidang keahlian yang berbeda. Dua jenis tim horizontal yang paling umum adalah angkatan tugas dan komite.

a) Angkatan tugas adalah kelompok karyawan dari departemen-departemen berbeda yang dibentuk untuk menangani aktifitas tertentu dan hanya bertahan sampai tugas itu selesai.

b) Komite biasanya berumur panjang dan mungkin merupakan bagian permanen dari struktur organisasi. Komite memberikan keuntungan yaitu: memungkinkan para anggota organisasi untuk bertukar informasi, menghasilkan saran-saran untuk mengoordinasi unit-unit organisasional yang diwakilkan, mengembangkan berbagai ide dan solusi baru untuk masalah-masalah organisasional yang ada, dan membantu perkembangan berbagai praktik dan kebijaksanaan organisasional yang baru.

#### 4) Tim dengan Tujuan Khusus

Tim dengan tujuan khusus adalah tim yang diciptakan diluar organisasi formal untuk mengerjakan proyek kepentingan atau kreatifitas khusus. Tim dengan tujuan khusus masih merupakan bagian dari organisasi formal dan memiliki struktur laporannya sendiri.

#### 5) Tim dengan Kepemimpinan Mandiri

Tim yang dibentuk dalam satu departemen yang sama dan anggotanya adalah karyawan untuk mendiskusikan cara-cara peningkatan kualitas, efisiensi, dan lain-lain. Tim pemecahan masalah biasanya terdiri atas 5 sampai 12 karyawan per jam dari departemen yang sama yang dengan sukarela bertemu untuk mendiskusikan cara-cara peningkatan kualitas, efisiensi, dan lingkungan kerja. Tim pemecahan masalah biasanya merupakan langkah pertama dalam langkah perusahaan menuju partisipasi karyawan yang lebih besar. Seiring dengan bertambah dewasa perusahaan, tim pemecahan masalah berangsur-angsur berkembang menjadi tim dengan kepemimpinan mandiri.

Kepemimpinan mandiri biasanya terdiri dari 5 sampai 20 pekerja dengan lebih dari satu keterampilan yang menggilir pekerjaan untuk menghasilkan produk atau layanan yang menyeluruh atau setidaknya satu aspek menyeluruh atau bagian dari sebuah produk atau layanan. Ide pokoknya adalah bahwa tim-tim itu sendiri, dan bukan para manajer atau supervisor, bertanggung jawab atas pekerjaan mereka, membuat keputusan, mengawasi kinerja mereka sendiri, dan mengubah perilaku kerja mereka seperti yang dibutuhkan untuk memecahkan masalah, mencapai tujuan, dan menyesuaikan diri terhadap kondisi-kondisi yang berubah.

Tim dengan kepemimpinan mandiri merupakan tim permanen yang secara khusus meliputi elemen-elemen berikut ini:

- a) Tim mencakup para karyawan yang memiliki beberapa keterampilan dan fungsi, dan keterampilan-keterampilan yang dikombinasikan sudah cukup untuk mengerjakan tugas organisasional yang besar.
  - b) Tim diberi akses menuju sumber-sumber daya seperti informasi, peralatan, mesin dan persediaan yang dibutuhkan untuk mengerjakan seluruh tugas.
  - c) Tim diberi kekuasaan dengan otoritas pembuatan keputusan yang berarti bahwa para anggota memiliki kebebasan untuk memilih anggota baru, memecahkan masalah, menghabiskan uang, mengawasi hasil, dan merencanakan masa depan.
- 6) Tim di Lingkungan Kerja yang Baru

Dua jenis tim yang semakin sering digunakan adalah tim virtual/maya dan tim global

- a) Tim virtual terdiri atas anggota-anggota yang tersebar secara geografis dan organisasional yang terikat terutama oleh kemajuan teknologi informasi dan telekomunikasi. Tim virtual sering meliputi para pekerja lepas, anggota organisasi rekanan, pelanggan, pemasok, konsultan, atau pihak-pihak luar lainnya. Salah satu keuntungan dari tim virtual adalah kemampuan untuk dengan cepat mengumpulkan kelompok orang yang paling tepat untuk menyelesaikan proyek yang kompleks, memecahkan masalah tertentu, atau mengeksploitasi peluang strategis tertentu.
- b) Tim global adalah tim kerja lintas batas yang terbentuk dari anggota-anggota dengan kebangsaan yang berbeda yang aktifitasnya menjangkau banyak Negara. Tim global dapat dibagi dalam dua kategori yaitu tim interkultural yang para anggotanya berasal dari berbagai negara atau budaya yang berbeda dan bertemu dengan berhadapan secara langsung, dan tim global virtual yang para anggotanya tinggal di lokasi yang terpisah di seluruh penjuru dunia dan melaksanakan pekerjaan mereka dengan bantuan teknologi elektronik.

**c. Karakteristik Tim**

1) Ukuran Tim

Secara umum, ketika ukuran tim meningkat, akan lebih sulit bagi setiap anggota untuk dapat saling berinteraksi dan mempengaruhi satu sama lain.

Ukuran kelompok mengusulkan hal hal berikut ini:

- a) Tim kecil (2 sampai 4 anggota) menunjukkan lebih banyak persetujuan, mengajukan lebih banyak pertanyaan, dan bertukar lebih banyak opini.

Merek cenderung bersikap informal dan tidak banyak menuntut pemimpin.

- b) Tim besar cenderung memiliki lebih banyak perselisihan pendapat dan perbedaan opini. Karena kurangnya kepuasan dihubungkan dengan tugas yang dispesialisasikan serta komunikasi yang buruk, para anggota tim memiliki sedikit kesempatan untuk berpartisipasi dan merasakan keakraban kelompok.

## 2) Peran Anggota

Dalam tim-tim yang sukses syarat kinerja tugas dan kepuasan *social* dipenuhi oleh munculnya dua jenis peran yaitu spesialis tugas dan sosioemosional.

Orang-orang yang memainkan peran spesialis tugas menghabiskan waktu dan energi untuk membantu tim meraih tujuannya. Mereka sering memperlihatkan perilaku-perilaku berikut:

- a) Memprakarsai ide
- b) Memberikan opini
- c) Mencari informasi
- d) Memberi semangat

Orang-orang yang menggunakan peran sosioemosional mendukung kebutuhan emosional para anggota tim dan membantu menguatkan kesatuan *social*. Mereka memperlihatkan perilaku-perilaku berikut:

- a) Mendorong
- b) Berpadu
- c) Mengurangi Ketegangan

- d) Mengikuti
- e) Berkompromi

#### **d. Proses Tim**

##### 1) Tingkat Perkembangan Tim

- a) Pembentukan. Tingkat pembentukan adalah periode orientasi dan pengenalan. Selama tingkat pembentukan ini, pemimpin tim harus memberikan waktu bagi para anggota untuk mengenal satu sama lain dan mendorong mereka terlibat dalam diskusi informal dan sosial.
- b) Prahara. Selama tingkat prahara kepribadian individual muncul. Tingkat ini ditandai oleh konflik dan perselisihan pendapat.
- c) Penentuan norma. Selama tingkat penentuan norma, konflik konflik diselesaikan, dan keharmonisan serta kesatuan tim muncul. konsensus terwujud pada siapa yang memiliki kekuasaan, siapa pemimpinnya, dan peran-peran para anggota.
- d) Pelaksanaan. Selama tingkat pelaksanaan, penekanan utama ada pada pemecahan masalah dan penyelesaian tugas yang diberikan. Selama tingkat ini pemimpin harus berkonsentrasi terhadap pelaksanaan kinerja tugas yang tinggi. Spesialis sosioemosional dan spesialis tugas harus memberikan kontribusi.
- e) Pembubaran. Tingkat pembubaran muncul dalam komite, angkatan tugas, dan tim yang memiliki tugas yang terbatas untuk dikerjakan dan dibubarkan setelahnya. Pada saat ini, pemimpin berharap untuk memberitahukan pembubaran tim dengan suatu ritual atau upacara,

barangkali memberikan piagam dan penghargaan untuk menandakan penutupan dan kelengkapan.

## 2) Kekompakan Tim

Kekompakan tim didefinisikan sebagai sejauh mana para anggota tertarik pada tim dan termotivasi untuk tinggal didalamnya. Faktor-faktor yang menentukan kekompakan tim:

- a) Interaksi tim. Hubungan yang lebih baik antara anggota tim dan semakin banyak waktu yang dihabiskan bersama, semakin kompak tim tersebut.
- b) Konsep tujuan yang sama. Anggota tim sepakat dengan tujuan dan menjadikan lebih kompak
- c) ketertarikan pribadi terhadap tim. Para anggota memiliki sikap dan nilai yang serupa dan senang berkumpul.

### e. **Indikator Kerjasama Tim**

Indikator yang digunakan untuk mengukur kerjasama tim pada penelitian ini menggunakan indikator kerjasama tim yang digunakan oleh Manurung (2013:43), dimana indikator tersebut meliputi:

#### 1) Kerjasama

Kerjasama adalah keterlibatan mental dan emosional orang-orang di dalam situasi kelompok yang mendorong mereka untuk memberikan kontribusi kepada tujuan kelompok atau berbagai tanggung jawab pencapaian tujuan. Kontribusi tiap-tiap individu dapat menjadi sebuah kekuatan yang terintegrasi. Individu dikatakan bekerja sama jika upaya-upaya dari setiap individu tersebut secara sistematis terintegrasi untuk

mencapai tujuan bersama. Semakin besar integrasinya semakin besar tingkat kerja samanya. Kerjasama yang baik dapat dilihat dari:

- a) Tanggung jawab secara bersama-sama menyelesaikan pekerjaan, yaitu dengan pemberian tanggung jawab dapat tercipta kerja sama yang baik.
- b) Saling berkontribusi, yaitu dengan saling berkontribusi baik tenaga maupun pikiran akan terciptanya kerja sama.
- c) Pengerahan kemampuan secara maksimal, yaitu dengan mengerahkan kemampuan masing-masing anggota tim secara maksimal, kerja sama akan lebih kuat dan berkualitas

## 2) Kepercayaan

Kepercayaan adalah keyakinan bahwa seseorang sungguh-sungguh dengan apa yang dikatakan dan dilakukannya. Kepercayaan lahir dari sikap yang dimunculkannya ketika berinteraksi dengan orang lain, misalnya pemimpin dengan bawahan, bawahan dengan pemimpin atau antar karyawan di sebuah perusahaan. Kepercayaan adalah bentuk perlakuan diri kita kepada orang lain secara tulus. Kepemimpinan akan sukses bila dilandasi adanya kepercayaan satu sama lain. Kerjasama tim yang berkinerja tinggi dicirikan oleh kepercayaan (*trust*) timbal balik yang tinggi di antara anggota-anggotanya. Artinya para anggota meyakini akan integritas, karakter dan kemampuan setiap anggotanya.

Kepercayaan sangat kuat di dalam sebuah perusahaan, orang-orang tidak akan berbuat terbaik jika mereka tidak percaya bahwa mereka akan diperlakukan secara adil, tak ada kronisme dan setiap orang memiliki sasaran yang nyata. Satu-satunya cara yang diketahui untuk menciptakan

kepercayaan semacam itu adalah dengan menyusun nilai-nilai dan kemudian melakukan apa yang telah dibicarakan. Artinya seseorang harus mengerjakan apa yang dikatakan akan dilakukan, secara konsisten, sepanjang waktu.

Kepercayaan dapat dilihat dari:

- a) Kejujuran, yaitu dengan adanya kejujuran anggota tim akan menciptakan rasa saling percaya.
- b) Pemberian tugas, yaitu dengan pemberian tugas pada anggota tim berarti telah memberikan kepercayaan bahwa anggota tim mampu melaksanakannya.
- c) Integritas, yaitu setiap anggota dianggap memiliki integritas atau bersikap sebenarnya (*truthfulness*) dalam bekerja

### 3) Kekompakan

Kekompakan adalah bekerja sama secara teratur dan rapi, bersatu padu dalam menghadapi suatu pekerjaan yang biasanya ditandai adanya saling ketergantungan. Kekompakan kelompok bukanlah senjata rahasia dalam pencarian untuk peningkatan kinerja kelompok atau tim. Caranya agar berhasil adalah dengan menjaga agar ukuran kelompok-kelompok tugas tetap kecil, menyakinkan standar-standar kinerja dan sasaran-sasaran harus jelas dan dapat diterima, mencapai beberapa keberhasilan awal dan mengikuti petunjuk-petunjuk praktis. Tim kerja yang dipilih sendiri dimana orang-orang mengangkat teman satu timnya sendiri dan cara-cara sosial selepas kerja dapat merangsang kekompakan sosio-emosional. Membantu perkembangan kekompakan sosio-emosional perlu

diseimbangkan dengan kekompakan tim. Jika sosio-emosional tidak disesuaikan dengan kekompakan tim, hal ini dapat mengganggu kinerja dan prestasi tim, yang pada akhirnya mengganggu prestasi-prestasi individu.

Tingkat kekompakan dalam kerjasama tim dapat dilihat dari:

- a) Saling ketergantungan tugas, yaitu saling ketergantungan pada tugas menciptakan kekompakan.
- b) Saling ketergantungan hasil, yaitu anggota tim merasa hasil yang dicapai bukanlah hasil secara individu, tetapi hasil kekompakan bersama dalam bekerja.
- c) Komitmen yang tinggi, yaitu anggota tim dianggap memiliki komitmen yang tinggi pada tujuan yang akan dicapai tim.

#### **4. Penghargaan**

##### **a. Pengertian Penghargaan**

Penghargaan merupakan komponen yang penting bagi organisasi karena merupakan dorongan utama seseorang menjadi karyawan juga mempunyai pengaruh yang besar terhadap semangat dan kegairahan kerja. Pengalaman menunjukkan bahwa kompensasi yang tidak memadai dapat menurunkan prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan atau bahkan menyebabkan karyawan yang potensial keluar dari perusahaan.

Selain itu, penghargaan merupakan sebagai bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang berkeseluruhan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar

mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien. Sebagai langkah nyata dalam hasil pembinaan maka diadakan pemberian penghargaan pegawai yang telah menunjukkan prestasi kerja yang baik (Handoyo, 2015:168).

Penghargaan didefinisikan sebagai ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para karyawan agar produktivitasnya tinggi. (Tohardi, 2012:317)

Penghargaan merupakan insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif (Simamora, 2014:514)

Penghargaan adalah insentif positif yang berupa penghargaan, anugerah, dan imbalan akibat hasil kerja yang baik yang dilakukan karyawan. (Hamzah, 2013:68)

Pemberian penghargaan tersebut merupakan upaya perusahaan dalam memberikan balas jasa atas hasil kerja pegawai, sehingga dapat mendorong pegawai bekerja lebih giat dan berpotensi. Pegawai memerlukan suatu penghargaan pada saat hasil kerjanya telah memenuhi atau bahkan melebihi standar yang telah ditentukan oleh perusahaan. Penghargaan ini dapat berupa pujian. Tidak hanya pegawai yang melakukan kesalahan memperoleh makian dari pimpinan. Pegawai bekerja mempunyai tujuan, antara lain untuk memperoleh penghasilan agar kebutuhan dan keinginannya dapat direalisasikan.

Penghargaan ialah sesuatu yang diberikan kepada perorangan atau kelompok jika mereka melakukan suatu keunggulan di bidang tertentu (Leman, 2010:62). Penghargaan biasanya diberikan dalam bentuk medali, piala, gelar, sertifikat, plakat atau pita. Suatu penghargaan terkadang disertai dengan pemberian hadiah berupa uang seperti hadiah nobel untuk kontribusi terhadap masyarakat, dan

hadiah *pulitzer* untuk penghargaan dibanding literatur. Penghargaan bisa juga diberikan oleh masyarakat karena pencapaian seseorang tanpa hadiah apa-apa.

Perlu ditekankan disini bahwa penghargaan tidak hanya diukur dengan materi, akan tetapi juga dipengaruhi oleh interaksi antara manusia serta lingkungan organisasi, pada saat tertentu manusia terangsang dengan insentif ekonomi atau materi (*material insentives*) atau keuntungan-keuntungan ekonomi (*economic penghargaanans*). Pada saat lain terangsang dengan insentif yang bersifat nir-material (*non-material insentives*).

#### **b. Fungsi dan Tujuan Penghargaan**

Handoko (2015:147) mengemukakan beberapa fungsi penghargaan sebagai berikut:

- 1) Memperkuat motivasi untuk memacu diri agar mencapai prestasi.
- 2) Memberikan tanda bagi seseorang yang memiliki kemampuan lebih.
- 3) Bersifat Universal.

Adapun tujuan penghargaan seperti yang dikemukakan oleh Taylor (dalam Manullang, 2016:115) menyatakan tujuan penghargaan adalah sebagai berikut:

- 1) Menarik (merangsang) seseorang agar mau bergabung dengan perusahaan.
- 2) Mempertahankan karyawan yang ada agar tetap mau bekerja di perusahaan.
- 3) Memberi lebih banyak dorongan agar para karyawan tetap berprestasi.

Pencapaian tujuan perusahaan agar sesuai dengan yang diharapkan maka fungsi penghargaan harus dilakukan sebelum terjadinya penyimpangan-penyimpangan sehingga lebih bersifat mencegah dibandingkan dengan tindakan-tindakan penghargaan yang sesudah terjadinya penyimpangan. Oleh karena itu,

tujuan penghargaan adalah menjaga hasil pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana, ketentuan-ketentuan dan instruksi yang telah ditetapkan benar-benar diimplementasikan, sebab penghargaan yang baik akan tercipta tujuan penghargaan.

Baik penghargaan intrinsik maupun penghargaan ekstrinsik, keduanya memiliki tujuan yang sama bagi perusahaan (Ivancevich, 2016:196) yaitu:

1. Menarik orang yang memiliki kualifikasi untuk bergabung dengan organisasi.
2. Mempertahankan karyawan agar terus datang untuk bekerja.
3. Memberikan motivasi kepada karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi.
4. Kemudahan pengaturan administrasi dan aspek hukum
5. Bersaing dalam keunggulan kompetitif
6. Menjamin Keadilan internal dan eksternal dapat terwujud.
7. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan perusahaan.

### **c. Bentuk-Bentuk Penghargaan**

Ivancevich (2016:226) membagi penghargaan menjadi dua jenis yaitu:

#### 1) Penghargaan Ekstrinsik (*Ekstrinsic* Penghargaanans)

Merupakan suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut.

##### a) Penghargaan Finansial

##### 1. Gaji dan Upah

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai

tujuan perusahaan atau dapat dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari sebuah perusahaan. Upah adalah imbalan yang dibayarkan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

## 2. Tunjangan Karyawan

Tunjangan seperti dana pensiun, perawatan di rumah sakit dan liburan. Pada umumnya merupakan hal yang tidak berhubungan dengan kinerja karyawan, akan tetapi didasarkan pada senioritas atau catatan kehadiran.

## 3. Bonus atau Insentif

Bonus atau insentif adalah tambahan-tambahan imbalan di atas atau di luar gaji/upah yang diberikan organisasi.

### b) Penghargaan Non Finansial

#### 1. Penghargaan interpersonal

Penghargaan interpersonal atau biasa yang disebut dengan penghargaan antar pribadi, manajer memiliki sejumlah kekuasaan untuk mendistribusikan penghargaan interpersonal, seperti status dan pengakuan.

#### 2. Promosi

Manajer menjadikan penghargaan promosi sebagai usaha untuk menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat. Kinerja jika diukur dengan akurat, sering kali memberikan pertimbangan yang signifikan dalam alokasi penghargaan promosi.

## 2) Penghargaan Intrinsik (*Intrinsic Penghargaanans*)

Merupakan suatu penghargaan yang diatur oleh diri sendiri.

### a) Penyelesaian (*completion*)

Kemampuan memulai dan menyelesaikan suatu pekerjaan atau proyek merupakan hal yang sangat penting bagi sebagian orang. Orang-orang seperti ini menilai apa yang mereka sebut sebagai penyelesaian tugas. Beberapa orang memiliki kebutuhan untuk menyelesaikan tugas dan efek dari menyelesaikan tugas bagi seseorang merupakan suatu bentuk penghargaan pada dirinya sendiri.

### b) Pencapaian (*achievement*)

Pencapaian merupakan penghargaan yang muncul dalam diri sendiri, yang diperoleh ketika seseorang meraih suatu tujuan yang menantang.

### c) Otonomi (*autonomy*)

Sebagian orang menginginkan pekerjaan yang memberikan hak untuk mengambil keputusan dan bekerja tanpa diawasi dengan ketat. Perasaan otonomi dapat dihasilkan dari kebebasan melakukan apa yang terbaik oleh karyawan dalam situasi tertentu.

### d) Pertumbuhan Pribadi (*personal growth*)

Pertumbuhan pribadi dari setiap orang merupakan pengalaman yang unik. Seseorang yang mengalami pertumbuhan semacam itu bisa merasakan perkembangan dirinya dan bisa melihat bagaimana kemampuannya dikembangkan. Sebagian orang sering kali merasa tidak puas dengan pekerjaan dan organisasi mereka jika tidak diizinkan atau didorong untuk mengembangkan keterampilan mereka.

Mahsun (2016:112) menyatakan pada dasarnya ada dua tipe penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, yaitu:

1) *Social* Penghargaan

*Social* penghargaan adalah pujian dan pengakuan diri dari dalam dan luar organisasi, yang merupakan faktor *extrinsic* penghargaan yang diperoleh dari lingkungannya, seperti finansial materi, dan piagam penghargaan.

2) *Psychic* Penghargaan

*Psychic* Penghargaan datang dari *self esteem* (berkaitan dengan harga diri), *self satisfaction* (kepuasan diri) dan kebanggaan atas hasil yang dicapai, *psychic* penghargaan adalah *instrinsic* penghargaan yang datang dari dalam diri seseorang, seperti pujian, sanjungan, dan ucapan selamat yang dirasakan pegawai sebagian bentuk pengakuan terhadap dirinya dan mendatangkan kepuasan bagi dirinya sendiri.

Mangkunegara (2016:31) juga berpendapat sama bahwa ada faktor intrinsik dan ekstrinsik yang mempengaruhi seseorang dalam bekerja. Termasuk faktor intrinsik adalah prestasi yang dicapai, pengakuan, dunia kerja tanggung jawab, dan kemajuan. Termasuk didalamnya adalah hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan, teknik supervise, kebijakan administrasi, kondisi kerja, dan kehidupan pribadi. Menurut Mahsun (2016:114) Penghargaan pada umumnya diwujudkan dalam bentuk financial (insentif moneter) seperti pemberian bonus dan komisi. Pemberian insentif ini merupakan suatu ekstra di atas kompensasi dan gaji pokok.

#### **d. Norma dalam Pemberian Penghargaan**

Penghargaan dapat mengubah seseorang dan memicu peningkatan kinerja. Menurut Mahsun (2016:112) terdapat empat alternatif norma pemberian penghargaan agar dapat digunakan untuk memicu kinerja dan produktivitas pegawai, yaitu:

##### *1) Goal Congruence (Kesesuaian Tujuan)*

Setiap organisasi publik pasti mempunyai tujuan yang hendak dicapai. Sedangkan setiap individu dalam organisasi mempunyai tujuan individual yang sering tidak selaras dengan tujuan organisasi. Dengan demikian, penghargaan harus diciptakan sebagai jalan tengah agar tujuan organisasi dapat dicapai tanpa mengorbankan tujuan individual, dan sebaliknya tujuan individual dapat tercapai tanpa harus mengorbankan tujuan organisasi.

##### *2) Equity (Keadilan)*

Penghargaan harus dialokasikan secara proposional dengan mempertimbangkan besarnya kontribusi setiap individu dan kelompok. Dengan demikian siapa yang memberikan kontribusi tinggi maka penghargaannya juga akan tinggi, sebaliknya siapa yang memberi kontribusi yang rendah maka penghargaannya juga akan rendah.

##### *3) Equality (Kemerataan)*

Penghargaan juga harus didistribusikan secara merata bagi semua pihak (individu/kelompok) yang telah menyumbangkan sumber dayanya untuk tercapainya produktivitas.

#### 4) Kebutuhan

Alokasi penghargaan kepada pegawai seharusnya mempertimbangkan tingkat kebutuhan utama dari pegawai. Penghargaan yang berwujud finansial tidak selalu sesuai dengan kebutuhan utama pegawai.

Penghargaan akan berjalan efektif apabila memenuhi koridor sebagai berikut:(Ghani, 2013:108)

- 1) Dilakukan secara adil dan tidak pilih kasih, diberlakukan untuk semua anggota organisasi perusahaan.
- 2) Ada aturan yang jelas/transparan dan *accountable*, sehingga setiap pekerjaan tahu persis rambu-rambu sistem dan prosedur.
- 3) Diberlakukan secara konsisten dan konsekuen. Pemberian penghargaan yang berhasil dapat meningkatkan *tangible outcomes* seperti individual, kelompok, kinerja organisasi, kuantitas, dan kualitas kerja. Selain itu penghargaan juga dapat mengarahkan tindakan dan perilaku dalam team work, kerja sama dan pengambilan resiko, serta kreativitas.

Sistem penghargaan yang baik dapat memotivasi orang serta memuaskan mereka sehingga dapat menumbuhkan komitmen terhadap organisasi. Penghargaan yang kurang baik justru sering gagal dalam memotivasi dan menumbuhkan semangat peningkatan produktivitas. Meskipun motivasi uang dan waktu yang sangat besar untuk sistem penghargaan organisasi, dampak motivasi yang diinginkan sering tidak tercapai.

Setidaknya terdapat delapan alasan, mengapa penghargaan justru menurunkan motivasi dan produktivitas, antara lain: (Mahsun, 2016:113)

- 1) Terlalu banyak menekankan pada penghargaan moneter. Hal ini sesuai dengan apa yang dibutuhkan individu bahwa mereka tidak semuanya merasa puas dengan imbalan yang berwujud finansial.
- 2) Rasa menghargai pada penerima penghargaan sangat kurang. Penghargaan sering diberikan dalam bentuk berwujud tetapi tidak disertai penghargaan/pengakuan yang layak.
- 3) Banyak yang menerima penghargaan. Semakin banyak yang menerima penghargaan dengan nilai yang tidak proposional akan mengurangi motivasi seseorang.
- 4) Memberikan penghargaan dengan kriteria yang salah. Misalnya hanya diukur dari waktu kerja sehingga pegawai hanya termotivasi untuk mempercepat pekerjaan tanpa mempertimbangkan hasil
- 5) Lamanya penangguhan (*delay*) antara produktivitas dan penghargaan. Penghargaan yang tidak segera diberikan membuat seseorang kurang merasa dihargai.
- 6) Kriteria penghargaan sangat fleksibel. Tidak pernah ada ukuran baku dalam pemberian penghargaan membuat kesenjangan antara apa yang diharapkan seseorang dengan apa yang sebenarnya diterima.
- 7) Sarana penghargaan hanya untuk memotivasi jangka pendek. Penghargaan sering hanya berpengaruh sementara terhadap motivasi dan kinerja pegawai.
- 8) Pemberian kompensasi jajaran top manajemen (eksekutif) yang berlebihan. Hal ini dapat mengurangi motivasi pegawai operasional karena merasa ada pembedaan yang sangat mencolok dan tidak adil.

#### e. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penghargaan

Terdapat empat faktor yang harus dijadikan dasar dalam mempertimbangkan kebijakan penghargaan menurut Nawawi (2015:48) yaitu:

- 1) Konsistensi internal yang kadang-kadang disebut keadilan internal merujuk kepada pekerjaan atau tingkat keahlian di dalam sebuah perusahaan, yang membandingkan kontribusi mereka dalam pencapaian tujuan organisasi. Dengan adanya perkataan lain konsistensi internal merupakan penetapan pemberian penghargaan yang didasarkan pada perbandingan jenis-jenis pekerjaan di dalam perusahaan. Untuk itu perlu dilakukan analisa jabatan, uraian pekerjaan atau tugas (*job description*), evaluasi pekerjaan dan struktur kerja untuk menentukan besarnya imbalan untuk tiap-tiap jenis pekerjaan. Konsistensi internal menjadi salah satu faktor yang menentukan semua tingkat imbalan pekerjaan yang sama, maupun semua pekerjaan yang berbeda. Pada kenyataannya, perbedaan penghargaan yang diberikan sesuai kinerja masing-masing karyawan merupakan salah satu kunci yang menantang para manajer.
- 2) Kompetisi eksternal adalah penetapan besarnya penghargaan pada tingkat di mana perusahaan masih memiliki keunggulan kompetitif dengan perusahaan lain sehingga perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang memiliki keunggulan atau berkualitas untuk tetap bekerja di perusahaan.
- 3) Kontribusi karyawan merupakan penetapan besarnya penghargaan yang merujuk kepada kontribusi yang telah diberikan karyawan kepada

perusahaan. Penghargaan dapat ditetapkan berdasarkan senioritas, prestasi, kerja, panduan insentif, dan program yang ada di dalam perusahaan.

- 4) Administrasi merupakan faktor keempat yang dijadikan bahan pertimbangan oleh perusahaan dalam menetapkan kebijaksanaan pemberian penghargaan, antara lain aspek perencanaan, anggaran yang tersedia, komunikasi dan evaluasi.

#### **f. Indikator Penghargaan**

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur penghargaan diambil dari teori yang dikemukakan oleh Siahaan (2016:47) dan Purba (2016:35), yaitu:

- 1) Gaji

Besar gaji yang diterima oleh karyawan setiap bulannya.

- 2) Tunjangan Karyawan

Berbagai tunjangan yang diberikan perusahaan kepada karyawan.

- 3) Bonus/Insentif

Bonus atau insentif di luar gaji yang diberikan perusahaan karena kinerja karyawan.

- 4) Promosi

Promosi ke jabatan atau posisi kerja yang lebih baik akibat dari kinerja karyawan.

- 5) Penghargaan Interpersonal

Perhargaan perusahaan terhadap seorang karyawan secara resmi melalui pernyataan langsung di depan karyawan yang lain.

## B. Penelitian Sebelumnya

Berikut adalah beberapa penelitian sebelumnya yang menjadi sumber rujukan dan sumber teori terutama dalam pengambilan hipotesis pada penelitian ini:

Tabel 2.2. Daftar Penelitian Terdahulu

No	Peneliti & Tahun	Judul Penelitian	Variabel Bebas	Variabel Terikat	Model Analisis	Hasil Penelitian
1	Elizabeth Sekyi, Nana Ama Boakye, dan Francis Joe Ankumah (2016)	<i>Analysing the Factors Influencing Employee Loyalty in the Hotel Industry in Takoradi, Ghana</i>	Kebijakan/program pengembangan karir, Skema kompensasi dan tunjangan, Lingkungan kerja, Kerja tim, Komunikasi dan partisipasi karyawan, Penghargaan, Hubungan dengan atasan.	Loyalitas Pegawai	Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas kerja karyawan secara signifikan meliputi: Kebijakan/program pengembangan karir, Skema kompensasi dan tunjangan, Lingkungan kerja, Kerja tim, Komunikasi dan partisipasi karyawan, penghargaan, serta Hubungan dengan atasan
2	Olivia Cornelia (2015)	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Loyalitas Karyawan PT. ABC	Pengembangan karir	Loyalitas Karyawan	Regresi Linear Sederhana	Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa variabel X (Pengembangan Karir) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel Y (loyalitas) dengan persentase pengaruh sebesar 82,7% dan sisanya 17, 3% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diamati
3	Agatha Cristine Panggiki, Bode Lumanauw, Genita G. Lumintang (2017)	Pengaruh Kompensasi, Kerjasama Tim Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Ajb Bumiputera 1912 Cabang Sam Ratulangi	Kompensasi, kerjasama tim, dan kepuasan kerja.	Loyalitas Kerja	Regresi Linear Berganda	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi, kerjasama tim dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara serempak terhadap loyalitas kerja karyawan. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Kerjasama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.
4	Purnomo Wicaksono	Hubungan Pengembangan	Pengembangan karir, dan	Loyalitas Kerja	Regresi Linear	Terdapat hubungan yang kuat antara pengembangan

No	Peneliti & Tahun	Judul Penelitian	Variabel Bebas	Variabel Terikat	Model Analisis	Hasil Penelitian
	(2013)	Karir dan Pemberian Insentif Terhadap Loyalitas Kinerja Guru	pemberian insentif.	Guru	Berganda	terhadap loyalitas kinerja guru di SMP Tri Mulya Semarang, bahwa terdapat hubungan yang kuat antara pemberian insentif terhadap loyalitas kinerja guru di SMP Tri Mulya Semarang. Ada pengaruh yang positif dan signifikan dengan keeratan yang kuat antara pengembangan karir dan pemberian insentif dengan loyalitas kinerja guru di SMP Tri Mulya Semarang
5	Rahman Bin Abdullah, Mohamed Muneer Samsudin, Radzuan Noor Armia, Nazarudin Derani, et al (2012)	<i>The Study of Teamwork and its Effects towards Loyalty in Hotel Industry in Klang Valley, Malaysia</i>	<i>Teamwork</i>	Loyalty	<i>Descriptive Analysis</i>	<i>The findings indicate the existence of a correlation between employee satisfaction and teamwork. Four of the thirteen satisfaction variables, namely, relationship with supervisor, recognition and rewards, working conditions, teamwork and cooperation showed the strongest correlation with the three loyalty variables afore mentioned. It is hoped that the findings could be used by managers in the service industries in developing effective employee training programmes by placing emphasis on the four satisfaction variables which correlated strongly with the three loyalty variables.</i>
6	Nurul Annisa, Tedi Rusman, dan Nurdin (2015)	Pengaruh <i>Teamwork</i> Dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Loyalitas Karyawan	<i>Teamwork</i> , motivasi kerja, dan produktivitas kerja.	Loyalitas Kerja	Regresi Linear Berganda	Ada pengaruh persepsi karyawan tentang teamwork terhadap loyalitas karyawan PT. Premium Lampung, Secara parsial ada pengaruh motivasi kerja terhadap loyalitas karyawan PT. Premium Lampung, Ada hubungan persepsi karyawan tentang teamwork dengan motivasi kerja pada karyawan PT. Premium Lampung, Secara serempak ada pengaruh persepsi karyawan tentang teamwork dan motivasi kerja terhadap loyalitas karyawan PT. Premium Lampung
7	Muatir Muhammad	Pengaruh Penghargaan	Penghargaan dan	Loyalitas dan	Path Analysis	Penghargaan dan Kompetensi secara langsung berpengaruh

No	Peneliti & Tahun	Judul Penelitian	Variabel Bebas	Variabel Terikat	Model Analisis	Hasil Penelitian
	Husen Ernur, Harlen, Jumiaty Sasmita (2017)	Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Melalui Loyalitas Karyawan Hotel Bintang Lima Di Pekanbaru	Kompetensi	Kinerja		signifikan terhadap loyalitas kerja dan kinerja kerja karyawan Hotel Bintang Lima Di Pekanbaru
8	Tresia Karli Kawulur, W. A. Areros, dan R. J. Pio (2018)	Pengaruh Reward and Punishment Terhadap Loyalitas Karyawan di PT. Columbia Perdana Cabang Manado	Reward dan Punishment	Loyalitas Kerja	Regresi Linear Berganda	Reward dan Punishment secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja karyawan. Reward secara parsial berpengaruh positif terhadap loyalitas kerja karyawan. Punishment secara parsial berpengaruh negatif namun tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas kerja karyawan

Sumber: Data Diolah Peneliti (2018)

### C. Kerangka Konseptual

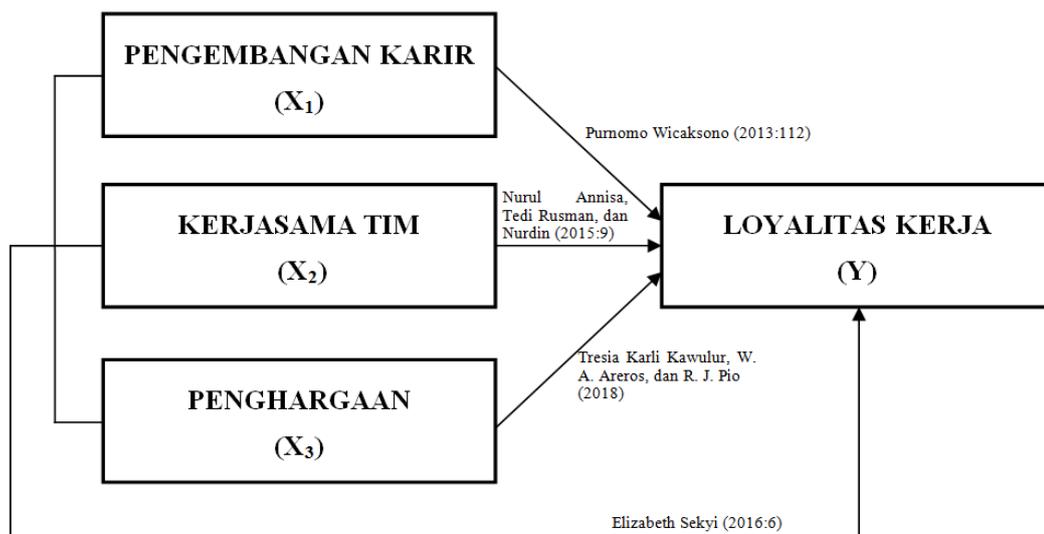
Kerangka konseptual merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka berfikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang diteliti. sehingga secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antara variabel independen dan dependen.

Balitbangkes dalam (Rusiadi, 2016:65) menjelaskan bahwa kerangka konseptual merupakan uraian tentang hubungan antar variabel yang terkait dalam masalah terutama yang akan diteliti, sesuai dengan rumusan masalah dan tinjauan pustaka. Kerangka konsep harus dinyatakan dalam bentuk skema atau diagram. Penjelasan kerangka konseptual penelitian dalam bentuk narasi yang mencakup identifikasi variabel, jenis serta hubunga antar variabel.

Kerangka konseptual dalam suatu penelitian perlu dikemukakan apabila dalam penelitian tersebut berkenaan dua variabel atau lebih. Apabila penelitian

hanya membahas sebuah variabel atau lebih secara mandiri, maka yang dilakukan peneliti disamping mengemukakan deskripsi teoritis untuk masing-masing variabel, juga argumentasi terhadap variasi besaran variabel yang diteliti.

Kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat digambarkan dalam bentuk bagan sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual Penelitian

Sumber : Oleh Peneliti (2018)

#### D. Hipotesis

Hipotesis berkaitan erat dengan teori. Hipotesis adalah dugaan atau jawaban sementara dari pertanyaan yang ada pada perumusan masalah penelitian. Dikatakan jawaban sementara oleh karena jawaban yang ada adalah jawaban yang berasal dari teori. (Manullang dan Pakpahan, 2014:61).

Sugiyono (2016:134) mengemukakan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan jawaban sementara karena jawaban sementara baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan

data. Sehingga hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban empirik.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu dan teori-teori yang diambil, maka ditarik beberapa hipotesis sebagai jawaban sementara dari permasalahan yang diteliti, yaitu:

**1. Hipotesis H<sub>1</sub>**

Pengembangan karir secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai PT. Angkasa Tour & Travel.

**2. Hipotesis H<sub>2</sub>**

Kerjasama tim secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai PT. Angkasa Tour & Travel

**3. Hipotesis H<sub>3</sub>**

Penghargaan secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai PT. Angkasa Tour & Travel.

**4. Hipotesis H<sub>4</sub>**

Pengembangan karir, kerjasama tim, dan penghargaan secara simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai PT. Angkasa Tour & Travel.

## BAB III METODE PENELITIAN

### A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini juga menggunakan metode kuantitatif dengan mengambil data primer dan menggunakan metode kuisisioner. Berdasarkan tingkat eksplanasinya penelitian ini merupakan penelitian asosiatif. Penelitian asosiatif atau penelitian kausal (hubungan sebab akibat) adalah penelitian yang ingin melihat apakah suatu variabel yang berperan sebagai variabel bebas berpengaruh terhadap variabel lain yang menjadi variabel terikat (Manullang dan Pakpahan, 2014:19).

### B. Tempat dan Waktu Penelitian

#### 1. Tempat Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan di PT. Angkasa Tour & Travel yang terletak di Jalan Wahidin No. 65 A, Pandau Hulu II, Medan Area, Kota Medan, Sumatera Utara 20211.

#### 2. Waktu Penelitian

Detail waktu dan kegiatan penelitian dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.1. Tabel Kegiatan Penelitian

No	Kegiatan	November 2018				Desember 2018				Januari 2018				Februari 2019				Maret 2019			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Observasi Awal	■	■																		
2	Penulisan Proposal			■	■																
3	Seminar Proposal					■															
4	Persiapan instrumen penelitian						■	■													
5	Pengumpulan data									■	■	■	■								
6	Pengolahan data													■							

No	Kegiatan	November 2018				Desember 2018				Januari 2018				Februari 2019				Maret 2019			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
7	Analisis dan evaluasi																				
8	Penulisan laporan																				
9	Revisi dan Evaluasi																				
10	Sidang Meja Hijau																				

Sumber : Oleh Peneliti (2018)

## C. Populasi dan Sampel

### 1. Populasi

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti. Karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian (Ferdinand, 2014:116).

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2016:148).

Populasi adalah keseluruhan jumlah yang terdiri atas objek atau subjek yang memiliki karakteristik dan kualitas tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk diteliti dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sujarweni, 2016:4)

Populasi dalam penelitian ini merupakan seluruh karyawan yang bekerja di PT. Angkasa Tour & Travel yang berjumlah 58 orang karyawan, sehingga penelitian ini memiliki populasi sebanyak 58 orang karyawan.

### 2. Sampel

Menurut Sugiyono (2016:14) menyatakan bahwa sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi,

misalnya karena keterbatasan dana, waktu, dan tenaga, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi tersebut. Apa yang dipelajari dari sampel tersebut, kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi. Untuk itu, sampel yang diambil dari populasi harus benar-benar representatif (mewakili). Apabila populasi yang ada kurang dari 100 lebih baik diambil semua hingga penelitiannya merupakan penelitian populasi.

Sampel yang diambil pada penelitian ini merupakan sampel jenuh, dimana jumlah sampel yang diambil sebanyak jumlah populasi, yaitu sebanyak 58 buah sampel.

### **3. Jenis dan Sumber Data**

Rusiadi (2016:31) menyatakan bahwa penelitian yang menggunakan populasi dan sampel adalah penelitian yang menggunakan data primer yang berasal dari angket, wawancara, dan observasi. Oleh karena itu, jenis data dalam penelitian ini adalah data primer.

Sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2016:225)

Sumber data dalam penelitian ini berasal dari responden. Di mana dalam pengambilan data tersebut, peneliti akan membagikan kuesioner kepada setiap responden. Setiap responden wajib menjawab setiap pertanyaan yang ada pada kuesioner. Kejujuran jawaban responden akan meningkatkan kualitas dari hasil penelitian yang diteliti. Oleh karena itu, peneliti harus sebisa mungkin mendapatkan jawaban yang sejujur-jujurnya dari responden.

## **D. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional**

### **1. Variabel Penelitian**

Variabel penelitian pada dasarnya segala sesuatu yang berbentuk apa saja dan memiliki nilai serta variasi yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya (Rusiadi, 2016:50).

Hadi dalam (Rusiadi, 2016:50) menyatakan bahwa variabel merupakan semua keadaan, faktor, kondisi, perlakuan, atau tindakan yang dapat mempengaruhi hasil eksperimen.

Bernad dalam (Manullang, M dan Pakpahan, 2014:35) menyatakan bahwa variabel merupakan suatu sifat-sifat yang dipelajari, suatu simbol, atau lambang yang padanya melekat bilangan atau nilai, dapat dibedakan, memiliki variasi nilai atau perbedaan nilai.

#### **a. Variabel Terikat (Y)**

Variabel terikat (dependent variable) merupakan variabel yang dipengaruhi, terikat, tergantung oleh variabel lain, yakni variabel bebas. Variabel terikat ini umumnya menjadi perhatian utama oleh peneliti (Manullang, M dan Pakpahan, 2014:36)

Variabel terikat merupakan faktor-faktor yang diobservasi dan diukur untuk menentukan adanya pengaruh variabel bebas, yaitu faktor yang muncul, atau tidak muncul, atau berubah sesuai dengan yang diperkenalkan oleh peneliti (Rusiadi, 2016:50).

Variabel terikat (Y) pada penelitian ini adalah Loyalitas Pegawai.

## **b. Variabel Bebas (X)**

Variabel independen atau variabel bebas merupakan variabel yang menyebabkan atau mempengaruhi, yaitu faktor-faktor yang diukur, dimanipulasi atau dipilih oleh peneliti untuk menentukan hubungan antara fenomena yang diobservasi atau diamati (Rusiadi, 2016:50)

Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi variabel terikat. Dengan kata lain, variabel bebas merupakan sesuatu yang menjadi sebab terjadinya perubahan nilai para variabel terikat. Manullang, M dan Pakpahan, 2014:36).

Variabel independen (X) dalam penelitian ini adalah:

- 1) Pengembangan Karir ( $X_1$ )
- 2) Kerjasama Tim ( $X_2$ )
- 3) Penghargaan ( $X_3$ )

## **2. Definisi Operasional**

Definisi operasional merupakan penjabaran akan definisi variabel dan indikator pada penelitian/ Selanjutnya definisi operasional menggambarkan pula pengukuran atas variabel dan indikator yang dikembangkan pada penelitian. Definisi operasional adalah aspek penelitian yang memberikan informasi tentang bagaimana caranya mengukur variabel. Definisi operasional adalah penjelasan tentang batasan atau ruang lingkup variabel penelitian, sehingga memudahkan pengukuran dan pengamatan serta pengembangan instrumen/alat ukur (Rusiadi, 2016:88).

Oleh karena itu, untuk memberikan gambaran yang lebih jelas tentang variabel penelitian, maka disajikan tabel sebagai berikut:

Tabel 3.2. Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Keterangan Indikator	Skala
1	Pengembangan Karir (X <sub>1</sub> )	Mengungkapkan bahwa pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seorang untuk mencapai suatu rencana karir. Handoko (2013:300)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prestasi Kerja</li> <li>2. Exposure</li> <li>3. Kesetiaan Organisasional</li> <li>4. Mentor dan Sponsor</li> <li>5. Kesempatan-Kesempatan untuk Tumbuh</li> <li>6. Dukungan Manajemen</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prestasi kerja merupakan suatu kegiatan yang mendasari semua kegiatan pengembangan karir lainnya, dimana dengan prestasi kerja yang baik menjadi yang paling penting untuk memajukan karir.</li> <li>2. Exposure merupakan tahap menjadi terkenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer, dan kesempatan-kesempatan lainnya.</li> <li>3. Dalam banyak organisasi, orang-orang meletakkan kemajuan karir tergantung pada kesetiaan organisasional dengan dedikasi jangka panjang terhadap perusahaan yang sama akan menurunkan tingkat perputaran kerja.</li> <li>4. Mentor merupakan orang yang menawarkan bimbingan karir informal, sedangkan sponsor merupakan orang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan-kesempatan karir bagi orang lain, bila mentor dapat memomosisasikan karyawan untuk kegiatan-kegiatan pengembangan karir maka dia menjadi sponsor.</li> <li>5. Seorang karyawan yang berupaya meningkatkan kemampuannya maka berarti merea telah memanfaatkan kesempatan untuk tumbuh.</li> <li>6. Untuk mendorong program pengembangan karir sangat dipengaruhi oleh dukungan dari para manajer.</li> </ol>	Likert

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Keterangan Indikator	Skala
2	Kerjasama Tim (X <sub>2</sub> )	<p>Kerjasama tim adalah kemampuan bekerja sama mencapai visi bersama dan kemampuan mengarahkan pencapaian individu terhadap tujuan organisasi.</p> <p>Bull (2010: 24)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kerjasama</li> <li>2. Kepercayaan</li> <li>3. Kekompakan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kerja sama adalah keterlibatan mental dan emosional orang-orang di dalam situasi kelompok yang mendorong mereka untuk memberikan kontribusi kepada tujuan kelompok atau berbagai tanggung jawab pencapaian tujuan.</li> <li>2. Kepercayaan adalah keyakinan bahwa seseorang sungguh-sungguh dengan apa yang dikatakan dan dilakukannya.</li> <li>3. Kekompakan adalah bekerja sama secara teratur dan rapi, bersatu padu dalam menghadapi suatu pekerjaan yang biasanya ditandai adanya saling ketergantungan.</li> </ol>	Likert
3	Penghargaan (X <sub>3</sub> )	<p>Penghargaan adalah insentif positif yang berupa penghargaan, anugerah, dan imblan akibat hasil kerja yang baik yang dilakukan karyawan.</p> <p>Hamzah (2013:68)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaji</li> <li>2. Tunjangan Karyawan</li> <li>3. Bonus/Insentif</li> <li>4. Promosi</li> <li>5. Penghargaan Interpersonal</li> </ol> <p>Purba (2016:35)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Besar gaji yang diterima oleh karyawan setiap bulannya.</li> <li>2. Berbagai tunjangan yang diberikan perusahaan kepada karyawan</li> <li>3. Bonus atau insentif di luar gaji yang diberikan perusahaan karena kinerja karyawan</li> <li>4. Promosi ke jabatan atau posisi kerja yang lebih baik akibat dari kinerja karyawan</li> <li>5. Perhargaan perusahaan terhadap seorang karyawan secara resmi melalui pernyataan langsung di depan karyawan yang lain.</li> </ol>	
4	Loyalitas Pegawai (Y)	<p>Loyalitas pegawai adalah kesediaan karyawan dengan seluruh kemampuan, keterampilan, pikiran, dan waktu untuk ikut serta mencapai tujuan organisasi dan menyimpan</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keberadaan Karyawan</li> <li>2. Keterlibatan Karyawan</li> <li>3. Kebanggaan Karyawan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keberadaan karyawan yang dapat diukur dengan lamanya karyawan bekerja pada perusahaan, keinginan karyawan untuk meluangkan sisa karir di perusahaan, dan merasa berat untuk pindah kerja.</li> <li>2. Keterlibatan dan partisipasi karyawan dalam membangun dan mengembangkan perusahaan yang ditandai</li> </ol>	Likert

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Keterangan Indikator	Skala
		<p>rahasia organisasi serta tidak melakukan tindakan-tindakan yang merugikan organisasi selama orang itu masih berstatus sebagai karyawan.</p> <p>Sudimin (2013:152)</p>		<p>dengan karyawan yang selalu berusaha untuk menjaga citra perusahaan, karyawan berusaha memperoleh hasil kerja yang maksimal untuk kemajuan perusahaan, dan karyawan juga memberikan saran kepada atasan untuk perbaikan divisi.</p> <p>3. Kebanggaan karyawan atas pekerjaan dan posisi yang dimilikinya, dimana hal ini ditandai dengan karyawan yang senang menceritakan pekerjaannya pada orang lain, karyawan menceritakan perusahaannya sebagai perusahaan yang tepat, selain itu karyawan beranggapan bahwa bekerja di perusahaan tersebut adalah pilihan terbaik dalam hidupnya</p>	

Sumber: Mathis dan Jackson (2012:78), (Foster, 2011:43), Siahaan (2016:47) dan Purba (2016:35), dan Manurung (2013:43).

### E. Skala Pengukuran Variabel

Skala pengukuran variabel bebas dan variabel terikat pada penelitian ini menggunakan skala Likert. Di mana Sugiyono (2016:168) menyatakan bahwa skala Likert adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.

Skala likert dirancang oleh Likert untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi, seseorang/sekelompok orang tentang fenomena sosial. Jawaban setiap item instrumen pertanyaan memiliki gradasi sangat positif sampai sangat negatif. Umumnya skala Likert mengandung pilihan jawaban: sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Skor yang diberikan adalah 5,4,3,2,1. Skala

Likert dapat disusun dalam bentuk pertanyaan atau pernyataan, dan bentuk pilihan ganda atau tabel ceklis (Manullang, M dan Pakpahan, 2014:98).

Penentuan skor/nilai disusun berdasarkan skala likert skor pendapat responden merupakan hasil penjumlahan dari nilai skala yang diberikan pada tiap jawaban pada kuesioner.

Skor pendapat responden merupakan hasil penjumlahan dari nilai skala yang diberikan dari tiap jawaban pada kuesioner, seperti yang disajikan pada Tabel 3.3 berikutnya. Pada tahap ini masing-masing jawaban responden dalam kuesioner diberikan kode sekaligus skor guna menentukan dan mengetahui frekuensi kecenderungan responden terhadap masing-masing pertanyaan yang diukur dengan angka.

Tabel 3.3. Instrumen Skala Likert

No	Skala	Skor
1	Sangat Setuju	5
2	Setuju	4
3	Ragu-Ragu	3
4	Tidak Setuju	2
5	Sangat Tidak Setuju	1

*Sumber: Sugiyono (2016:168)*

## F. Teknik Pengumpulan Data

Terdapat dua hal utama yang mempengaruhi kualitas data hasil penelitian, yaitu kualitas instrumen penelitian, dan kualitas pengumpulan data. Kualitas instrumen penelitian berkenaan dengan validitas dan reliabilitas instrumen dan kualitas pengumpulan data berkenaan ketepatan cara-cara yang digunakan untuk mengumpulkan data. Oleh karena itu, instrumen yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya, belum tentu dapat menghasilkan data yang valid dan reliabel,

apabila instrumen tersebut tidak digunakan secara tepat dalam pengumpulan datanya (Sugiyono, 2016:223).

Teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuesioner atau angket.

Menurut Sugiyono (2016:189) Angket atau kuesioner merupakan tehnik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab.

Kuesioner atau angket yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis kuesioner atau angket langsung yang tertutup karena responden hanya tinggal memberikan tanda pada salah satu jawaban yang dianggap benar.

## **G. Teknik Analisa Data**

### **1. Uji Kualitas Data**

Hasil penelitian dikatakan valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Hasil penelitian dikatakan reliabel bila terdapat kesamaan data dalam waktu yang berbeda. Instrumen yang valid yaitu alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.

Sebelum data dianalisis dan dievaluasi, terlebih dahulu data tersebut diuji dengan uji validitas dan uji realibilitas.

#### **a. Uji Validitas (Kelayakan)**

Validitas adalah tingkat keandalan dan kesahihan alat ukur yang digunakan. Intrumen dikatakan valid berarti menunjukkan alat ukur yang dipergunakan untuk mendapatkan data itu valid atau dapat digunakan untuk mengukur apa yang

seharusnya diukur. Dengan demikian, instrumen yang valid merupakan instrumen yang benar-benar tepat untuk mengukur apa yang hendak diukur. Penggaris dinyatakan valid jika digunakan untuk mengukur panjang, tetapi penggaris tidak valid digunakan untuk mengukur berat (Rusiadi, 2016:106).

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner, dimana suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Manullang, M dan Pakpahan, 2014:95).

Untuk mengetahui kelayakan butir-butir dalam suatu daftar pertanyaan (angket) yang akan disajikan kepada pada responden, maka diperlukan uji validitas setiap pertanyaan. Bila  $r_{hitung} > r_{kritis}$ , dimana  $r_{kritis} = 0.30$  dan  $r_{tabel} < r_{kritis}$ , maka butir pertanyaan tersebut valid atau sah. Bila  $r_{hitung} < 0.30$ , maka butir pertanyaan tersebut tidak valid atau sah (Manullang dan Pakpahan, 2014:96).

Tetapi Sujarweni (2016:186) berpendapat bila Bila  $r_{hitung} > r_{tabel}$ . Maka butir pertanyaan tersebut valid, jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka butir pertanyaan tersebut tidak valid.

Pengujian validitas tiap butir pertanyaan digunakan analisis atas pertanyaan, yaitu mengkorelasikann skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir dengan rumus: (Rusiadi, 2016:113)

#### **b. Uji Reliabilitas (Keandalan)**

Reliabilitas adalah ukuran yang menunjukkan bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian memiliki keandalan sebagai alat ukur, diantaranya diukur melalui konsistensi hasil pengukuran dari waktu ke waktu jika fenomena yang diukur tidak berubah (Rusiadi, 2016:107)

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal, jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu dan tidak boleh acak. Apabila jawaban terhadap indikator-indikator tersebut dengan acak, maka dikatakan tidak reliabel (Manullang, M dan Pakpahan, 2014:97)

Instrumen dikatakan reliabel apabila instrumen tersebut mampu mengungkapkan data yang bisa dipercaya dan sesuai dengan kenyataan sebenarnya. Reliabilitas menunjukkan pada satu pengertian bahwa instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpulan data karena instrumen sudah baik.

Untuk mengetahui konsentrasi atau kepercayaan hasil ukur yang mengandung kecermatan pengukuran maka dilakukan uji reliabilitas. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan koefisien *alpha* dari *Cronbach* dengan rumus:

$$r_{11} = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right)$$

Keterangan:

$R_{11}$  = Reliabilitas Instrument

K = Banyak butir pertanyaan

$\sigma_1^2$  = Varian total

$\sum \sigma_b^2$  = Jumlah varian butir.

Untuk mengetahui kestabilan dan konsisten responden dalam menjawab butir-butir berkaitan dengan konstruk pertanyaan yang disusun dalam bentuk angket. Realibilitas suatu konstruk variabel dikatakan baik jika memiliki nilai *Cronbach's alpha* lebih besar (>) 0,70 (Sujarweni, 2016:239).

Dengan menerapkan rumus tersebut pada data yang tersedia, maka akan didapat suatu gambaran yang menjelaskan pengaruh maupun hubungan antara variabel-variabel yang diteliti. Berdasarkan data yang telah didapat, kemudian diolah dan dianalisis dengan bantuan program *Statistical Product and Service Solution (SPSS)*, adapun program SPSS yang digunakan untuk menguji dan menganalisa penelitian ini adalah SPSS versi 24.0 *For Windows*.

## **2. Uji Asumsi Klasik**

Uji asumsi klasik adalah pengujian asumsi-asumsi statistik yang harus dipenuhi pada analisis regresi linier yang berbasis *ordinary least square (OLS)*. Untuk mendapatkan nilai pemeriksa yang tidak bias dan efisien (*Best Linear Unbias Estimator*) dari suatu persamaan regresi berganda dengan metode kuadrat terkecil (*Least Squares*), perlu dilakukan pengujian untuk mengetahui model regresi yang dihasilkan dengan jalan memenuhi persyaratan asumsi klasik yang meliputi:

### **a. Uji Normalitas**

Uji normalitas data dilakukan sebelum data diolah berdasarkan model-model penelitian yang diajukan. uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Sebagai dasar bahwa uji t dan uji F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Jika asumsi ini dilanggar maka model regresi dianggap tidak valid dengan jumlah sampel yang ada (Rusiadi, 2016:149).

Pengujian ini diperlukan karena untuk melakukan uji t dan uji F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Menurut

Rusiadi (2016:149), ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan analisis statistik.

#### 1) Analisa Grafik

##### a) Histogram

Grafik histogram menempatkan gambar variabel terikat sebagai sumbu vertikal sedangkan nilai residual terstandarisasi dari sumbu horizontal.

Kriteria yang dapat terjadi:

1. Jika garis membentuk lonceng dan miring ke kiri maka tidak berdistribusi normal.
2. Jika garis membentuk lonceng dan ditengah maka berdistribusi normal
3. Jika garis membentuk lonceng dan miring ke kanan maka tidak berdistribusi normal.

##### b) Normal Probability Plot (Normal P-P Plot)

Normal probability plot dilakukan dengan cara membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal digambarkan dengan garis diagonal dari kiri bawah ke kanan atas. Distribusi komulatif dari data sesungguhnya digambarkan dengan plotting.

Kriteria yang dapat terjadi:

1. Jika titik data sesungguhnya menyebar berada di sekitar garis diagonal maka data terdistribusi normal.
2. Jika data sesungguhnya menyebar berada jauh dari garis diagonal maka data tidak terdistribusi normal.

## 2) Uji Kolmogorov Smirnov

Uji statistik yang digunakan untuk menguji normalitas residual adalah uji statistik Kolmogorov Smirnov (K-S). Pedoman pengambilan keputusan rentang data tersebut mendekati atau merupakan distribusi normal berdasarkan uji Kolmogorov Smirnov dapat dilihat dari: (Rusiadi, 2016:153)

- a) Nilai Sig. atau signifikan atau probabilitas  $< 0,05$ , maka distribusi data adalah tidak normal.
- b) Nilai Sig. atau signifikan atau probabilitas  $> 0,05$ , maka distribusi data adalah normal .

### **b. Uji Multikolinieritas**

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas (independen). Dalam model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat masalah multikolinieritas. Sedangkan untuk mengetahui gejala tersebut dapat dideteksi dari besarnya VIF (*Variance Inflation Factor*) melalui program SPSS (Rusiadi, 2016:154)

Uji multikolinieritas diperlukan untuk mengetahui ada tidaknya variabel bebas yang memiliki kemiripan antar variabel bebas dalam suatu model. Kemiripan antar variabel bebas akan mengakibatkan korelasi yang sangat kuat. Selain itu, uji ini dilakukan untuk menghindari kebiasaan dalam proses pengambilan keputusan mengenai pengaruh pada uji parsial masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat (Sujarweni, 2016:230-231).

Ketentuan untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas yaitu:

VIF > 10 artinya mempunyai persoalan multikolinearitas

VIF < 10 artinya tidak terdapat multikolinearitas

*Tolerance value* < 0.1, artinya mempunyai persoalan multikolinearitas

*Tolerance value* > 0.1, artinya tidak terdapat multikolinearitas

(Rusiadi, 2016:154) dan (Sujarweni, 2016:231)

### c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk melihat apakah terdapat ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang memenuhi persyaratan yaitu model yang terdapat kesamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap atau homokedastisitas (Rusiadi, 2016:157)

Deteksi heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan metode scatter plot dengan memplotkan nilai ZPRED (nilai prediksi) dengan SRESID (nilai residualnya). Model yang baik jika tidak didapatkan pola tertentu pada grafik, seperti mengumpul ditengah, menyempit kemudian melebar, atau sebaliknya melebar kemudian menyempit. Uji statistik yang dapat digunakan adalah uji Glejser, uji Park, atau uji White (Rusiadi, 2016:157).

Salah satu asumsi dasar regresi linear adalah bahwa variasi residual (variabel gangguan) sama untuk semua pengamatan. Jika terjadi suatu keadaan dimana variabel gangguan tidak memiliki varian yang sama untuk semua observasi, maka dikatakan dalam model regresi tersebut terdapat suatu gejala heteroskedastisitas.

Beberapa alternatif solusi jika model menyalahi asumsi heteroskedastisitas adalah dengan mentransformasikan ke dalam bentuk logaritma, yang hanya dapat dilakukan jika semua data bernilai positif.

Cara memprediksinya adalah jika pola gambar *scatterplot* model tersebut adalah: (Sujarweni, 2016:232).

- 1) Titik-titik data menyebar di atas dan di bawah atau disekitar angka 0.
- 2) Titik-titik data tidak mengumpul hanya di atas atau di bawah saja.
- 3) Penyebaran titik-titik data tidak boleh membentuk pola bergelombang melebar kemudian menyempit dan melebar kembali.
- 4) Penyebaran titik-titik data sebaiknya tidak berpola.

### 3. Regresi Linear Berganda

Model analisis data yang digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat adalah model ekonometrik dengan teknik analisis menggunakan model kuadrat terkecil biasa. Model persamaanya adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Keterangan:

Y = Variabel Terikat Loyalitas Pegawai

$\alpha$  = Konstanta

$\beta$  = Koefisien Regresi Berganda (*Multiple Regression*)

$X_1$  = Variabel Bebas Pengembangan Karir

$X_2$  = Variabel Bebas Kerjasama Tim

$X_3$  = Variabel Bebas Penghargaan

e = *Error term* (Kesalahan penduga)

#### 4. Uji Hipotesis

##### a. Uji Simultan (Uji F)

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah pengaruh seluruh variabel bebas secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat pada tingkat kepercayaan (*Confidence Interval*) atau level pengujian hipotesis 5% dengan uji F menggunakan rumus statistik. Rumus Uji F sebagai berikut: (Sugiyono, 2016:297):

$$F_h = \frac{R^2(n - k - 1)}{k(1 - R^2)}$$

Keterangan:

R = Koefisien korelasi ganda

k = Jumlah variabel bebas (independen)

n = Jumlah anggota sampel

Hipotesis untuk pengujian secara simultan adalah:

1. Ho:  $\beta_1 = \beta_2 = 0$ , artinya tidak terdapat pengaruh signifikan dari variabel bebas pengembangan karir ( $X_1$ ), kerjasama tim ( $X_2$ ), dan penghargaan ( $X_3$ ) secara simultan terhadap variabel terikat loyalitas pegawai (Y).
2. Ha: minimal 1  $\neq 0$ , artinya terdapat pengaruh signifikan dari variabel bebas pengembangan karir ( $X_1$ ), kerjasama tim ( $X_2$ ), dan penghargaan ( $X_3$ ) secara simultan terhadap variabel terikat loyalitas pegawai (Y).

Pengujian menggunakan uji F adalah:

1. Terima Ho (tolak Ha), apabila  $F_{hitung} < F_{tabel}$  atau  $Sig > 0,05$ .
2. Tolak Ho (terima Ha), apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau  $Sig < 0,05$ .

### b. Uji Parsial (Uji t)

Uji Parsial (uji t) menunjukkan seberapa jauh pengaruh setiap variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat. Untuk pengujian hipotesis Asosiatif (hubungan) digunakan rumus uji signifikansi korelasi product moment. Rumus yang digunakan sebagai berikut: (Sugiyono, 2016:300-301)

$$t = \frac{r_p \sqrt{n - k}}{\sqrt{1 - r_p^2}}$$

Keterangan:

$r_p$  = Korelasi parsial yang ditemukan

$n$  = Jumlah sampel

$k$  = Jumlah variabel (bebas + terikat)

$t$  =  $t_{hitung}$  yang selanjutnya dikonsultasikan dengan  $t_{tabel}$ .

Untuk mengetahui diterima atau tidaknya hipotesis yang diajukan, dilakukan uji t, dengan rumusan hipotesis sebagai berikut:

1.  $H_0: \beta_1 = 0$ , artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel bebas X terhadap variabel terikat Y.
2.  $H_a: \beta_1 \neq 0$ , artinya terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel bebas X terhadap variabel terikat Y

Kriteria pengambilan keputusan jika  $t_{hitung}$  positif adalah:

1.  $H_0$  diterima ( $H_a$  ditolak) jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  dan signifikan  $> 0,05$ .
2.  $H_a$  diterima ( $H_0$  ditolak) jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan signifikan  $> 0,05$

Kriteria pengambilan keputusan jika  $t_{hitung}$  negatif adalah:

1.  $H_0$  diterima ( $H_a$  ditolak) jika  $-t_{tabel} < t_{hitung} < t_{tabel}$  dan signifikan  $> 0,05$ .
2.  $H_a$  diterima ( $H_0$  ditolak) jika  $t_{hitung} < -t_{tabel}$  dan signifikan  $< 0,05$

### c. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar hubungan dari beberapa variabel dalam pengertian yang lebih jelas (Sugiyono, 2016:284)

Koefisien determinasi akan menjelaskan seberapa besar perubahan atau variasi suatu variabel bisa dijelaskan oleh perubahan atau variasi pada variabel yang lain. Dalam bahasa sehari-hari adalah kemampuan variabel bebas untuk berkontribusi terhadap variabel terikatnya dalam satuan persentase. Nilai koefisien ini antara 0 dan 1. Jika hasil lebih mendekati angka 0 berarti kemampuan variabel-variabel bebas dalam menjelaskan variasi variabel amat terbatas. Tapi jika hasil mendekati angka 1 berarti variabel-variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat.

Cara menghitung koefisien determinasi yaitu: (Sugiyono, 2016:289)

$$r^2 = (r_{xy})^2$$

Dimana:

$r^2$  = Koefisien Determinan

$r_{xy}$  = Koefisien Korelasi *Product Moment*

Kuatnya hubungan antar variabel dinyatakan dalam koefisien korelasi. Koefisien korelasi positif terbesar = 1 dan koefisien korelasi negatif terbesar = -1, sedangkan yang terkecil adalah 0. Bila hubungan antara dua variabel atau lebih itu memiliki koefisien korelasi - 1 atau = -1, maka hubungan tersebut sempurna. Jika terdapat  $r = -1$  maka terdapat korelasi negatif sempurna, artinya setiap peningkatan pada variabel tertentu maka terjadi penurunan pada variabel lainnya. Sebaliknya jika didapat  $r = 1$ , maka diperoleh korelasi positif sempurna, artinya ada hubungan yang positif antara variabel, dan kuat atau tidaknya hubungan

ditunjukkan oleh besarnya nilai koefisien korelasi, dan koefisien korelasi adalah 0 maka tidak terdapat hubungan.

Untuk dapat memberikan interpretasi terhadap kuatnya hubungan x terhadap y, maka dapat digunakan pedoman tabel berikut:

Tabel 3.4. Pedoman untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi

<b>Interval Koefisien</b>	<b>Tingkat Hubungan</b>
0,00 – 0,199	Sangat Rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat Kuat

*Sumber: (Sugiyono, 2016:287)*

Untuk mengetahui kontribusi variabel X terhadap Y, dapat dicari dengan menggunakan rumus koefisien determinasi. Adapun rumus koefisien determinasi sebagai berikut:

$$KD = R^2 \times 100\%$$

Keterangan

KD = Nilai Koefisien determinasi

$R^2$  = Koefisien korelasi yang dikuadratkan.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

##### **1. Gambaran Umum Perusahaan**

###### **a. Sejarah Perusahaan**

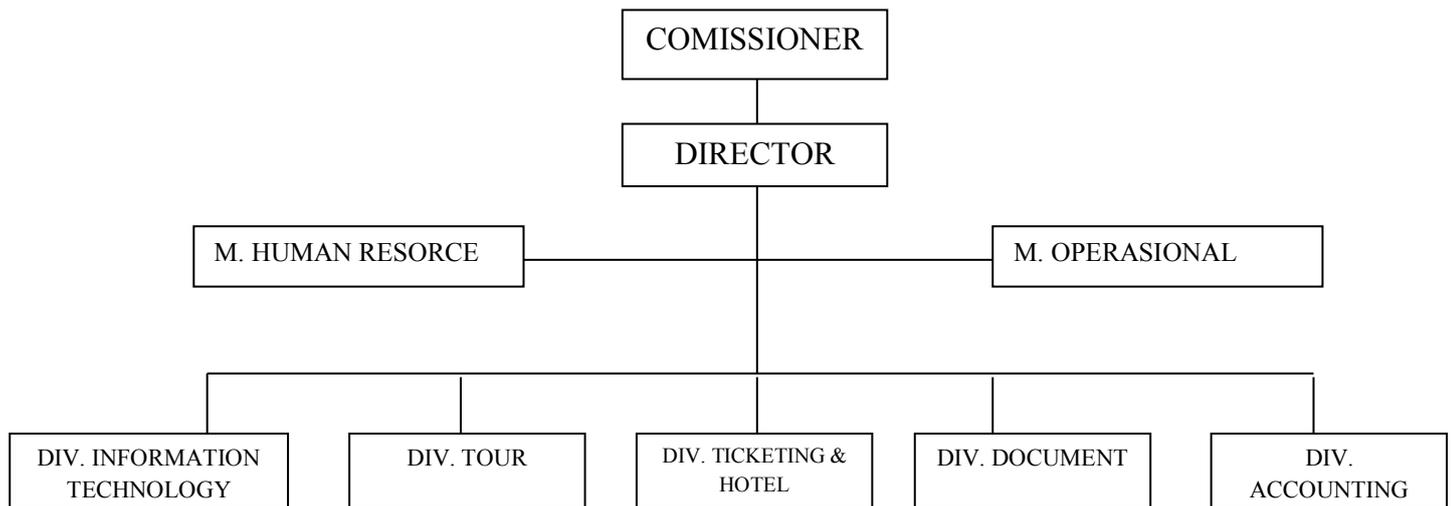
PT. Angkasa Tour & Travel yang didirikan pada 23 Oktober 2008 adalah sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang Jasa khususnya dalam Penjualan Tiket Pesawat dan Paket Tour. PT. Angkasa Tour & Travel berkonsentrasi didalam memenuhi kebutuhan konsumen akan layanan penjualan tiket pesawat dan paket Tour sesuai dengan budget dan keinginan konsumen karena kepuasan pelanggan adalah yang terutama bagi PT. Angkasa Tour & Travel. Perusahaan memiliki harapan yang sangat besar untuk mewujudkan impian seseorang dalam bidang-bidang yang dikuasai.

###### **b. Visi**

Menjadi sebuah perusahaan terdepan dalam Penjualan Tiket Pesawat & Paket Tour, yang didukung oleh keunggulan sistem informasi dan teknologi yang *Online* dan memberikan layanan jasa usaha seperti fasilitas menjemput data dan antar tiket serta didukung oleh *partnership* (rekanan) yang terbaik bagi pemenuhan kebutuhan konsumen.

###### **c. Struktur Organisasi**

Berikut merupakan struktur organisaisi dari PT. Angkasa Tour & Travel Cabang Medan Sumatera Utara:



Gambar 4.1. Struktur Organisasi PT. Angkasa Tour & Travel

*Sumber : PT. Angkasa Tour & Travel Cabang Sumatera Utara (2019)*

#### d. Produk yang Ditawarkan

Adapun Produk dan Jasa yang perusahaan tawarkan sebagai berikut :

##### 1) Reservasi Tiket Pesawat

Untuk pemesanan tiket pesawat, perusahaan siap membantu dengan system reservasi yang online ke setiap maskapai penerbangan baik domestic maupun internasional yang memberikan informasi up to date.

##### 2) Reservasi Hotel

Untuk reservasi hotel baik domestic maupun internasional perusahaan telah memiliki kerjasama dengan lebih dari 200 hotel terkemuka di dunia baik domestic maupun internasional.

##### 3) Paket Tour Domestik & Internasional

Dengan keberadaan divisi khusus untuk tour ke hampir semua tujuan favorit maupun tujuan yang jarang dikunjungi.

##### 4) Paket Meeting & Pertemuan

Perusahaan juga menangani event-event tertentu seperti rapat, gathering, pertemuan, reuni, dan lain-lain

### 5) Program Kemitraan

Perusahaan menggalakan sebuah program kemitraan seperti perusahaan berikan keutamaan pelayanan khusus bagi anda yang menjadi mitra kerja perusahaan.

## 2. Deskripsi Karakteristik Responden

Penelitian ini menggunakan data primer dari 58 orang pegawai PT. Angkasa Tour & Travel sebagai responden. Setiap responden diberikan sebuah kuesioner yang berisi 32 buah pertanyaan inti dan 5 buah pertanyaan mengenai identitas responden. Setiap variabel penelitian masing-masing memiliki 8 buah pertanyaan, baik untuk variabel Pengembangan Karir ( $X_1$ ), Kerjasama Tim ( $X_2$ ), Penghargaan ( $X_3$ ), dan Loyalitas Pegawai ( $Y$ ).

Pertanyaan mengenai karakteristik identitas dari responden meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa kerja responden. Karakteristik identitas dari responden dapat dilihat pada pembahasan berikut:

### a. Karakteristik Jenis Kelamin

Karakteristik dari jenis kelamin responden dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.1. Frekuensi Karakteristik Jenis Kelamin Responden

No	Karakteristik	Frekuensi	Persen
1	Pria	23	39,7
2	Wanita	35	60,3
<b>Total</b>		<b>58</b>	<b>100,0</b>

*Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2018)*

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari 58 responden yang dipilih, 23 responden atau 39,7% diantaranya merupakan responden pria, sedangkan sisanya sebanyak 35 responden atau 60,3% diantaranya merupakan responden wanita. Sehingga responden wanita lebih banyak dari pada responden pria.

### b. Karakteristik Usia

Karakteristik dari usia responden dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.2. Frekuensi Karakteristik Usia Responden

No	Karakteristik	Frekuensi	Persen
1	Di Bawah 21 Tahun	6	10,3
2	21-25 Tahun	15	25,9
3	26-30 Tahun	17	29,3
4	31-35 Tahun	10	17,2
5	36-40 Tahun	5	8,6
6	41-45 Tahun	2	3,4
7	46-50 Tahun	2	3,4
8	Di Atas 50 Tahun	1	1,7
<b>Total</b>		<b>58</b>	<b>100,0</b>

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2018)

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari 58 responden yang dipilih, 6 responden atau 10,3% diantaranya merupakan responden berusia di bawah 21 tahun, 15 responden atau 25,9% diantaranya merupakan responden berusia 21-25 tahun, 17 responden atau 29,3% diantaranya merupakan responden berusia 26-30 tahun, 10 responden atau 17,2% diantaranya merupakan responden berusia 31-35 tahun, 5 responden atau 8,6% diantaranya merupakan responden berusia 36-40 tahun, 2 responden atau 3,4% diantaranya merupakan responden berusia 40-45 tahun, 2 responden atau 3,4% diantaranya merupakan responden berusia 45-50 tahun, sedangkan sisanya sebanyak 1 responden atau 1,7% diantaranya merupakan responden berusia di atas 50 tahun. Sehingga responden berusia 26-30 tahun lebih banyak dari pada responden berusia lainnya.

### c. Karakteristik Pendidikan

Karakteristik dari pendidikan responden dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.3. Frekuensi Karakteristik Pendidikan Responden

No	Karakteristik	Frekuensi	Persen
1	SMA/SMK	19	32,8
2	D3	5	8,6
3	S1	32	55,2
4	S2	2	3,4
5	S3	0	0
<b>Total</b>		<b>58</b>	<b>100,0</b>

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2018)

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari 58 responden yang dipilih, 19 responden atau 32,8% diantaranya merupakan responden berpendidikan SMA/SMK, 5 responden atau 8,6% diantaranya merupakan responden berpendidikan D3, 32 responden atau 55,2% diantaranya merupakan responden berpendidikan S1, sedangkan untuk berpendidikan S2 terdapat 2 responden atau 3,4%, dan tidak terdapat responden yang berpendidikan S3. Sehingga responden berpendidikan S1 lebih banyak dari pada responden dengan tingkat pendidikan lainnya.

#### d. Karakteristik Masa Kerja

Karakteristik dari masa kerja responden dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.4. Frekuensi Karakteristik Masa Kerja Responden

No	Karakteristik	Frekuensi	Persen
1	Di Bawah 1 Tahun	7	12,1
2	1-2 Tahun	11	19,0
3	3-4 Tahun	15	25,9
4	5-6 Tahun	12	20,7
5	7-8 Tahun	8	13,8
6	Di Atas 8 Tahun	5	8,6
<b>Total</b>		<b>58</b>	<b>100,0</b>

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2018)

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari 58 responden yang dipilih, 7 responden atau 12,1% diantaranya merupakan responden yang telah bekerja di bawah 1 tahun, 11 responden atau 19,0% diantaranya merupakan responden yang

telah bekerja selama 1-2 tahun, 15 responden atau 25,9% diantaranya merupakan responden yang telah bekerja selama 3-4 tahun, 12 responden atau 20,7% diantaranya merupakan responden yang telah bekerja selama 5-6 tahun, 8 responden atau 13,8% diantaranya merupakan responden yang telah bekerja selama 7-8 tahun, dan sisanya sebanyak 5 responden (8,6%) diantaranya merupakan responden yang telah bekerja di atas 8 tahun. Sehingga responden yang telah bekerja 3-4 tahun lebih banyak dari pada responden lainnya.

#### e. Karakteristik Status Pernikahan

Karakteristik dari status pernikahan responden dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.5. Frekuensi Karakteristik Masa Kerja Responden

No	Karakteristik	Frekuensi	Persen
1	Lajang/Gadis	17	29,3
2	Menikah	36	62,1
3	Duda/Janda	5	8,6
<b>Total</b>		<b>58</b>	<b>100,0</b>

*Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2018)*

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari 58 responden yang dipilih, 17 responden atau 29,3% diantaranya merupakan responden yang telah belum pernah menikah atau gadis/lajang, 36 responden atau 62,1% diantaranya merupakan responden yang telah menikah dan masih terikat pernikahan, dan sisanya sebanyak 5 responden atau 8,6% diantaranya merupakan responden yang telah terlepas dari ikatan pernikahan atau duda/janda. Sehingga status pernikahan responden yang terbesar adalah menikah.

### 3. Deskripsi Variabel Penelitian

Penelitian ini memiliki 4 buah variabel yang terdiri dari 3 buah variabel bebas dan sebuah variabel terikat. 3 buah variabel bebas dalam penelitian ini adalah:

Pengembangan Karir ( $X_1$ ), Kerjasama Tim ( $X_2$ ), dan Penghargaan ( $X_3$ ), sedangkan sebuah variabel terikat dalam penelitian ini adalah Loyalitas Pegawai (Y).

Angket atau kuesioner yang disebarkan memiliki 8 buah pertanyaan/ Pernyataan untuk setiap variabel yang dijawab oleh responden dengan salah satu dari lima alternatif jawaban yang diberikan. Skala yang digunakan pada setiap item pernyataan dalam kuesioner adalah skala Likert, di mana alternatif jawaban yang dimiliki untuk setiap pernyataan, yaitu:

Tabel 4.6. Alternatif Jawaban yang Diberikan

Jawaban	Simbol	Bobot
Sangat Tidak Setuju	STS	1
Tidak Setuju	TS	2
Ragu-Ragu	R	3
Setuju	S	4
Sangat Setuju	SS	5

Sehingga responden memilih salah satu dari lima alternatif jawaban yang telah disediakan untuk setiap pertanyaan. Berikut adalah frekuensi hasil jawaban dari setiap pernyataan yang diberikan oleh responden:

**a. Variabel Pengembangan Karir ( $X_1$ )**

Variabel pengembangan karir ( $X_1$ ) memiliki 8 buah pertanyaan, dimulai dari pertanyaan  $X_{11}$  hingga pertanyaan  $X_{18}$ .

**1) Pernyataan Pertama ( $X_{11}$ )**

Frekuensi jawaban untuk pernyataan  $X_{11}$  dapat dilihat tabel berikut:

Tabel 4.7. Frekuensi dari Pernyataan X<sub>11</sub>

Indikator		Prestasi Kerja		
Bobot	Karakteristik	Simbol	Frekuensi	Persen
1	Sangat Tidak Setuju	STS	1	1,7
2	Tidak Setuju	TS	3	5,2
3	Ragu-Ragu	R	7	12,1
4	Setuju	S	22	37,9
5	Sangat Setuju	SS	25	43,1
<b>Total</b>			<b>58</b>	<b>100,0</b>
<b>Rata-Rata</b>			<b>4,1552</b>	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2018)

Pernyataan X<sub>11</sub> berbunyi: “Saya memiliki prestasi kerja yang baik di perusahaan ini”.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa dari total 58 orang responden, terdapat 1 atau 1,7% responden menyatakan sangat tidak setuju (STS), 3 atau 5,2% responden menyatakan tidak setuju (TS), 7 atau 12,1% responden menyatakan ragu-ragu (R), 22 atau 37,9% responden menyatakan setuju (S), dan 25 atau 43,1% responden menyatakan sangat setuju (SS). Sehingga jawaban terbanyak adalah sangat setuju dengan rata-rata nilai jawaban sebesar 4,1552.

## 2) Pernyataan Kedua (X<sub>12</sub>)

Frekuensi jawaban untuk pernyataan X<sub>12</sub> dapat dilihat tabel berikut:

Tabel 4.8. Frekuensi dari Pernyataan X<sub>12</sub>

Indikator		Prestasi Kerja		
Bobot	Karakteristik	Simbol	Frekuensi	Persen
1	Sangat Tidak Setuju	STS	0	0,0
2	Tidak Setuju	TS	3	5,2
3	Ragu-Ragu	R	10	17,2
4	Setuju	S	20	34,5
5	Sangat Setuju	SS	25	43,1
<b>Total</b>			<b>58</b>	<b>100,0</b>
<b>Rata-Rata</b>			<b>4,1552</b>	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2018)

Pernyataan X<sub>12</sub> berbunyi: “Seluruh tugas yang diberikan saya selesaikan dengan hasil yang memuaskan”.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa dari total 58 orang responden, terdapat 0 atau 0,0% responden menyatakan sangat tidak setuju (STS), 3 atau 5,20% responden menyatakan tidak setuju (TS), 10 atau 17,2% responden menyatakan ragu-ragu (R), 20 atau 34,5% responden menyatakan setuju (S), dan 25 atau 43,1% responden menyatakan sangat setuju (SS). Sehingga jawaban terbanyak adalah sangat setuju dengan rata-rata nilai jawaban sebesar 4,1552.

### 3) Pernyataan Ketiga (X<sub>13</sub>)

Frekuensi jawaban untuk pernyataan X<sub>13</sub> dapat dilihat tabel berikut:

Tabel 4.9. Frekuensi dari Pernyataan X<sub>13</sub>

Indikator		Exposure		
Bobot	Karakteristik	Simbol	Frekuensi	Persen
1	Sangat Tidak Setuju	STS	0	0,0
2	Tidak Setuju	TS	2	3,4
3	Ragu-Ragu	R	10	17,2
4	Setuju	S	20	34,5
5	Sangat Setuju	SS	26	44,8
<b>Total</b>			<b>58</b>	<b>100,0</b>
<b>Rata-Rata</b>			<b>4,2069</b>	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2018)

Pernyataan X<sub>13</sub> berbunyi: “Rekan kerja dan atas mengenal saya sebagai pegawai yang memiliki kinerja kerja yang baik”.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa dari total 58 orang responden, terdapat 0 atau 0,0% responden menyatakan sangat tidak setuju (STS), 2 atau 3,40% responden menyatakan tidak setuju (TS), 10 atau 17,2% responden menyatakan ragu-ragu (R), 20 atau 34,5% responden menyatakan setuju (S), dan 26 atau 44,8% responden menyatakan sangat setuju (SS).

setuju (SS). Sehingga jawaban terbanyak adalah sangat setuju dengan rata-rata nilai jawaban sebesar 4,2069.

#### 4) Pernyataan Keempat (X<sub>14</sub>)

Frekuensi jawaban untuk pernyataan X<sub>14</sub> dapat dilihat tabel berikut:

Tabel 4.10. Frekuensi dari Pernyataan X<sub>14</sub>

Indikator		Exposure		
Bobot	Karakteristik	Simbol	Frekuensi	Persen
1	Sangat Tidak Setuju	STS	2	3,4
2	Tidak Setuju	TS	3	5,2
3	Ragu-Ragu	R	6	10,3
4	Setuju	S	25	43,1
5	Sangat Setuju	SS	22	37,9
<b>Total</b>			<b>58</b>	<b>100,0</b>
<b>Rata-Rata</b>			<b>4,0690</b>	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2018)

Pernyataan X<sub>14</sub> berbunyi: “Atasan saya tidak sungkan untuk memberikan pujian ke saya sehingga saya merasa dekat dengan atasan”.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa dari total 58 orang responden, terdapat 2 atau 3,4% responden menyatakan sangat tidak setuju (STS), 3 atau 5,2% responden menyatakan tidak setuju (TS), 6 atau 10,3% responden menyatakan ragu-ragu (R), 25 atau 43,1% responden menyatakan setuju (S), dan 22 atau 3,9% responden menyatakan sangat setuju (SS). Sehingga jawaban terbanyak adalah setuju dengan rata-rata nilai jawaban sebesar 4,0690.

#### 5) Pernyataan Kelima (X<sub>15</sub>)

Frekuensi jawaban untuk pernyataan X<sub>15</sub> dapat dilihat tabel berikut:

Tabel 4.11. Frekuensi dari Pernyataan X<sub>15</sub>

Indikator		Kesetiaan Organisasional		
Bobot	Karakteristik	Simbol	Frekuensi	Persen
1	Sangat Tidak Setuju	STS	2	3,4
2	Tidak Setuju	TS	4	6,9
3	Ragu-Ragu	R	5	8,6
4	Setuju	S	26	44,8
5	Sangat Setuju	SS	21	36,2
<b>Total</b>			<b>58</b>	<b>100,0</b>
<b>Rata-Rata</b>			<b>4,0345</b>	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2018)

Pernyataan X<sub>15</sub> berbunyi: “Saya akan tetap bekerja di perusahaan ini dalam jangka waktu yang cukup lama”.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa dari total 58 orang responden, terdapat 2 atau 3,4% responden menyatakan sangat tidak setuju (STS), 4 atau 6,9% responden menyatakan tidak setuju (TS), 5 atau 8,6% responden menyatakan ragu-ragu (R), 26 atau 44,8% responden menyatakan setuju (S), dan 21 atau 36,2% responden menyatakan sangat setuju (SS). Sehingga jawaban terbanyak adalah setuju dengan rata-rata nilai jawaban sebesar 4,0345.

#### 6) Pernyataan Keenam (X<sub>16</sub>)

Frekuensi jawaban untuk pernyataan X<sub>16</sub> dapat dilihat tabel berikut:

Tabel 4.12. Frekuensi dari Pernyataan X<sub>16</sub>

Indikator		Mentor dan Sponsor		
Bobot	Karakteristik	Simbol	Frekuensi	Persen
1	Sangat Tidak Setuju	STS	0	0,0
2	Tidak Setuju	TS	0	0,0
3	Ragu-Ragu	R	2	3,4
4	Setuju	S	27	46,6
5	Sangat Setuju	SS	29	50,0
<b>Total</b>			<b>58</b>	<b>100,0</b>
<b>Rata-Rata</b>			<b>4,4655</b>	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2018)

Pernyataan X<sub>16</sub> berbunyi: “Rekan kerja saya yang lebih senior tidak sungkan untuk membimbing saya dalam bekerja akan menghasilkan kinerja kerja yang lebih baik.”.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa dari total 58 orang responden, terdapat 0 atau 0,0% responden menyatakan sangat tidak setuju (STS), 0 atau 0,0% responden menyatakan tidak setuju (TS), 2 atau 3,4% responden menyatakan ragu-ragu (R), 27 atau 46,6% responden menyatakan setuju (S), dan 29 atau 50,0% responden menyatakan sangat setuju (SS). Sehingga jawaban terbanyak adalah sangat setuju dengan rata-rata nilai jawaban sebesar 4,4655.

#### 7) Pernyataan Ketujuh (X<sub>17</sub>)

Frekuensi jawaban untuk pernyataan X<sub>17</sub> dapat dilihat tabel berikut:

Tabel 4.13. Frekuensi dari Pernyataan X<sub>17</sub>

Indikator		Kesempatan Untuk Tumbuh		
Bobot	Karakteristik	Simbol	Frekuensi	Persen
1	Sangat Tidak Setuju	STS	0	0,0
2	Tidak Setuju	TS	5	10,3
3	Ragu-Ragu	R	6	48,3
4	Setuju	S	28	32,8
5	Sangat Setuju	SS	19	8,6
<b>Total</b>			<b>58</b>	<b>100,0</b>
<b>Rata-Rata</b>			<b>4,0517</b>	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2018)

Pernyataan X<sub>17</sub> berbunyi: “Saya bekerja agar bekerja lebih baik terus berusaha untuk meningkatkan kemampuan saya dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab saya di perusahaan”.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa dari total 58 orang responden, terdapat 0 atau 0,0% responden menyatakan sangat tidak setuju (STS), 5 atau 10,3% responden menyatakan tidak setuju (TS), 6 atau

48,3% responden menyatakan ragu-ragu (R), 28 atau 32,8% responden menyatakan setuju (S), dan 19 atau 8,6% responden menyatakan sangat setuju (SS). Sehingga jawaban terbanyak adalah setuju dengan rata-rata nilai jawaban sebesar 4,0517.

### 8) Pernyataan Kedelapan ( $X_{18}$ )

Frekuensi jawaban untuk pernyataan  $X_{18}$  dapat dilihat tabel berikut:

Tabel 4.14. Frekuensi dari Pernyataan  $X_{18}$

Indikator		Dukungan Manajemen		
Bobot	Karakteristik	Simbol	Frekuensi	Persen
1	Sangat Tidak Setuju	STS	0	0,0
2	Tidak Setuju	TS	2	3,4
3	Ragu-Ragu	R	7	12,1
4	Setuju	S	33	56,9
5	Sangat Setuju	SS	16	27,6
<b>Total</b>			<b>58</b>	<b>100,0</b>
<b>Rata-Rata</b>			<b>4,0862</b>	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2018)

Pernyataan  $X_{18}$  berbunyi: “Pimpinan perusahaan (atasan) sering memotivasi pegawai untuk terus bekerja lebih baik dari hari ke hari”.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa dari total 58 orang responden, terdapat 0 atau 0,0% responden menyatakan sangat tidak setuju (STS), 2 atau 3,4% responden menyatakan tidak setuju (TS), 7 atau 12,1% responden menyatakan ragu-ragu (R), 33 atau 56,9% responden menyatakan setuju (S), dan 16 atau 27,6% responden menyatakan sangat setuju (SS). Sehingga jawaban terbanyak adalah setuju dengan rata-rata nilai jawaban sebesar 4,0862.

#### b. Variabel Kerjasama Tim ( $X_2$ )

Variabel kerjasama tim ( $X_2$ ) memiliki 8 buah pertanyaan, dimulai dari pertanyaan  $X_{21}$  hingga pertanyaan  $X_{28}$ .

### 1) Pernyataan Pertama (X<sub>21</sub>)

Frekuensi jawaban untuk pernyataan X<sub>21</sub> dapat dilihat tabel berikut:

Tabel 4.15. Frekuensi dari Pernyataan X<sub>21</sub>

Indikator		Kerjasama		
Bobot	Karakteristik	Simbol	Frekuensi	Persen
1	Sangat Tidak Setuju	STS	0	0,0
2	Tidak Setuju	TS	3	5,2
3	Ragu-Ragu	R	5	8,6
4	Setuju	S	19	32,8
5	Sangat Setuju	SS	31	53,4
<b>Total</b>			<b>58</b>	<b>100,0</b>
<b>Rata-Rata</b>			<b>4,3448</b>	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2018)

Pernyataan X<sub>21</sub> berbunyi: “saya mengerjakan tugas dan tanggung jawab saya dengan baik agar tidak mengganggu pekerjaan rekan kerja saya yang lain”.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa dari total 58 orang responden, terdapat 0 atau 0,0% responden menyatakan sangat tidak setuju (STS), 3 atau 5,2% responden menyatakan tidak setuju (TS), 5 atau 8,6% responden menyatakan ragu-ragu (R), 19 atau 32,8% responden menyatakan setuju (S), dan 31 atau 53,4% responden menyatakan sangat setuju (SS). Sehingga jawaban terbanyak adalah sangat setuju dengan rata-rata nilai jawaban sebesar 4,3448.

### 2) Pernyataan Kedua (X<sub>22</sub>)

Frekuensi jawaban untuk pernyataan X<sub>22</sub> dapat dilihat tabel berikut:

Tabel 4.16. Frekuensi dari Pernyataan X<sub>22</sub>

Indikator		Kerjasama		
Bobot	Karakteristik	Simbol	Frekuensi	Persen
1	Sangat Tidak Setuju	STS	0	0,0
2	Tidak Setuju	TS	4	6,9
3	Ragu-Ragu	R	7	12,1
4	Setuju	S	29	50,0
5	Sangat Setuju	SS	18	31,0
<b>Total</b>			<b>58</b>	<b>100,0</b>
<b>Rata-Rata</b>			<b>4,0517</b>	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2018)

Pernyataan X<sub>22</sub> berbunyi: “Saya memiliki rekan kerja yang mampu bekerja sama dalam rangka memberikan pelayanan yang memuaskan kepada konsumen”.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa dari total 58 orang responden, terdapat 0 atau 0,0% responden menyatakan sangat tidak setuju (STS), 4 atau 6,9% responden menyatakan tidak setuju (TS), 7 atau 12,1% responden menyatakan ragu-ragu (R), 29 atau 50,0% responden menyatakan setuju (S), dan 18 atau 31,0% responden menyatakan sangat setuju (SS). Sehingga jawaban terbanyak adalah setuju dengan rata-rata nilai jawaban sebesar 4,0517.

### 3) Pernyataan Ketiga (X<sub>23</sub>)

Frekuensi jawaban untuk pernyataan X<sub>23</sub> dapat dilihat tabel berikut:

Tabel 4.17. Frekuensi dari Pernyataan X<sub>23</sub>

Indikator		Kerjasama		
Bobot	Karakteristik	Simbol	Frekuensi	Persen
1	Sangat Tidak Setuju	STS	1	1,7
2	Tidak Setuju	TS	3	5,2
3	Ragu-Ragu	R	14	24,1
4	Setuju	S	30	51,7
5	Sangat Setuju	SS	10	17,2
<b>Total</b>			<b>58</b>	<b>100,0</b>
<b>Rata-Rata</b>			<b>3,7759</b>	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2018)

Pernyataan  $X_{23}$  berbunyi: “Saya bersedia membantu rekan kerja lain yang membutuhkan data atau hasil kerja atau peralatan saya untuk membantu penyelesaian pekerjaan mereka”.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa dari total 58 orang responden, terdapat 1 atau 1,7% responden menyatakan sangat tidak setuju (STS), 3 atau 5,2% responden menyatakan tidak setuju (TS), 14 atau 24,1% responden menyatakan ragu-ragu (R), 30 atau 51,7% responden menyatakan setuju (S), dan 10 atau 17,2% responden menyatakan sangat setuju (SS). Sehingga jawaban terbanyak adalah setuju dengan rata-rata nilai jawaban sebesar 3,7759.

#### 4) Pernyataan Keempat ( $X_{24}$ )

Frekuensi jawaban untuk pernyataan  $X_{24}$  dapat dilihat tabel berikut:

Tabel 4.18. Frekuensi dari Pernyataan  $X_{24}$

Indikator		Kepercayaan		
Bobot	Karakteristik	Simbol	Frekuensi	Persen
1	Sangat Tidak Setuju	STS	1	1,7
2	Tidak Setuju	TS	5	8,6
3	Ragu-Ragu	R	6	10,3
4	Setuju	S	22	37,9
5	Sangat Setuju	SS	24	41,4
<b>Total</b>			<b>58</b>	<b>100,0</b>
<b>Rata-Rata</b>			<b>4,0862</b>	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2018)

Pernyataan  $X_{24}$  berbunyi: “Saya yakin rekan kerja saya akan menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik”.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa dari total 58 orang responden, terdapat 1 atau 1,7% responden menyatakan sangat tidak setuju (STS), 5 atau 8,6% responden menyatakan tidak setuju (TS), 6 atau 10,3% responden menyatakan ragu-ragu (R), 22 atau 37,9% responden

menyatakan setuju (S), dan 24 atau 41,4% responden menyatakan sangat setuju (SS). Sehingga jawaban terbanyak adalah sangat setuju dengan rata-rata nilai jawaban sebesar 4,0862.

### 5) Pernyataan Kelima (X<sub>25</sub>)

Frekuensi jawaban untuk pernyataan X<sub>25</sub> dapat dilihat tabel berikut:

Tabel 4.19. Frekuensi dari Pernyataan X<sub>25</sub>

Indikator		Kepercayaan		
Bobot	Karakteristik	Simbol	Frekuensi	Persen
1	Sangat Tidak Setuju	STS	2	3,4
2	Tidak Setuju	TS	1	1,7
3	Ragu-Ragu	R	6	10,3
4	Setuju	S	29	50,0
5	Sangat Setuju	SS	20	34,5
<b>Total</b>			<b>58</b>	<b>100,0</b>
<b>Rata-Rata</b>			<b>4,1034</b>	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2018)

Pernyataan X<sub>25</sub> berbunyi: “Saya tidak ragu untuk berbagi tugas kepada rekan kerja saya yang lain”.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa dari total 58 orang responden, terdapat 2 atau 3,4% responden menyatakan sangat tidak setuju (STS), 1 atau 1,7% responden menyatakan tidak setuju (TS), 6 atau 10,3% responden menyatakan ragu-ragu (R), 29 atau 50,0% responden menyatakan setuju (S), dan 20 atau 34,5% responden menyatakan sangat setuju (SS). Sehingga jawaban terbanyak adalah setuju dengan rata-rata nilai jawaban sebesar 4,1034.

### 6) Pernyataan Keenam (X<sub>26</sub>)

Frekuensi jawaban untuk pernyataan X<sub>26</sub> dapat dilihat tabel berikut:

Tabel 4.20. Frekuensi dari Pernyataan X<sub>26</sub>

Indikator		Kepercayaan		
Bobot	Karakteristik	Simbol	Frekuensi	Persen
1	Sangat Tidak Setuju	STS	2	3,4
2	Tidak Setuju	TS	4	6,9
3	Ragu-Ragu	R	3	5,2
4	Setuju	S	20	34,5
5	Sangat Setuju	SS	29	50,0
<b>Total</b>			<b>58</b>	<b>100,0</b>
<b>Rata-Rata</b>			<b>4,2069</b>	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2018)

Pernyataan X<sub>26</sub> berbunyi: “Saya yakin bahwa rekan kerja sama akan bersedia membantu saya jika saya membutuhkan data atau hasil kerja atau peralatan mereka untuk penyelesaian tugas saya”.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa dari total 58 orang responden, terdapat 2 atau 3,4% responden menyatakan sangat tidak setuju (STS), 4 atau 6,9% responden menyatakan tidak setuju (TS), 3 atau 5,2% responden menyatakan ragu-ragu (R), 20 atau 34,5% responden menyatakan setuju (S), dan 29 atau 50,0% responden menyatakan sangat setuju (SS). Sehingga jawaban terbanyak adalah sangat setuju dengan rata-rata nilai jawaban sebesar 4,2069.

### 7) Pernyataan Ketujuh (X<sub>27</sub>)

Frekuensi jawaban untuk pernyataan X<sub>27</sub> dapat dilihat tabel berikut:

Tabel 4.21. Frekuensi dari Pernyataan X<sub>27</sub>

Indikator		Kekompakan		
Bobot	Karakteristik	Simbol	Frekuensi	Persen
1	Sangat Tidak Setuju	STS	0	0,0
2	Tidak Setuju	TS	5	8,6
3	Ragu-Ragu	R	6	10,3
4	Setuju	S	23	39,7
5	Sangat Setuju	SS	24	41,4
<b>Total</b>			<b>58</b>	<b>100,0</b>
<b>Rata-Rata</b>			<b>4,1379</b>	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2018)

Pernyataan X<sub>27</sub> berbunyi: “Kegagalan tugas yang dilakukan oleh rekan kerja saya akan sangat mengganggu pekerjaan saya”.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa dari total 58 orang responden, terdapat 0 atau 0,0% responden menyatakan sangat tidak setuju (STS), 5 atau 8,6% responden menyatakan tidak setuju (TS), 6 atau 10,3% responden menyatakan ragu-ragu (R), 23 atau 39,7% responden menyatakan setuju (S), dan 24 atau 41,4% responden menyatakan sangat setuju (SS). Sehingga jawaban terbanyak adalah sangat setuju dengan rata-rata nilai jawaban sebesar 4,1379.

#### 8) Pernyataan Kedelapan (X<sub>28</sub>)

Frekuensi jawaban untuk pernyataan X<sub>28</sub> dapat dilihat tabel berikut:

Tabel 4.22. Frekuensi dari Pernyataan X<sub>28</sub>

Indikator		Kekompakan		
Bobot	Karakteristik	Simbol	Frekuensi	Persen
1	Sangat Tidak Setuju	STS	1	1,7
2	Tidak Setuju	TS	8	13,8
3	Ragu-Ragu	R	4	6,9
4	Setuju	S	24	41,4
5	Sangat Setuju	SS	21	36,2
<b>Total</b>			<b>58</b>	<b>100,0</b>
<b>Rata-Rata</b>			<b>3,9655</b>	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2018)

Pernyataan X<sub>28</sub> berbunyi: “Kualitas pelayanan yang terbaik dapat dihasilkan jika setiap pegawai mampu menyelesaikan dengan baik tugas dan tanggung jawab mereka masing-masing”.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa dari total 58 orang responden, terdapat 1 atau 1,7% responden menyatakan sangat tidak setuju (STS), 8 atau 13,8% responden menyatakan tidak setuju (TS), 4 atau 6,9% responden menyatakan ragu-ragu (R), 24 atau 41,4% responden

menyatakan setuju (S), dan 21 atau 36,2% responden menyatakan sangat setuju (SS). Sehingga jawaban terbanyak adalah setuju dengan rata-rata nilai jawaban sebesar 3,9655.

### c. Variabel Penghargaan ( $X_3$ )

Variabel penghargaan ( $X_3$ ) memiliki 8 buah pertanyaan, dimulai dari pertanyaan  $X_{31}$  hingga pertanyaan  $X_{38}$ .

#### 1) Pernyataan Pertama ( $X_{31}$ )

Frekuensi jawaban untuk pernyataan  $X_{31}$  dapat dilihat tabel berikut:

Tabel 4.23. Frekuensi dari Pernyataan  $X_{31}$

Indikator		Gaji		
Bobot	Karakteristik	Simbol	Frekuensi	Persen
1	Sangat Tidak Setuju	STS	0	0,0
2	Tidak Setuju	TS	6	10,3
3	Ragu-Ragu	R	8	13,8
4	Setuju	S	21	36,2
5	Sangat Setuju	SS	23	39,7
<b>Total</b>			<b>58</b>	<b>100,0</b>
<b>Rata-Rata</b>			<b>4,0517</b>	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2018)

Pernyataan  $X_{31}$  berbunyi: “Pegawai merasa mendapatkan gaji yang sesuai dengan beban pekerjaan yang dilakukan”.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa dari total 58 orang responden, terdapat 0 atau 0,0% responden menyatakan sangat tidak setuju (STS), 6 atau 10,3% responden menyatakan tidak setuju (TS), 8 atau 13,8% responden menyatakan ragu-ragu (R), 21 atau 36,2% responden menyatakan setuju (S), dan 23 atau 39,7% responden menyatakan sangat setuju (SS). Sehingga jawaban terbanyak adalah sangat setuju dengan rata-rata nilai jawaban sebesar 4,0517.

## 2) Pernyataan Kedua (X<sub>32</sub>)

Frekuensi jawaban untuk pernyataan X<sub>32</sub> dapat dilihat tabel berikut:

Tabel 4.24. Frekuensi dari Pernyataan X<sub>32</sub>

Indikator		Gaji		
Bobot	Karakteristik	Simbol	Frekuensi	Persen
1	Sangat Tidak Setuju	STS	1	1,7
2	Tidak Setuju	TS	4	6,9
3	Ragu-Ragu	R	11	19,0
4	Setuju	S	19	32,8
5	Sangat Setuju	SS	23	39,7
<b>Total</b>			<b>58</b>	<b>100,0</b>
<b>Rata-Rata</b>			<b>4,0172</b>	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2018)

Pernyataan X<sub>32</sub> berbunyi: “Setiap tahun terjadi kenaikan gaji yang diberikan perusahaan kepada Saya”.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa dari total 58 orang responden, terdapat 1 atau 1,7% responden menyatakan sangat tidak setuju (STS), 4 atau 6,9% responden menyatakan tidak setuju (TS), 11 atau 19,0% responden menyatakan ragu-ragu (R), 19 atau 32,8% responden menyatakan setuju (S), dan 23 atau 39,7% responden menyatakan sangat setuju (SS). Sehingga jawaban terbanyak adalah sangat setuju dengan rata-rata nilai jawaban sebesar 4,0172.

## 3) Pernyataan Ketiga (X<sub>33</sub>)

Frekuensi jawaban untuk pernyataan X<sub>33</sub> dapat dilihat tabel berikut:

Tabel 4.25. Frekuensi dari Pernyataan X<sub>33</sub>

Indikator		Tunjangan Pegawai		
Bobot	Karakteristik	Simbol	Frekuensi	Persen
1	Sangat Tidak Setuju	STS	0	0,0
2	Tidak Setuju	TS	2	3,4
3	Ragu-Ragu	R	19	32,8
4	Setuju	S	28	48,3
5	Sangat Setuju	SS	9	15,5
<b>Total</b>			<b>58</b>	<b>100,0</b>
<b>Rata-Rata</b>			<b>3,7586</b>	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2018)

Pernyataan  $X_{33}$  berbunyi: “Perusahaan memberikan berbagai tunjangan kerajinan di luar gaji bagi pegawai yang memiliki catatan kehadiran yang baik”.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa dari total 58 orang responden, terdapat 0 atau 0,0% responden menyatakan sangat tidak setuju (STS), 2 atau 3,4% responden menyatakan tidak setuju (TS), 19 atau 32,8% responden menyatakan ragu-ragu (R), 28 atau 48,3% responden menyatakan setuju (S), dan 9 atau 15,5% responden menyatakan sangat setuju (SS). Sehingga jawaban terbanyak adalah setuju dengan rata-rata nilai jawaban sebesar 3,7586.

#### 4) Pernyataan Keempat ( $X_{34}$ )

Frekuensi jawaban untuk pernyataan  $X_{34}$  dapat dilihat tabel berikut:

Tabel 4.26. Frekuensi dari Pernyataan  $X_{34}$

Indikator		Tunjangan Pegawai		
Bobot	Karakteristik	Simbol	Frekuensi	Persen
1	Sangat Tidak Setuju	STS	1	1,7
2	Tidak Setuju	TS	3	5,2
3	Ragu-Ragu	R	7	12,1
4	Setuju	S	23	39,7
5	Sangat Setuju	SS	24	41,4
<b>Total</b>			<b>58</b>	<b>100,0</b>
<b>Rata-Rata</b>			<b>4,1379</b>	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2018)

Pernyataan  $X_{34}$  berbunyi: “Perusahaan memberikan tunjangan pendidikan, keluarga, atau hari raya yang cukup kepada pegawai”.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa dari total 58 orang responden, terdapat 1 atau 1,7% responden menyatakan sangat tidak setuju (STS), 3 atau 5,2% responden menyatakan tidak setuju (TS), 7 atau 12,1% responden menyatakan ragu-ragu (R), 23 atau 39,7% responden

menyatakan setuju (S), dan 24 atau 41,4% responden menyatakan sangat setuju (SS). Sehingga jawaban terbanyak adalah sangat setuju dengan rata-rata nilai jawaban sebesar 4,1379.

#### 5) Pernyataan Kelima (X<sub>35</sub>)

Frekuensi jawaban untuk pernyataan X<sub>35</sub> dapat dilihat tabel berikut:

Tabel 4.27. Frekuensi dari Pernyataan X<sub>35</sub>

Indikator		Bonus/Insentif		
Bobot	Karakteristik	Simbol	Frekuensi	Persen
1	Sangat Tidak Setuju	STS	2	3,4
2	Tidak Setuju	TS	5	8,6
3	Ragu-Ragu	R	14	24,1
4	Setuju	S	18	31,0
5	Sangat Setuju	SS	19	32,8
<b>Total</b>			<b>58</b>	<b>100,0</b>
<b>Rata-Rata</b>			<b>3,8103</b>	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2018)

Pernyataan X<sub>35</sub> berbunyi: “Perusahaan memberikan berbagai bonus dan insentif untuk pegawai yang bekerja extra (lembur atau dinas keluar kota)”.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa dari total 58 orang responden, terdapat 2 atau 3,4% responden menyatakan sangat tidak setuju (STS), 5 atau 8,6% responden menyatakan tidak setuju (TS), 14 atau 24,1% responden menyatakan ragu-ragu (R), 18 atau 31,0% responden menyatakan setuju (S), dan 19 atau 32,8% responden menyatakan sangat setuju (SS). Sehingga jawaban terbanyak adalah sangat setuju dengan rata-rata nilai jawaban sebesar 3,8103.

#### 6) Pernyataan Keenam (X<sub>36</sub>)

Frekuensi jawaban untuk pernyataan X<sub>36</sub> dapat dilihat tabel berikut:

Tabel 4.28. Frekuensi dari Pernyataan X<sub>36</sub>

Indikator		Promosi		
Bobot	Karakteristik	Simbol	Frekuensi	Persen
1	Sangat Tidak Setuju	STS	0	0,0
2	Tidak Setuju	TS	4	6,9
3	Ragu-Ragu	R	8	13,8
4	Setuju	S	24	41,4
5	Sangat Setuju	SS	22	37,9
<b>Total</b>			<b>58</b>	<b>100,0</b>
<b>Rata-Rata</b>			<b>4,1034</b>	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2018)

Pernyataan X<sub>36</sub> berbunyi: “Pegawai yang memiliki kinerja yang baik bekesempatan lebih besar untuk dipromosikan ke jabatan yang lebih”.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa dari total 58 orang responden, terdapat 0 atau 0,0% responden menyatakan sangat tidak setuju (STS), 4 atau 6,9% responden menyatakan tidak setuju (TS), 8 atau 13,8% responden menyatakan ragu-ragu (R), 24 atau 41,4% responden menyatakan setuju (S), dan 22 atau 37,9% responden menyatakan sangat setuju (SS). Sehingga jawaban terbanyak adalah setuju dengan rata-rata nilai jawaban sebesar 4,1034.

#### 7) Pernyataan Ketujuh (X<sub>37</sub>)

Frekuensi jawaban untuk pernyataan X<sub>37</sub> dapat dilihat tabel berikut:

Tabel 4.29. Frekuensi dari Pernyataan X<sub>37</sub>

Indikator		Promosi		
Bobot	Karakteristik	Simbol	Frekuensi	Persen
1	Sangat Tidak Setuju	STS	1	1,7
2	Tidak Setuju	TS	3	5,2
3	Ragu-Ragu	R	13	22,4
4	Setuju	S	15	25,9
5	Sangat Setuju	SS	26	44,8
<b>Total</b>			<b>58</b>	<b>100,0</b>
<b>Rata-Rata</b>			<b>4,0690</b>	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2018)

Pernyataan  $X_{37}$  berbunyi: “Saya yakin akan terus mendapatkan peningkatan karir jika semakin lama bekerja di perusahaan ini”.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa dari total 58 orang responden, terdapat 1 atau 1,7% responden menyatakan sangat tidak setuju (STS), 3 atau 5,2% responden menyatakan tidak setuju (TS), 13 atau 22,4% responden menyatakan ragu-ragu (R), 15 atau 25,9% responden menyatakan setuju (S), dan 26 atau 44,8% responden menyatakan sangat setuju (SS). Sehingga jawaban terbanyak adalah sangat setuju dengan rata-rata nilai jawaban sebesar 4,0690.

#### 8) Pernyataan Kedelapan ( $X_{38}$ )

Frekuensi jawaban untuk pernyataan  $X_{38}$  dapat dilihat tabel berikut:

Tabel 4.30. Frekuensi dari Pernyataan  $X_{38}$

Indikator		Penghargaan Interpersonal		
Bobot	Karakteristik	Simbol	Frekuensi	Persen
1	Sangat Tidak Setuju	STS	1	1,7
2	Tidak Setuju	TS	6	10,3
3	Ragu-Ragu	R	10	17,2
4	Setuju	S	21	36,2
5	Sangat Setuju	SS	20	34,5
<b>Total</b>			<b>58</b>	<b>100,0</b>
<b>Rata-Rata</b>			<b>3,9138</b>	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2018)

Pernyataan  $X_{38}$  berbunyi: “Atasan selalu menghormati dan menghargai setiap pegawai yang ada di perusahaan ini”.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa dari total 58 orang responden, terdapat 1 atau 1,7% responden menyatakan sangat tidak setuju (STS), 6 atau 10,3% responden menyatakan tidak setuju (TS), 10 atau 17,2% responden menyatakan ragu-ragu (R), 21 atau 36,2% responden menyatakan setuju (S), dan 20 atau 34,5% responden menyatakan sangat

setuju (SS). Sehingga jawaban terbanyak adalah setuju dengan rata-rata nilai jawaban sebesar 3,9138.

**d. Variabel Loyalitas Pegawai (Y)**

**1) Pernyataan Pertama (Y<sub>1</sub>)**

Frekuensi jawaban untuk pernyataan Y<sub>1</sub> dapat dilihat tabel berikut:

Tabel 4.31. Frekuensi dari Pernyataan Y<sub>1</sub>

Indikator		Keberadaan Pegawai		
Bobot	Karakteristik	Simbol	Frekuensi	Persen
1	Sangat Tidak Setuju	STS	0	0,0
2	Tidak Setuju	TS	4	6,9
3	Ragu-Ragu	R	6	10,3
4	Setuju	S	22	37,9
5	Sangat Setuju	SS	26	44,8
<b>Total</b>			<b>58</b>	<b>100,0</b>
<b>Rata-Rata</b>			<b>4,2069</b>	

*Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2018)*

Pernyataan Y<sub>1</sub> berbunyi: “Pegawai merasa sudah cukup lama bekerja di sini”.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa dari total 58 orang responden, terdapat 0 atau 0,0% responden menyatakan sangat tidak setuju (STS), 4 atau 6,9% responden menyatakan tidak setuju (TS), 6 atau 10,3% responden menyatakan ragu-ragu (R), 22 atau 37,9% responden menyatakan setuju (S), dan 26 atau 44,8% responden menyatakan sangat setuju (SS). Sehingga jawaban terbanyak adalah sangat setuju dengan rata-rata nilai jawaban sebesar 4,2069.

**2) Pernyataan Kedua (Y<sub>2</sub>)**

Frekuensi jawaban untuk pernyataan Y<sub>2</sub> dapat dilihat tabel berikut:

Tabel 4.32. Frekuensi dari Pernyataan Y<sub>2</sub>

Indikator		Keberadaan Pegawai		
Bobot	Karakteristik	Simbol	Frekuensi	Persen
1	Sangat Tidak Setuju	STS	1	1,7
2	Tidak Setuju	TS	3	5,2
3	Ragu-Ragu	R	7	12,1
4	Setuju	S	20	34,5
5	Sangat Setuju	SS	27	46,6
<b>Total</b>			<b>58</b>	<b>100,0</b>
<b>Rata-Rata</b>			<b>4,1897</b>	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2018)

Pernyataan Y<sub>2</sub> berbunyi: “Pegawai tidak pernah berpikir untuk keluar dari pekerjaan”.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa dari total 58 orang responden, terdapat 1 atau 1,7% responden menyatakan sangat tidak setuju (STS), 3 atau 5,2% responden menyatakan tidak setuju (TS), 7 atau 12,1% responden menyatakan ragu-ragu (R), 20 atau 34,5% responden menyatakan setuju (S), dan 27 atau 46,6% responden menyatakan sangat setuju (SS). Sehingga jawaban terbanyak adalah sangat setuju dengan rata-rata nilai jawaban sebesar 4,1897.

### 3) Pernyataan Ketiga (Y<sub>3</sub>)

Frekuensi jawaban untuk pernyataan Y<sub>3</sub> dapat dilihat tabel berikut:

Tabel 4.33. Frekuensi dari Pernyataan Y<sub>3</sub>

Indikator		Keberadaan Pegawai		
Bobot	Karakteristik	Simbol	Frekuensi	Persen
1	Sangat Tidak Setuju	STS	0	0,0
2	Tidak Setuju	TS	4	6,9
3	Ragu-Ragu	R	16	27,6
4	Setuju	S	30	51,7
5	Sangat Setuju	SS	8	13,8
<b>Total</b>			<b>58</b>	<b>100,0</b>
<b>Rata-Rata</b>			<b>3,7241</b>	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2018)

Pernyataan Y<sub>3</sub> berbunyi: “Pegawai berniat meluangkan waktu lebih lama untuk terus bekerja di sini.”.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa dari total 58 orang responden, terdapat 0 atau 0,0% responden menyatakan sangat tidak setuju (STS), 4 atau 6,9% responden menyatakan tidak setuju (TS), 16 atau 27,6% responden menyatakan ragu-ragu (R), 30 atau 51,7% responden menyatakan setuju (S), dan 8 atau 13,8% responden menyatakan sangat setuju (SS). Sehingga jawaban terbanyak adalah setuju dan sangat setuju dengan rata-rata nilai jawaban sebesar 3,7241.

#### 4) Pernyataan Keempat (Y<sub>4</sub>)

Frekuensi jawaban untuk pernyataan Y<sub>4</sub> dapat dilihat tabel berikut:

Tabel 4.34. Frekuensi dari Pernyataan Y<sub>4</sub>

Indikator		Keterlibatan Pegawai		
Bobot	Karakteristik	Simbol	Frekuensi	Persen
1	Sangat Tidak Setuju	STS	0	0,0
2	Tidak Setuju	TS	3	5,2
3	Ragu-Ragu	R	6	10,3
4	Setuju	S	22	37,9
5	Sangat Setuju	SS	27	46,6
<b>Total</b>			<b>58</b>	<b>100,0</b>
<b>Rata-Rata</b>			<b>4,2586</b>	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2018)

Pernyataan Y<sub>4</sub> berbunyi: “Pegawai selalu menjaga nama baik perusahaan di dalam maupun di luar lingkungan perusahaan”.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa dari total 58 orang responden, terdapat 0 atau 0,0% responden menyatakan sangat tidak setuju (STS), 3 atau 5,2% responden menyatakan tidak setuju (TS), 6 atau 10,3% responden menyatakan ragu-ragu (R), 22 atau 37,9% responden menyatakan setuju (S), dan 27 atau 46,6% responden menyatakan sangat

setuju (SS). Sehingga jawaban terbanyak adalah sangat setuju dengan rata-rata nilai jawaban sebesar 4,2586.

### 5) Pernyataan Kelima (Y<sub>5</sub>)

Frekuensi jawaban untuk pernyataan Y<sub>5</sub> dapat dilihat tabel berikut:

Tabel 4.35. Frekuensi dari Pernyataan Y<sub>5</sub>

Indikator		Keterlibatan Pegawai		
Bobot	Karakteristik	Simbol	Frekuensi	Persen
1	Sangat Tidak Setuju	STS	1	1,7
2	Tidak Setuju	TS	5	8,6
3	Ragu-Ragu	R	14	24,1
4	Setuju	S	17	29,3
5	Sangat Setuju	SS	21	36,2
<b>Total</b>			<b>58</b>	<b>100,0</b>
<b>Rata-Rata</b>			<b>3,8966</b>	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2018)

Pernyataan Y<sub>5</sub> berbunyi: “Pegawai memberikan berbagai masukan/saran/pendapat untuk kemajuan perusahaan”.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa dari total 58 orang responden, terdapat 1 atau 1,7% responden menyatakan sangat tidak setuju (STS), 5 atau 8,6% responden menyatakan tidak setuju (TS), 14 atau 24,1% responden menyatakan ragu-ragu (R), 17 atau 29,3% responden menyatakan setuju (S), dan 21 atau 36,2% responden menyatakan sangat setuju (SS). Sehingga jawaban terbanyak adalah sangat setuju dengan rata-rata nilai jawaban sebesar 3,8966.

### 6) Pernyataan Keenam (Y<sub>6</sub>)

Frekuensi jawaban untuk pernyataan Y<sub>6</sub> dapat dilihat tabel berikut:

Tabel 4.36. Frekuensi dari Pernyataan Y<sub>6</sub>

Indikator		Keterlibatan Pegawai		
Bobot	Karakteristik	Simbol	Frekuensi	Persen
1	Sangat Tidak Setuju	STS	0	0,0
2	Tidak Setuju	TS	3	5,2
3	Ragu-Ragu	R	7	12,1
4	Setuju	S	27	46,6
5	Sangat Setuju	SS	21	36,2
<b>Total</b>			<b>58</b>	<b>100,0</b>
<b>Rata-Rata</b>			<b>4,1379</b>	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2018)

Pernyataan Y<sub>6</sub> berbunyi: “Pegawai berusaha bekerja semaksimal mungkin untuk memberikan hasil kerja yang terbaik.”.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa dari total 58 orang responden, terdapat 0 atau 0,0% responden menyatakan sangat tidak setuju (STS), 3 atau 5,2% responden menyatakan tidak setuju (TS), 7 atau 12,1% responden menyatakan ragu-ragu (R), 27 atau 46,6% responden menyatakan setuju (S), dan 21 atau 36,2% responden menyatakan sangat setuju (SS). Sehingga jawaban terbanyak adalah setuju dengan rata-rata nilai jawaban sebesar 4,1379.

### 7) Pernyataan Ketujuh (Y<sub>7</sub>)

Frekuensi jawaban untuk pernyataan Y<sub>7</sub> dapat dilihat tabel berikut:

Tabel 4.37. Frekuensi dari Pernyataan Y<sub>7</sub>

Indikator		Kebanggaan Pegawai		
Bobot	Karakteristik	Simbol	Frekuensi	Persen
1	Sangat Tidak Setuju	STS	1	1,7
2	Tidak Setuju	TS	3	5,2
3	Ragu-Ragu	R	9	15,5
4	Setuju	S	15	25,9
5	Sangat Setuju	SS	30	51,7
<b>Total</b>			<b>58</b>	<b>100,0</b>
<b>Rata-Rata</b>			<b>4,2069</b>	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2018)

Pernyataan  $X_{21}$  berbunyi: “Pegawai tidak pernah merasa malu menceritakan dimana pegawai bekerja kepada teman atau saudara.”.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa dari total 58 orang responden, terdapat 1 atau 1,7% responden menyatakan sangat tidak setuju (STS), 3 atau 5,2% responden menyatakan tidak setuju (TS), 9 atau 15,5% responden menyatakan ragu-ragu (R), 15 atau 25,9% responden menyatakan setuju (S), dan 30 atau 51,7% responden menyatakan sangat setuju (SS). Sehingga jawaban terbanyak adalah sangat setuju dengan rata-rata nilai jawaban sebesar 4,2069.

#### 8) Pernyataan Kedelapan ( $Y_8$ )

Frekuensi jawaban untuk pernyataan  $Y_8$  dapat dilihat tabel berikut:

Tabel 4.38. Frekuensi dari Pernyataan  $Y_8$

Indikator		Kebanggaan Pegawai		
Bobot	Karakteristik	Simbol	Frekuensi	Persen
1	Sangat Tidak Setuju	STS	2	3,4
2	Tidak Setuju	TS	4	6,9
3	Ragu-Ragu	R	6	10,3
4	Setuju	S	24	41,4
5	Sangat Setuju	SS	22	37,9
<b>Total</b>			<b>58</b>	<b>100,0</b>
<b>Rata-Rata</b>			<b>4,0345</b>	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2018)

Pernyataan  $Y_8$  berbunyi: “Keputusan pegawai untuk bekerja di perusahaan ini merupakan keputusan yang tepat.”.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa dari total 58 orang responden, terdapat 2 atau 3,4% responden menyatakan sangat tidak setuju (STS), 4 atau 6,9% responden menyatakan tidak setuju (TS), 6 atau 10,3% responden menyatakan ragu-ragu (R), 24 atau 41,4% responden menyatakan setuju (S), dan 22 atau 37,9% responden menyatakan sangat

setuju (SS). Sehingga jawaban terbanyak adalah setuju dengan rata-rata nilai jawaban sebesar 4,0345.

#### 4. Uji Kualitas Data

Uji ini dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas dari data yang telah didapatkan, sehingga dengan pengujian ini akan diketahui apakah data yang telah didapat layak dan handal untuk digunakan sebagai alat ukur.

##### a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner (Ghozali, 2011:176). Valid berarti instrumen yang digunakan dapat mengukur apa yang hendak diukur (Ferdinand, 2011:190). Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Jadi validitas dalam penelitian ini ingin mengukur apakah pertanyaan yang ada dalam kuesioner yang sudah peneliti buat sudah dapat mengukur apa yang ingin diteliti oleh peneliti. Untuk mengetahui kelayakan butir-butir dalam suatu daftar pertanyaan (angket) yang akan disajikan kepada pada responden, maka diperlukan uji validitas setiap pertanyaan lebih besar. Metode yang digunakan adalah dengan membandingkan antara nilai korelasi atau  $r_{hitung}$  dari variabel penelitian dengan nilai  $r_{tabel}$ , di mana:

Bila  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka butir pertanyaan tersebut valid atau sah.

Bila  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka butir pertanyaan tersebut tidak valid atau sah. (Sujarweni, 2016:239)

Dengan jumlah responden sebanyak 58 responden, maka nilai  $r_{tabel}$  dapat diperoleh melalui tabel *r product moment pearson* dengan *df (degree of freedom)* =  $n - 4$ , sehingga  $df = 58 - 4 = 54$ . Maka dengan  $df = 54$  akan didapat  $r_{tabel} =$

0,222 (dengan melihat daftar tabel r). Butir pertanyaan dikatakan valid jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$ .

Tetapi, sebagian besar peneliti mengungkapkan bahwa jika  $r_{tabel} < r_{kritis}$ , maka bandingkan  $r_{hitung}$  dengan  $r_{kritis}$ , dimana  $r_{kritis}$  bernilai 0,3. Diketahui bahwa  $r_{tabel} < r_{kritis}$ , karena  $0,222 < 0,3$  maka  $r_{hitung}$  akan dibandingkan dengan  $r_{kritis}$ , sehingga jika  $r_{hitung} > r_{kritis}$  maka item pertanyaan dikatakan valid.

$r_{hitung}$  dapat dilihat pada *Corrected Item-Total Correlation* pada tabel hasil pengolahan SPSS yang ada pada lampiran. Hasil validitas atau kelayakan pada setiap item pertanyaan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.39. Hasil Validitas setiap Item Pertanyaan

Item ke -	Simbol	$r_{hitung}$	$r_{kritis}$	Keterangan
1	X <sub>11</sub>	0,879	0,3	Valid
2	X <sub>12</sub>	0,654	0,3	Valid
3	X <sub>13</sub>	0,755	0,3	Valid
4	X <sub>14</sub>	0,895	0,3	Valid
5	X <sub>15</sub>	0,920	0,3	Valid
6	X <sub>16</sub>	0,439	0,3	Valid
7	X <sub>17</sub>	0,934	0,3	Valid
8	X <sub>18</sub>	0,834	0,3	Valid
9	X <sub>21</sub>	0,694	0,3	Valid
10	X <sub>22</sub>	0,913	0,3	Valid
11	X <sub>23</sub>	0,354	0,3	Valid
12	X <sub>24</sub>	0,910	0,3	Valid
13	X <sub>25</sub>	0,457	0,3	Valid
14	X <sub>26</sub>	0,813	0,3	Valid
15	X <sub>27</sub>	0,893	0,3	Valid
16	X <sub>28</sub>	0,657	0,3	Valid
17	X <sub>31</sub>	0,792	0,3	Valid
18	X <sub>32</sub>	0,682	0,3	Valid
19	X <sub>33</sub>	0,492	0,3	Valid
20	X <sub>34</sub>	0,747	0,3	Valid
21	X <sub>35</sub>	0,601	0,3	Valid
22	X <sub>36</sub>	0,777	0,3	Valid
23	X <sub>37</sub>	0,442	0,3	Valid
24	X <sub>38</sub>	0,869	0,3	Valid
25	Y <sub>1</sub>	0,846	0,3	Valid
26	Y <sub>2</sub>	0,647	0,3	Valid
27	Y <sub>3</sub>	0,435	0,3	Valid

Item ke -	Simbol	r <sub>hitung</sub>	r <sub>kritis</sub>	Keterangan
28	Y <sub>4</sub>	0,790	0,3	Valid
29	Y <sub>5</sub>	0,537	0,3	Valid
30	Y <sub>6</sub>	0,871	0,3	Valid
31	Y <sub>7</sub>	0,527	0,3	Valid
32	Y <sub>8</sub>	0,907	0,3	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2019)

Berdasarkan uji validitas yang telah dilakukan, diketahui bahwa seluruh nilai *Corrected Item-Total Correlation* untuk setiap item pertanyaan memiliki nilai di atas 0.3, sehingga seluruh item pertanyaan yang digunakan telah valid.

#### b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas atau kehandalan merupakan ukuran suatu kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab hal yang berkaitan dengan konstruk-konstruk pertanyaan yang merupakan dimensi suatu variabel dan disusun dalam suatu bentuk kuesioner. Uji reliabilitas dapat dilakukan secara bersama-sama terhadap seluruh butir pertanyaan. Jika nilai *Cronbach's alpha* > 0,70 maka dikatakan reliabel. (Sujarweni, 2016:239)

Reliabilitas dari pertanyaan angket yang telah diajukan penulis kepada responden dalam penelitian ini akan terlihat pada tabel *Reliability Statistics* yang disajikan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.40. Hasil Uji Reliabilitas

<i>Reliability Statistics</i>	
<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
0,973	32

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2018)

Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai *Cronbach's Alpha* hasil pengujian adalah 0,961 dari 30 item pertanyaan. Dengan nilai *Cronbach's Alpha* yang lebih besar dari 0,70, maka dapat disimpulkan bahwa seluruh item pertanyaan yang

telah disajikan kepada responden yang terdiri dari 30 pertanyaan dikatakan telah reliabel atau handal.

## 5. Uji Asumsi Klasik

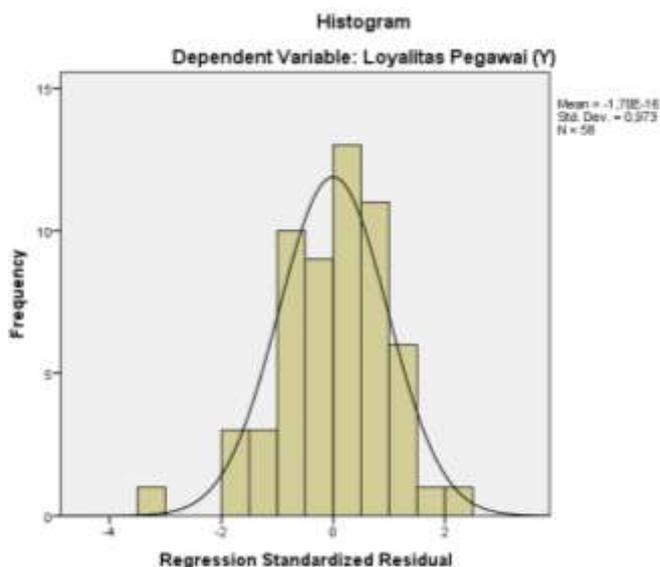
### a. Uji Normalitas Data

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah regresi, variabel pengganggu atau residual telah berdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik haruslah memiliki distribusi data normal. Pengujian normalitas data dapat dilakukan dengan dua pendekatan normalitas, yaitu pendekatan grafik yang dapat dilihat pada grafik Histogram dan grafik P-P Plot serta dengan pendekatan statistik yang dapat dilihat dengan uji Kolmogorov-Smirnov.

#### 1) Pendekatan Grafik

Hasil uji normalitas data dengan pendekatan grafik dapat dilihat dari grafik histogram berikut:

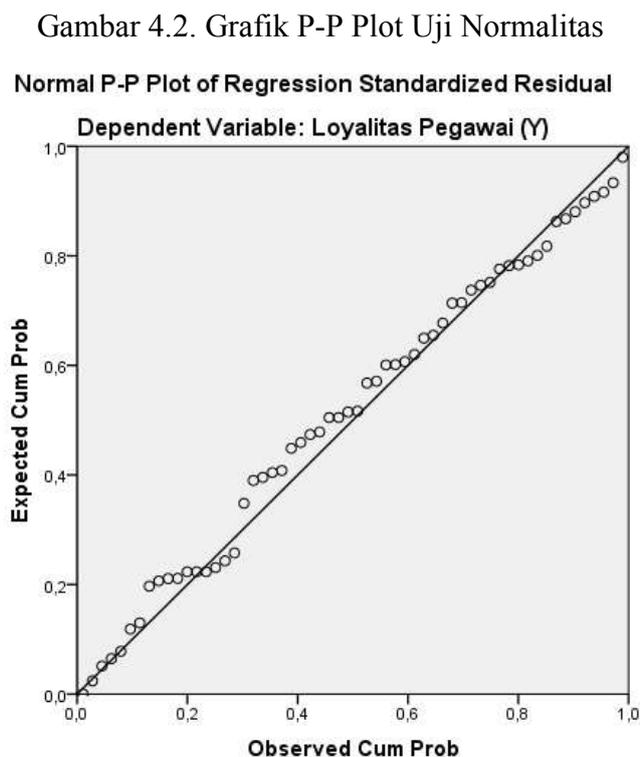
Gambar 4.1. Grafik Histogram Uji Normalitas



Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2018)

Berdasarkan grafik histogram di atas dapat dilihat bahwa grafik data berbentuk seperti lonceng pada titik nol dengan tidak condong hanya ke

kiri maupun ke kanan tetapi cenderung seimbang di tengah. Sehingga berdasarkan grafik histogram diketahui bahwa distribusi data telah normal. Normalitas juga dapat dilihat dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik P-P Plot. Jika penyebaran mengikuti garis diagonal pada histogram, maka data dikatakan normal. Grafik P-P Plot yang dihasilkan dapat dilihat pada gambar berikut:



*Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2018)*

Hasil pengujian normalitas data dengan menggunakan grafik P-P Plot menunjukkan bahwa titik-titik data yang berjumlah 58 buah titik data menyebar berada di sekitar garis diagonal dan mengikuti garis diagonal dengan tidak terlalu menyimpang keluar dari garis diagonal, selain itu terdapat banyak titik-titik data yang bersentuhan dengan garis diagonal, sehingga dapat diasumsikan bahwa data telah berdistribusi secara normal.

## 2) Pendekatan Statistik

Pendekatan statistik untuk uji normalitas dapat dilakukan dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov. Pada uji Kolmogorov-Smirnov, residual data dikatakan normal jika nilai signifikan yang diperoleh lebih besar dari 0,05. Jika nilai signifikan lebih kecil dari 0,05 maka residual data dikatakan tidak normal. Hasil uji Kolmogorov-Smirnov dapat dilihat pada tabel berikut:

Grafik 4.41. Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov

<i>.One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</i>		
		<i>Unstandardized Residual</i>
N		58
<i>Normal Parameters<sup>a,b</sup></i>	<i>Mean</i>	0,0000000
	<i>Std. Deviation</i>	1,65470114
<i>Most Extreme Differences</i>	<i>Absolute</i>	0,077
	<i>Positive</i>	0,044
	<i>Negative</i>	-0,077
<i>Test Statistic</i>		0,077
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>		<b>0,200<sup>c,d</sup></b>
<i>a. Test distribution is Normal.</i>		
<i>b. Calculated from data.</i>		
<i>c. Lilliefors Significance Correction.</i>		
<i>d. This is a lower bound of the true significance.</i>		

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2018)

Hasil uji Kolmogorov-Smirnov pada tabel di atas diketahui bahwa nilai signifikan yang didapatkan sebesar 0,200 dimana nilai ini lebih besar dari 0,05. Oleh sebab itu, dapat disimpulkan bahwa residual dari data yang didapatkan telah berdistribusi normal.

### b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent*). Uji ini dilakukan

dengan melihat nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF) dari hasil analisis dengan menggunakan SPSS.

Ketentuan pengambilan keputusan dalam uji multikolinearitas adalah apabila nilai *tolerance value*  $> 0,10$  dan  $VIF < 10$  maka disimpulkan tidak terjadi multikolinieritas. Tetapi jika nilai *tolerance value*  $< 0,10$  atau  $VIF > 10$  maka terjadi multikolinearitas. Uji Multikolinieritas dari data hasil penyebaran kuesioner dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.42. Hasil Uji Multikolinearitas

<i>Coefficients<sup>a</sup></i>			
Model		<i>Collinearity Statistics</i>	
		<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
1	<i>(Constant)</i>		
	Pengembangan Karir (X1)	<b>0,116</b>	<b>8,606</b>
	Kerjasama Tim (X2)	<b>0,110</b>	<b>9,128</b>
	Penghargaan (X3)	<b>0,201</b>	<b>4,970</b>

a. *Dependent Variable: Loyalitas Pegawai (Y)*

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2018)

Berdasarkan tabel dari hasil uji multikolinearitas di atas menunjukkan bahwa:

- 1) Variabel Pengembangan Karir (X<sub>1</sub>) memiliki nilai *tolerance* sebesar 0,116 dimana nilai ini lebih besar dari 0,10. Sedangkan nilai VIF yang dimiliki sebesar 8,606 dimana nilai ini lebih kecil dari 10. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Pengembangan Karir (X<sub>1</sub>) tidak terjadi gejala multikolinearitas.
- 2) Variabel Kerjasama Tim (X<sub>2</sub>) memiliki nilai *tolerance* sebesar 0,110 dimana nilai ini lebih besar dari 0,10. Sedangkan nilai VIF yang dimiliki sebesar 9,128 dimana nilai ini lebih kecil dari 10. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Kerjasama Tim (X<sub>2</sub>) tidak terjadi gejala multikolinearitas.

3) Variabel Penghargaan ( $X_3$ ) memiliki nilai *tolerance* sebesar 0,201 dimana nilai ini lebih besar dari 0,10. Sedangkan nilai VIF yang dimiliki sebesar 4,970 dimana nilai ini lebih kecil dari 10. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Penghargaan ( $X_2$ ) tidak terjadi gejala multikolinearitas.

Sehingga dapat diketahui bahwa seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini terbebas dari masalah Multokolinearitas.

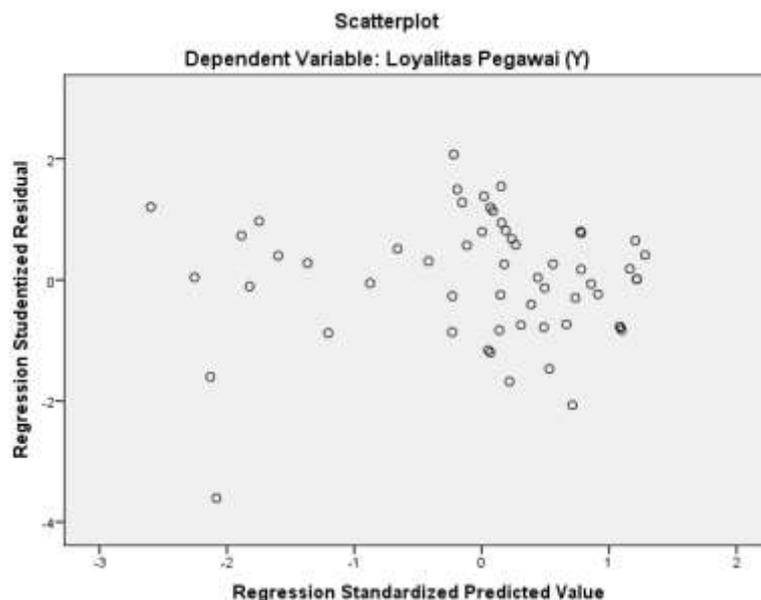
#### c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi heteroskedastisitas. Dalam penelitian ini metode yang digunakan untuk mendeteksi gejala heteroskedastisitas dengan melihat grafik *scatterplot* antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID).

Pengujian heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan pendekatan grafik dan pendekatan statistik. Dimana pendekatan grafik dilakukan dengan melihat gambar *scatterplot*, sedangkan pendekatan statistik dapat dilakukan dengan uji Glejser.

Jika titik-titik data pada gambar *scatterplot* menunjukkan sebaran data yang acak dan tidak berpola, serta penyebaran data berada di atas dan bawah garis nol, maka dapat diasumsikan bahwa data terbebas dari gejala heteroskedastisitas. Grafik *scatterplot* hasil uji Heteroskedastisitas dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 4.3. Hasil Uji Heteroskedastisitas



Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2018)

Gambar *scatterplot* di atas menunjukkan bahwa 58 titik-titik data yang dihasilkan menyebar secara acak dan tidak membentuk suatu pola tertentu. Gambar *scatterplot* juga menunjukkan bahwa sebaran titik-titik data berada di atas dan di bawah garis nol.

Oleh sebab itu, hasil pengujian ini menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan terbebas dari masalah heteroskedastisitas, dengan perkataan lain: variabel-variabel yang akan diuji dalam penelitian ini bersifat homoskedastisitas.

Pengujian lain yang dapat dilakukan untuk melihat gejala heteroskedastisitas adalah dengan menggunakan uji Glejser. Dimana jika nilai signifikan dari didapatkan dari setiap variabel bebas hasil regresi dengan absolute residual lebih besar dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa variabel bebas tersebut terbebas dari gejala heteroskedastisitas. Sebaliknya jika nilai signifikan lebih kecil dari 0,05 maka variabel bebas tersebut memiliki gejala heteroskedastisitas.

Hasil uji Glejser dari hasil regresi variabel bebas terhadap absolute residual dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.43. Hasil Uji Glejser untuk Gejala Heteroskedastisitas

<b>Coefficients<sup>a</sup></b>			
Model		t	Sig.
1	(Constant)	3,278	0,002
	Pengembangan Karir (X1)	0,584	<b>0,562</b>
	Kerjasama Tim (X2)	-0,356	<b>0,723</b>
	Penghargaan (X3)	-1,107	<b>0,273</b>
a. Dependent Variable: ABS_RESIDUAL			

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2018)

Berdasarkan hasil uji Glejser pada tabel di atas diketahui bahwa:

- 1) Nilai signifikan dari variabel Pengembangan Karir ( $X_1$ ) sebesar 0,562. Nilai signifikan ini lebih besar dari 0,05 sehingga variabel Pengembangan Karir ( $X_1$ ) terbebas dari gejala heteroskedastisitas.
- 2) Nilai signifikan dari variabel Kerjasama Tim ( $X_2$ ) sebesar 0,723. Nilai signifikan ini lebih besar dari 0,05 sehingga variabel Kerjasama Tim ( $X_2$ ) terbebas dari gejala heteroskedastisitas.
- 3) Nilai signifikan dari variabel Penghargaan ( $X_3$ ) sebesar 0,273. Nilai signifikan ini lebih besar dari 0,05 sehingga variabel Penghargaan ( $X_3$ ) terbebas dari gejala heteroskedastisitas.

Sehingga hasil uji Glejser menunjukkan bahwa seluruh variabel bebas yang digunakan telah terbebas dari gejala heteroskedastisitas.

## 6. Uji Regresi Linear Berganda

Model regresi yang digunakan pada penelitian ini adalah model regresi linier berganda. Regresi linear berganda bertujuan untuk menghitung besarnya pengaruh dari dua atau lebih variabel bebas terhadap satu variabel terikat dan memprediksi

variabel terikat dengan menggunakan dua atau lebih variabel bebas. Sehingga dengan regresi linear berganda akan diketahui besar pengaruh dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat.

Hasil pengujian regresi linear berganda dari model regresi yang digunakan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.44. Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Coefficients <sup>a</sup>				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
		B	Std. Error	Beta
1	(Constant)	<b>2,253</b>	1,336	
	Pengembangan Karir (X <sub>1</sub> )	<b>0,308</b>	0,112	0,331
	Kerjasama Tim (X <sub>2</sub> )	<b>0,284</b>	0,119	0,297
	Penghargaan (X <sub>3</sub> )	<b>0,343</b>	0,088	0,360

a. *Dependent Variable: Loyalitas Pegawai (Y)*

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2018)

Berdasarkan hasil regresi linear berganda pada tabel di atas, maka diperoleh persamaan regresi linear berganda dengan rumus sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \epsilon$$

$$Y = 2,253 + 0,308X_1 + 0,284X_2 + 0,343X_3 + \epsilon$$

Penjelasan dari persamaan regresi linera di atas adalah sebagai berikut:

- a. Jika segala sesuatu pada setiap variabel bebas dianggap nol, atau variabel bebas dianggap tidak ada (diabaikan) baik pada X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, maupun X<sub>3</sub>, maka nilai dari Loyalitas Pegawai (Y) pegawai adalah sebesar 2,253. Hal ini mengindikasikan bahwa tanpa Pengembangan Karir (X<sub>1</sub>), Kerjasama Tim (X<sub>2</sub>), dan Penghargaan (X<sub>3</sub>), pegawai telah memiliki Loyalitas Pegawai sebesar 2,253.
- b. Jika terjadi peningkatan terhadap variabel Pengembangan Karir (X<sub>1</sub>) sebesar 1 satuan, maka Loyalitas Pegawai (Y) akan meningkat sebesar

- 0,308. Sebaliknya, jika terjadi penurunan terhadap Pengembangan Karir ( $X_1$ ) sebesar 1 satuan, maka Loyalitas Pegawai ( $Y$ ) akan menurun sebesar 0,308. Sehingga hal ini mengindikasikan bahwa Pengembangan Karir ( $X_1$ ) berpengaruh positif terhadap Loyalitas Pegawai ( $Y$ ). Peningkatan pengembangan karir akan meningkatkan loyalitas pegawai, dan penurunan pengembangan karir akan menurunkan loyalitas pegawai.
- c. Jika terjadi peningkatan terhadap variabel Kerjasama Tim ( $X_2$ ) sebesar 1 satuan, maka Loyalitas Pegawai ( $Y$ ) akan meningkat sebesar 0,284. Sebaliknya, jika terjadi penurunan terhadap Kerjasama Tim ( $X_2$ ) sebesar 1 satuan, maka Loyalitas Pegawai ( $Y$ ) akan menurun sebesar 0,284. Sehingga hal ini mengindikasikan bahwa Kerjasama Tim ( $X_2$ ) berpengaruh positif terhadap Loyalitas Pegawai ( $Y$ ). Peningkatan kerjasama tim antar pegawai akan meningkatkan loyalitas pegawai, dan penurunan kerjasama tim antar pegawai akan menurunkan loyalitas pegawai.
- d. Jika terjadi peningkatan terhadap variabel Penghargaan ( $X_3$ ) sebesar 1 satuan, maka Loyalitas Pegawai ( $Y$ ) akan meningkat sebesar 0,343. Sebaliknya, jika terjadi penurunan terhadap Penghargaan ( $X_3$ ) sebesar 1 satuan, maka Loyalitas Pegawai ( $Y$ ) akan menurun sebesar 0,343. Sehingga hal ini mengindikasikan bahwa Penghargaan ( $X_3$ ) berpengaruh positif terhadap Loyalitas Pegawai ( $Y$ ). Peningkatan penghargaan yang diberikan kepada pegawai oleh perusahaan akan meningkatkan loyalitas pegawai. Namun sebaliknya, penurunan penghargaan akan menurunkan loyalitas pegawai.

Berdasarkan analisis regresi linear berganda yang dilakukan maka dapat dilihat bahwa variabel yang paling dominan yang mempengaruhi loyalitas pegawai adalah variabel Penghargaan ( $X_3$ ), lalu Pengembangan Karir ( $X_1$ ), dan yang terakhir Kerjasama Tim ( $X_2$ ).

## 7. Uji Hipotesis

### a. Uji F (Uji Simultan)

Uji F (uji simultan) dilakukan untuk melihat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikatnya secara simultan. Cara yang digunakan adalah dengan melihat *level of significant* (0,05). Jika nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, sebaliknya jika nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 maka terima  $H_0$  dan tolak  $H_a$ .

Cara lain dapat melihat  $F_{hitung}$ , di mana terima  $H_0$  dan tolak  $H_a$ , apabila  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , dan tolak  $H_0$  dan terima  $H_a$  apabila  $F_{hitung} > F$ .

Dimana:

- 1)  $H_0$  artinya tidak terdapat pengaruh signifikan dari variabel bebas Pengembangan Karir ( $X_1$ ), Kerjasama Tim ( $X_2$ ), dan Penghargaan ( $X_3$ ) secara simultan terhadap variabel terikat Loyalitas Pegawai ( $Y$ ).
- 2)  $H_a$  artinya terdapat pengaruh signifikan dari variabel bebas Pengembangan Karir ( $X_1$ ), Kerjasama Tim ( $X_2$ ), dan Penghargaan ( $X_3$ ) secara simultan terhadap variabel terikat Loyalitas Pegawai ( $Y$ ).

Hasil uji F dari data yang diolah dengan aplikasi SPSS dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.45. Hasil Uji F

ANOVA <sup>a</sup>						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1541,035	3	513,678	177,734	0,000 <sup>b</sup>
	Residual	156,068	54	2,890		
	Total	1697,103	57			
a. <i>Dependent Variable: Loyalitas Pegawai (Y)</i>						
b. <i>Predictors: (Constant), Penghargaan (X<sub>3</sub>), Pengembangan Karir (X<sub>1</sub>), Kerjasama Tim (X<sub>2</sub>)</i>						

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2018)

Hasil uji F (uji simultan) pada tabel di atas diketahui bahwa nilai signifikan yang diperoleh sebesar 0,000. Nilai signifikansi ini lebih kecil dari ambang batas minimal signifikan yang sebesar 0,05. Oleh karena itu, karena  $0,000 < 0,05$  maka terima  $H_a$  dan tolak  $H_o$ .

Untuk mengambil keputusan dengan menggunakan  $F_{hitung}$ , maka harus terlebih dahulu dicari nilai dari  $F_{tabel}$ . Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa nilai  $df_1$  sebesar 3 dan nilai  $df_2$  sebesar 54, maka dengan melihat daftar tabel F atau menggunakan aplikasi Ms. Excel dengan rumus =FINV(0,05;3;54) diperoleh nilai  $F_{tabel}$  sebesar 2,775.

Pada tabel di atas diketahui bahwa nilai dari  $F_{hitung}$  sebesar 177,734. Sedangkan nilai dari  $F_{tabel}$  sebesar 2,773, sehingga nilai  $F_{hitung}$  jauh lebih besar dari nilai  $F_{tabel}$ . Oleh karena itu, maka terima  $H_a$  dan tolak  $H_o$ .

Sehingga berdasarkan hasil uji F dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari Pengembangan Karir ( $X_1$ ), Kerjasama Tim ( $X_2$ ), dan Penghargaan terhadap Loyalitas Pegawai (Y) secara simultan di PT. Angkasa Tour & Travel.

#### b. Uji t (Uji Parsial)

Uji t (uji parsial) digunakan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh dari variabel bebas (Pengembangan Karir, Kerjasama Tim, dan Penghargaan) terhadap

variabel terikat (Loyalitas Pegawai). Untuk mengetahui diterima atau tidaknya hipotesis yang diajukan, maka dilakukanlah uji t.

Uji t dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi 5%. Jika nilai signifikansi  $t < 0,05$  artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara satu variabel bebas terhadap variabel terikat (terima  $H_a$  dan tolak  $H_o$ ). Jika nilai signifikansi  $t > 0,05$  artinya tidak terdapat pengaruh antara satu variabel bebas terhadap variabel terikat (terima  $H_o$  dan tolak  $H_a$ ).

Atau dengan membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$ . Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $t_{hitung} < -t_{tabel}$  maka terdapat pengaruh yang signifikan antara satu variabel bebas terhadap variabel terikat (terima  $H_a$  dan tolak  $H_o$ ). Tetapi jika  $-t_{tabel} < t_{hitung} < t_{tabel}$  ( $t_{hitung}$  diantara  $t_{tabel}$  dan  $-t_{tabel}$ ) maka tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara satu variabel bebas terhadap variabel terikat (terima  $H_o$  dan tolak  $H_a$ ).

$t_{tabel}$  dapat diperoleh dengan menggunakan daftar tabel t. Dengan jumlah sampel sebesar 58 dan jumlah variabel yang digunakan sebanyak 3, maka didapatkan nilai  $df = 58 - 4 = 54$ . Dengan  $df$  sebesar 54 maka didapatkan  $t_{tabel}$  dengan melihat daftar tabel t atau menggunakan aplikasi Ms. Excel dengan rumus  $=TINV(0,05;54)$  sebesar 2,005. Hasil uji t dengan aplikasi SPSS dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.46. Hasil Uji t

Coefficients <sup>a</sup>			
	Model	t	Sig.
1	(Constant)	1,687	0,097
	Pengembangan Karir ( $X_1$ )	2,736	<b>0,008</b>
	Kerjasama Tim ( $X_2$ )	2,383	<b>0,021</b>
	Penghargaan ( $X_3$ )	3,909	<b>0,000</b>

a. Dependent Variable: Loyalitas Pegawai (Y)

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2018)

Hasil uji t berdasarkan tabel hasil uji t di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Pengaruh Pengembangan Karir ( $X_1$ ) terhadap Loyalitas Pegawai (Y)

Terdapat dua kemungkinan jawaban pada uji t, yaitu:

- a)  $H_0$  artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari Pengembangan Karir ( $X_1$ ) terhadap Loyalitas Pegawai (Y).
- b)  $H_a$  artinya terdapat pengaruh yang signifikan dari Pengembangan Karir ( $X_1$ ) terhadap Loyalitas Pegawai (Y).

Hasil uji t diketahui bahwa  $t_{hitung}$  yang didapatkan sebesar 2,736 sedangkan  $t_{tabel} = 2,005$ , maka  $t_{hitung} > t_{tabel}$ . Sedangkan signifikan t yang diperoleh sebesar 0,008 dimana nilai ini jauh lebih kecil dari 0,05. Maka tolak  $H_0$  (terima  $H_a$ ).

Oleh sebab itu, maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan dari Pengembangan Karir ( $X_1$ ) terhadap Loyalitas Pegawai (Y).

2) Pengaruh Kerjasama Tim ( $X_2$ ) terhadap Loyalitas Pegawai (Y)

Terdapat dua kemungkinan jawaban pada uji t, yaitu:

- a)  $H_0$  artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari Kerjasama Tim ( $X_2$ ) terhadap Loyalitas Pegawai (Y).
- b)  $H_a$  artinya terdapat pengaruh yang signifikan dari Kerjasama Tim ( $X_2$ ) terhadap Loyalitas Pegawai (Y).

Hasil uji t diketahui bahwa  $t_{hitung}$  yang didapatkan sebesar 2,383 sedangkan  $t_{tabel} = 2,005$ , maka  $t_{hitung} > t_{tabel}$ . Sedangkan signifikan t yang diperoleh

sebesar 0,021 dimana nilai ini jauh lebih kecil dari 0,05. Maka tolak  $H_0$  (terima  $H_a$ ).

Oleh sebab itu, maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan dari Kerjasama Tim ( $X_2$ ) terhadap Loyalitas Pegawai (Y).

### 3) Pengaruh Penghargaan ( $X_3$ ) terhadap Loyalitas Pegawai (Y)

Terdapat dua kemungkinan jawaban pada uji t, yaitu:

- a)  $H_0$  artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari Penghargaan ( $X_3$ ) terhadap Loyalitas Pegawai (Y).
- b)  $H_a$  artinya terdapat pengaruh yang signifikan dari Penghargaan ( $X_3$ ) terhadap Loyalitas Pegawai (Y).

Hasil uji t diketahui bahwa  $t_{hitung}$  yang didapatkan sebesar 3,909 sedangkan  $t_{tabel} = 2,005$ , maka  $t_{hitung} > t_{tabel}$ . Sedangkan signifikan t yang diperoleh sebesar 0,000 dimana nilai ini jauh lebih kecil dari 0,05. Maka tolak  $H_0$  (terima  $H_a$ ).

Oleh sebab itu, maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan dari Penghargaan ( $X_2$ ) terhadap Loyalitas Pegawai (Y).

## 8. Uji Determinasi ( $R^2$ )

Uji koefisien determinasi digunakan untuk melihat seberapa besar kemampuan model dalam menerangkan variabel terikat. Jika determinan ( $R^2$ ) semakin mendekati satu, maka pengaruh variabel bebas besar terhadap variabel terikat. Hal ini berarti model yang digunakan semakin kuat untuk menerangkan pengaruh variabel bebas yang diteliti terhadap variabel terikat. Derajat pengaruh variabel Pengembangan Karir

(X<sub>1</sub>), Kerjasama Tim (X<sub>2</sub>), dan Penghargaan (X<sub>3</sub>) terhadap variabel Loyalitas Pegawai (Y) dapat dilihat tabel berikut:

Tabel 4.47. Hasil Uji Determinasi

<b>Model Summary<sup>b</sup></b>				
<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>
1	0,953 <sup>a</sup>	0,908	0,903	1,70004
a. <i>Predictors: (Constant), Penghargaan (X<sub>3</sub>), Pengembangan Karir (X<sub>1</sub>), Kerjasama Tim (X<sub>2</sub>)</i>				
b. <i>Dependent Variable: Loyalitas Pegawai (Y)</i>				

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2018)

Dari hasil uji determinasi diketahui bahwa angka *adjusted R Square* yang diperoleh sebesar 0,903 yang dapat disebut koefisien determinasi, yang dalam hal ini mengindikasikan bahwa 90,3% Loyalitas Pegawai dapat diperoleh dan dijelaskan oleh faktor Pengembangan Karir (X<sub>1</sub>), Kerjasama Tim (X<sub>2</sub>), dan Penghargaan (X<sub>3</sub>). Sedangkan sisanya 9,7% dijelaskan oleh faktor lain seperti beban kerja, konflik kerja, gaji, semangat kerja, budaya kerja, dan lain-lain.

Nilai R yang didapatkan sebesar 0,945 yang mengindikasikan bahwa keeratan dari Pengembangan Karir (X<sub>1</sub>), Kerjasama Tim (X<sub>2</sub>), dan Penghargaan (X<sub>3</sub>) terhadap Loyalitas Pegawai (Y) adalah sebesar 0,953. Nilai ini juga mengindikasikan bahwa hubungan Pengembangan Karir (X<sub>1</sub>) dan Kerjasama Tim (X<sub>2</sub>) terhadap Loyalitas Pegawai (Y) adalah sangat erat. Karena nilai R berada pada range nilai 0,80 – 0,99.

## **B. Pembahasan Hasil Penelitian**

Pembahasan terhadap hipotesis yang diberikan berdasarkan hasil pengujian data yang dilakukan dapat dilihat pada pembahasan berikut:

### 1. Hipotesis Satu ( $H_1$ )

Hipotesis  $H_1$  yang diajukan pada penelitian ini adalah: Pengembangan karir secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai PT. Angkasa Tour & Travel.

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda yang dilakukan diketahui bahwa variabel Pengembangan Karir ( $X_1$ ) memiliki nilai regresi yang positif sebesar 0,308 sehingga secara parsial Pengembangan Karir ( $X_1$ ) berpengaruh positif terhadap Loyalitas Pegawai ( $Y$ ).

Berdasarkan hasil uji t yang dilakukan diketahui bahwa Pengembangan Karir ( $X_1$ ) memiliki nilai signifikan sebesar 0,008 dimana nilai signifikan ini lebih kecil dari 0,05. Dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$  diketahui bahwa nilai  $t_{hitung}$  dari Pengembangan Karir ( $X_1$ ) sebesar 2,736 sedangkan  $t_{tabel}$  yang dimiliki sebesar 2,005. Sehingga diketahui bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$ . Sehingga secara parsial Pengembangan Karir ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Pegawai ( $Y$ ).

Berdasarkan analisis regresi linear berganda dan uji t yang dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial Pengembangan Karir ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Pegawai ( $Y$ ) pegawai. Maka Hipotesis  $H_1$  dapat diterima dan terbukti benar.

### 2. Hipotesis Dua ( $H_2$ )

Hipotesis  $H_2$  yang diajukan pada penelitian ini adalah: Kerjasama tim secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai PT. Angkasa Tour & Travel.

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda yang dilakukan diketahui bahwa variabel Kerjasama Tim ( $X_2$ ) memiliki nilai regresi yang positif sebesar 0,284 sehingga secara parsial Kerjasama Tim ( $X_2$ ) berpengaruh positif terhadap Loyalitas Pegawai ( $Y$ ).

Berdasarkan hasil uji t yang dilakukan diketahui bahwa Kerjasama Tim ( $X_2$ ) memiliki nilai signifikan sebesar 0,021 dimana nilai signifikan ini lebih kecil dari 0,05. Dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$  diketahui bahwa nilai  $t_{hitung}$  dari Kerjasama Tim ( $X_2$ ) sebesar 2,383 sedangkan  $t_{tabel}$  yang dimiliki sebesar 2,005. Sehingga diketahui bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$ . Sehingga secara parsial Kerjasama Tim ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Pegawai ( $Y$ ).

Berdasarkan analisis regresi linear berganda dan uji t yang dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial Kerjasama Tim ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Pegawai ( $Y$ ). Maka Hipotesis  $H_2$  dapat diterima dan terbukti benar.

### **3. Hipotesis Tiga ( $H_3$ )**

Hipotesis  $H_3$  yang diajukan pada penelitian ini adalah: Penghargaan secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai PT. Angkasa Tour & Travel..

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda yang dilakukan diketahui bahwa variabel Penghargaan ( $X_3$ ) memiliki nilai regresi yang positif sebesar 0,343 sehingga secara parsial Penghargaan ( $X_3$ ) berpengaruh positif terhadap Loyalitas Pegawai ( $Y$ ).

Berdasarkan hasil uji t yang dilakukan diketahui bahwa Penghargaan ( $X_3$ ) memiliki nilai signifikan sebesar 0,000 dimana nilai signifikan ini lebih kecil dari

0,05. Dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$  diketahui bahwa nilai  $t_{hitung}$  dari Penghargaan ( $X_3$ ) sebesar 2,383 sedangkan  $t_{tabel}$  yang dimiliki sebesar 3,909. Sehingga diketahui bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$ . Sehingga secara parsial Penghargaan ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Pegawai ( $Y$ ).

Berdasarkan analisis regresi linear berganda dan uji t yang dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial Penghargaan ( $X_3$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Pegawai ( $Y$ ). Maka Hipotesis  $H_3$  dapat diterima dan terbukti benar.

#### **4. Hipotesis Empat ( $H_4$ )**

Hipotesis  $H_4$  yang diajukan pada penelitian ini adalah: Pengembangan karir, kerjasama tim, dan penghargaan secara simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai PT. Angkasa Tour & Travel.

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda yang dilakukan diketahui bahwa variabel Pengembangan Karir ( $X_1$ ), Kerjasama Tim ( $X_2$ ), dan Penghargaan ( $X_3$ ) masing-masing memiliki pengaruh yang positif terhadap Loyalitas Pegawai ( $Y$ ), sehingga secara simultan Pengembangan Karir ( $X_1$ ), Kerjasama Tim ( $X_2$ ), dan Penghargaan ( $X_3$ ) berpengaruh positif terhadap Loyalitas Pegawai ( $Y$ ).

Berdasarkan uji F yang dilakukan, diketahui bahwa nilai signifikan yang didapatkan sebesar 0,000 dimana nilai ini lebih kecil dari 0,05. Dengan membandingkan  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$  pada uji F juga diketahui bahwa nilai  $F_{hitung}$  yang diperoleh sebesar 177,734 sedangkan  $F_{tabel}$  yang dimiliki sebesar 2,775. Sehingga diketahui bahwa  $F_{hitung} > F_{tabel}$ . Oleh sebab itu maka secara simultan Pengembangan Karir ( $X_1$ ), Kerjasama Tim ( $X_2$ ), dan Penghargaan ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Pegawai ( $Y$ ).

Berdasarkan analisis regresi linear berganda dan uji F maka dapat disimpulkan bahwa secara Pengembangan Karir ( $X_1$ ), Kerjasama Tim ( $X_2$ ), dan Penghargaan ( $X_3$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Pegawai ( $Y$ ). Maka Hipotesis  $H_4$  dapat diterima dan terbukti benar.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil pengujian dan analisa data yang telah dilakukan, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai hasil penelitian sebagai berikut:

1. Pengembangan karir, kerjasama tim, dan penghargaan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai PT. Angkasa Tour & Travel dengan nilai signifikan setiap variabel lebih kecil dari 0,05.
2. Pengembangan karir, kerjasama tim, dan penghargaan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai PT. Angkasa Tour & Travel dengan nilai signifikan sebesar 0,000. Nilai  $F_{hitung}$  yang dimiliki sebesar 177,734 dengan nilai  $F_{tabel}$  sebesar 2,775. Penghargaan menjadi variabel yang paling dominan mempengaruhi loyalitas pegawai yang kemudian disusul oleh variabel pengembangan karir, dan yang terakhir kerjasama tim.

#### **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah didapatkan, maka terdapat beberapa saran yang peneliti ajukan, yaitu:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir, kerjasama tim, dan penghargaan berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap loyalitas pegawai PT. Angkasa Tour & Travel, sehingga disarankan bagi manajemen perusahaan untuk memberikan kesempatan pengembangan karir yang lebih baik bagi pegawai, dengan menilai prestasi kerja mereka, mendukung kinerja pegawai, dan memberlakukan keadilan organisasi bagi

seluruh pegawai. Meningkatkan kerjasama tim yang saat ini terjadi dengan berbagai kegiatan luar perusahaan yang dapat menambah kedekatan dan ikatan emosional antar karyawan, serta kegiatan-kegiatan yang menuntun kerjasama yang baik antar karyawan, sehingga tumbuh rasa peduli dan kepercayaan yang akan meningkatkan kerjasama tim yang terjadi. Dan meningkatkan penghargaan yang perusahaan berikan kepada pegawai. Peningkatan penghargaan dapat dilakukan dengan memberikan gaji, kompensasi atau insentif, serta tunjangan yang lebih baik, serta memberikan promosi kepada pegawai yang memiliki kinerja yang baik.

2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penghargaan menjadi faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi loyalitas pegawai PT. Angkasa Tour & Travel, sehingga disarankan bagi pihak perusahaan untuk terlebih dahulu memfokuskan kepada peningkatan penghargaan yang perusahaan berikan kepada pegawai agar peningkatan loyalitas pegawai menjadi lebih efisien dan lebih cepat meningkat.

## DAFTAR PUSTAKA

### BUKU:

- Bull, R. Camper. (2010). *Moving from Project Manajement to Leadership Manajement: a Pratical Guide to Leading Groups*. USA; CRS Press, USA
- Ferdinand, Augusty. (2014). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk skripsi, Tesis dan Disertai Ilmu Manajemen*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Flippo Edwin. (2011). *Menajemen Personalialia*, Edisi Keenam, Terjemahan Moh. Masud. Jakarta; Penerbit Erlangga.
- Ghani, M.A. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta; Ghalia Indonesia.
- Ghozali, Imam. (2015). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19 (edisi kelima)*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. Hani, (2013). *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Penerbit BPFPE
- Handoyo, T. Hani. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta; BPPE.
- Hasibuan, Malayu S. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nawawi Hadari. (2015). *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gadjah MadaUniversity Press.
- Ivancevich, Konopaske, Matteson, (2016). *Perilaku Manajemen Dan Organisasi.Alih Bahasa Gina Gania*. Jakarta; Erlangga.
- Kertajaya, Hermawan. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung; Alfabeta.
- Mahsun, Mohamad. (2016). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta; Penerbit BPFPE.
- Mangkunegara, AA Anwar Prabu. (2016). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia, Cetakan Ketiga*. Bandung: Refika Aditama.
- Mathis, Robert L dan J. H. Jakson. (2012). *Manajemen Sumber daya Manusia*, Jakarta : PT. Salemba Empat

- Manullang, Marihot. Pakpahan, Manuntun. (2014). *Metode Penelitian: Proses Penelitian Praktis*. Bandung: Cipta Pustaka Media.
- Moekijat. (2013). *Manajemen Personalia*. Jogjakarta; BFFE.
- Mondy, R.Wayne. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Jilid 1, Edisi Kesepuluh*. Jakarta: Erlangga.
- Mutiara, (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi IV*. Bogor; Graha Indonesia.
- Namawi, Hodari. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif. Jilid 1, Cetakan keempat*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nitisemito, Alex S. (2014). *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kelima, Cetakan Keempat belas*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Robbins, Stephen P. (2010). *Perilaku Organisasi. Edisi 10*. Jakarta; PT. Macan Jaya Cemerlang.
- Runtu, Julius. (2014). *Meningkatkan Loyalitas Karyawan*. Bandung; Alfabeta.
- Rusiadi., Nur Subiantoro., Rahmat Hidayat. (2016). *Metode Penelitian Manajemen, Akuntansi, dan Ekonomi Pembangunan, Konsep, Kasus dan Aplikasi SPSS, Eviews, Amos, Listrel*. Medan: USU Press.
- Sedarmayanti. (2011). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Cetakan kedua*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Siagian, Sondang. (2016). *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta. Rineka Cipta
- Simamora, Henry. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Ke-3*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Situmorang, Syafrizal Helmi. (2012). *Analisis Data Penelitian: Menggunakan Program SPSS*. Medan: UMSU
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta
- Sujarweni, Wiratna. (2016). *Kupas Tuntas Penelitian Akuntansi dengan SPSS. Yogyakarta*. Pustaka Baru Press.
- Sutrisno, Edy. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Tohardi, Ahmad. (2012). *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung; Universitas Tanjung Pura, Mandar Maju.
- West, Judge. (2012). *Team Work*. Jakarta. Prestasi Pustaka.

Wicaksono, Purnomo. (2013). *Hubungan Pengembangan Karir Dan Pemberian Insentif Terhadap Loyalitas Kinerja Guru*. Vol. 01 No. 01.

## **JURNAL:**

Agatha Cristine Panggiki, Bode Lumanauw, Genita G. Lumintang (2017). *Pengaruh Kompensasi, Kerjasama Tim Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada AJB Bumiputera 1912 Cabang Sam Ratulangi*.

Agustina Heryati. (2016). *Pengaruh Kompensasi Dan Beban Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Di Departemen Operasi PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang*.

Adiman, S. (2018). Analisis faktor faktor yang mempengaruhi pengungkapan modal intelektual pada laporan tahunan perusahaan non keuangan yang terdaftar di bursa efek Indonesia. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 7(2), 23-34.

Anwar, C., Saregar, A., Hasanah, U., & Widayanti, W. (2018). The effectiveness of islamic religious education in the universities: The effects on the students' characters in the era of industry 4.0. *Tadris: Jurnal Keguruan Dan Ilmu Tarbiyah*, 3(1), 77-87.

Arnita, V. (2018). Pengaruh Orangtua Terhadap Mahasiswa Akuntansi Dalam Pemilihan Karir Menjadi Profesi Akuntan. *Jurnal Akuntansi Dan Bisnis: Jurnal Program Studi Akuntansi*, 4(2), 19-23.

Chrisna, H. (2018). Analisis manajemen persediaan dalam memaksimalkan pengendalian internal persediaan pada pabrik sepatu ferradini Medan. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 8(2), 82-92.

Fadly, Y. (2015). Kondisi dan Kritik Sosial pada Masa Rezim Orde Baru dalam Puisi-Puisi WS Rendra.

Elizabeth Sekyi, Nana Ama Boakye, dan Francis Joe Ankumah. (2016). *Analysing the Factors Influencing Employee Loyalty in the Hotel Industry in Takoradi, Ghana*.

Faried, A. I. (2018). Keterhubungan pola pengambilan keputusan efektif, struktur dan budaya organisasi di Universitas Pembangunan Panca Budi Medan. *JUMANT*, 8(2), 1-12.

langkat, D. T. J. K., & SAINS, F. S. Laporan akhir pengabdian kepada masyarakat mandiri.

Maisyarah, R. (2018). Analysis of the Determinants Competition Oligopoly Market Telecommunication Industry in Indonesia. *KnE Social Sciences*, 760-770.

Manurung, Hendro Natanael (2013). *Pengaruh Kerjasama Tim Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan Pada PT Bank Perkreditan Rakyat Solider Pancur Batu*. Medan; USU

- Nasution, D. P. Whether the quality of population growth through the health economy can be applied.
- Novalina, A. (2018). Analisis prediksi pelemahan ekonomi indonesia rezim depresiasi kurs. JEpa, 1(1), 1-11.
- Olivia Cornelia (2015) *Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Loyalitas Karyawan PT. ABC.*
- Purba, R. B. (2018). Pengaruh penerapan sistem akuntansi keuangan daerah, transparansi publik dan aktivitas pengendalian terhadap akuntabilitas keuangan pada badan keuangan daerah kabupaten tanah datar. Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik, 8(1), 99-111.
- Putrawangsa, S., & Hasanah, U. (2018). Integrasi teknologi digital dalam pembelajaran di era industri 4.0. Jurnal Tatsqif, 16(1), 42-54.
- Rioni, Y. S. (2018). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kepatuhan wajib pajak orang pribadi di lingkungan kantor pelayanan pajak pratama Medan Barat. Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik, 9(1), 160-176.
- Rioni, Y. S. (2018, October). An Empirical Investigation of Factors Affecting the Compulsory of Personal Income Tax on Personal Information Tax Services Pratama, West Medan. In International Conference of ASEAN Prespective and Policy (ICAP) (Vol. 1, No. 1, pp. 175-182).
- Ritonga, M. (2018). FAKTOR Manajemen biaya dan manajemen pemasaran terhadap pendapatan melalui intensitas produksi pada ukm industri rumahan di Kota Binjai. JUMANT, 8(2), 68-78.
- Rahman Bin Abdullah, Mohamed Muneer Samsudin, Radzuan Noor Armia, Nazarudin Derani. (2012). *The Study of Teamwork and its Effects towards Loyalty in Hotel Industry in Klang Valley, Malaysia.*

## **SKRIPSI**

- Purba, Rosenliana. 2016. *Pengaruh Penghargaan dan Komitmen karyawan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Sumut Cabang Utama Medan.* Medan; USU.
- Siahaan, Ruben Septian. 2016. *Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada PT. Telkom Indonesia Regional I. Medan.* Medan; USU.