

## PENGEMBANGAN KARIER DAN LOYALITAS PEGAWAI DINAS PEMERINTAHAN KOTA BANDA ACEH

Winda Putri Diah Restya, Hanna Amalia, Irma Oktafianti

Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Aceh

winda.putri@unmuba.ac.id

### Abstrak

Pengembangan karier merupakan suatu proses rangkaian kegiatan guna meningkatkan kompetensi serta kemampuan kerja pegawai, sehingga mampu mencapai jenjang jabatan atau kepangkatan, dengan demikian pengembangan karier dapat memotivasi dan membantu meningkatkan loyalitas pegawai terhadap instansi. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara pengembangan karier terhadap Loyalitas Pegawai Dinas Pemerintahan Kota Banda Aceh. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh PNS Dinas Pemerintahan Kota Banda Aceh yang berjumlah 147 pegawai, dan 60 pegawai yang dijadikan sampel, dengan menggunakan teknik *sampling non probability* yaitu teknik *quota sampling*. Dalam pengumpulan data, peneliti menggunakan metode skala likert untuk penyusunan kuisioner. Analisa data penelitian menggunakan teknik uji korelasi dengan bantuan *SPSS 21.00 For Windows*. Berdasarkan hasil penelitian, ada hubungan antara pengembangan karier terhadap loyalitas pegawai dengan nilai korelasi 0.515, dengan nilai signifikansi *2 tailed*  $p = 0.000$  ( $p < 0.05$ ) yang berarti bahwa hasil hipotesis peneliti diterima.

Kata kunci: *Pengembangan Karier, Loyalitas Pegawai*

### Pendahuluan

Dewasa ini kondisi ketidakstabilan ekonomi yang terjadi di Indonesia berakibat munculnya kebingungan dalam memilih pekerjaan. Berdasarkan realita, pekerjaan sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) lebih diminati oleh masyarakat (Yamin, 2010). Namun, setelah menjadi PNS ternyata banyak yang belum mengimplikasikan terhadap kinerjanya sebagai PNS dalam melakukan pengabdian sebagai aparatur pemerintah, yaitu menjadi pelayan masyarakat sebagaimana tertera dalam Undang-Undang Pokok Kepegawaian No. 8 tahun 1974 pasal 3 yang berbunyi: "Pegawai negeri adalah Aparatur Negara, Abdi Negara dan Abdi Masyarakat, yang dengan penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, UUD 1945, Negara, dan Pemerintah".

Pasal tersebut mengarahkan seorang PNS untuk selalu memahami kewajiban, hak, dan kedudukannya dari perspektif hukum kepegawaian (Undang-Undang Pokok Kepegawaian, 1974). Oleh sebab itu sebagai abdi negara harus dapat mengaplikasikan apa yang menjadi komitmen serta yang tertuang dalam Panca Prasetya Korp Pegawai Negeri. Yaitu harus memiliki sifat dedikasi, integritas, kejujuran, dan loyalitas (Murdhiyanah, 2014).

Perilaku dari setiap melaksanakan tugas, merupakan pencerminan dari loyalitas pegawai. Secara umum, loyalitas pegawai dapat digambarkan dalam hal proses, dimana sikap tertentu akan menimbulkan perilaku tertentu. Pegawai yang loyal akan antusias dan bekerja dengan penuh dedikasi untuk ikut menyumbang pencapaian tujuan instansi (Murdhianah, 2014).

Masa sebelumnya loyalitas para pegawai hanya diukur dari jangka waktu lamanya pegawai tersebut bekerja dalam suatu instansi. Namun saat ini loyalitas dipandang bukan hanya kesetiaan fisik, keberadaannya di dalam instansi, dan sekedar menjalankan *job description*. Melainkan juga pikiran, perhatian, gagasan, dedikasinya tercurah sepenuhnya kepada instansinya, serta berbuat seoptimal mungkin untuk menghasilkan yang terbaik bagi instansi (Prambudi dalam Tanzaq, 2007).

Trianasari (2005) menegaskan bahwa faktor yang mempengaruhi loyalitas kerja karyawan adalah fasilitas-fasilitas kerja, tunjangan kesejahteraan, suasana kerja, serta upah yang diterima dari perusahaan sehingga semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan instansi. Ciri-ciri loyalitas pegawai menurut Poerwipoespito (2002) antara lain jujur, mempunyai rasa memiliki, lembur, menciptakan suasana yang menyenangkan, hemat, tidak unjuk rasa, tidak membocorkan rahasia, menjaga dan meningkatkan citra instansi. Namun berdasarkan fenomena saat ini terdapat sejumlah PNS yang bertolak belakang dengan loyalitas, sehingga memberikan predikat yang tidak menguntungkan terhadap label PNS (Tamin, 2013).

Fenomena yang terjadi di Banda Aceh, berdasarkan observasi yang peneliti lakukan di beberapa warung kopi, antara lain Dapu Kopi, Taufik Kopi, Zakir Kopi, dan Solong terdapat sejumlah PNS yang memakai seragam dinas sedang duduk di warung kopi hingga pukul 10.00 WIB. Aktivitas sejumlah PNS tersebut di luar kegiatan dinas, seperti membahas politik, menceritakan tentang keluarga, menceritakan hobi. Seiring obrolan berlangsung peneliti melihat dua PNS memesan kopi bahkan hingga dua gelas namun mereka belum juga kembali ke instansinya masing-masing (Hasil Observasi, Maret 2017).

Sebagai informasi tambahan peneliti melakukan wawancara pada tanggal 23 Maret 2017 kepada salah satu pelayan Taufik Kopi di Lamdingin bahwa hampir setiap hari PNS datang ke Taufik Kopi hingga pukul 10.00 WIB. Selama ini tidak ada razia atau teguran yang datang ke Taufik Kopi dari pihak mana pun. Perilaku tersebut dapat memengaruhi kinerja PNS. Karena kinerja PNS merupakan hasil yang dicapai dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya untuk mencapai target kerja. PNS memiliki kinerja yang tinggi

apabila bekerja dengan baik. PNS yang bekerja tidak maksimal akan menghasilkan kinerja yang buruk, untuk itu kinerja dari pada PNS harus mendapat perhatian dari para kepala instansi, sebab menurunnya kinerja dari PNS dapat mempengaruhi kinerja instansi secara keseluruhan, mulai dari segi materi, maupun tingkat kepuasan masyarakat (Alim, 2013).

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja PNS yang buruk, namun tidak semua instansi yang memikirkan alasan atau sebab PNS berperilaku tersebut (Muljanto, 2015). Hal ini salah satunya didukung pada sistem penggajian, ketika seorang PNS yang rajin dan mempunyai tingkat produktivitas yang tinggi pada instansi tersebut akan mendapatkan gaji yang sama sesuai golongan atau pangkat dengan PNS yang malas. Oleh sebab itu, untuk menghindari fenomena diatas instansi harus mempunyai sistem pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM).

Sasaran pengembangan SDM untuk mencapai tujuan-tujuan instansi dengan melakukan berbagai kegiatan pengembangan dan pelatihan sesuai dengan masing-masing kompetensi yang dimiliki pegawainya. Pengembangan SDM adalah upaya berkesinambungan meningkatkan mutu SDM dalam arti yang luas, melalui pendidikan, latihan, dan pembinaan (Silalahi, 2000). Dalam pengembangan SDM sebagian besar praktik-praktik yang dilakukan adalah dalam bentuk pengembangan karier pegawai.

Menurut Simamora (2001) pengembangan karier dapat dijelaskan dari dua perspektif, yaitu individual dan institutional. Secara individual pengembangan karier dapat dipandang sebagai perencanaan karier, misalnya pilihan bersifat jabatan, pilihan organisasional, pilihan penugasan pekerjaan, dan pilihan pengembangan diri. Sementara secara institusional, dilihat seperti manajemen karier yaitu proses dimana organisasi memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para pegawainya guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang yang berbobot untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan di masa yang akan datang.

Pengembangan karier pegawai dapat dilakukan melalui dua jalur, yakni melalui diklat dan *non* diklat. Contoh pengembangan karier melalui diklat misalnya menyekolahkan pegawai, dan memberi *training*. Sementara contoh pengembangan karier melalui *non* diklat seperti memberi *reward* kepada pegawai berprestasi, mempromosikan ke jabatan yang lebih tinggi, adanya *punishment* pegawai, merotasi pegawai ke jabatan lain yang setara dengan jabatan semula (Rozalena & Dewi, 2016).

Hal di atas tidak terkecuali di lingkungan Pemerintahan Kota Banda Aceh. Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan pada tanggal 3 April 2017 kepada CT

(inisial), salah satu pegawai bagian Pengembangan dan Pelatihan di BKP SDM Kota Banda Aceh adalah adanya beasiswa dan bantuan pendidikan S1 dan S2 untuk posisi yang dibutuhkan, adanya pelatihan/diklat setiap eselon, untuk pegawai eselon I melakukan diklat I, hingga eselon empat melakukan diklat IV. Hal di atas adalah bentuk pengembangan karier melalui diklat.

Sementara pengembangan karier melalui *non* diklat yaitu adanya mutasi dalam satu tahun yang dilakukan empat hingga enam kali (tergantung kebutuhan), terdapat jenjang karier, pengenalan oleh pihak lain dengan catatan jabatan sesuai dengan golongan pegawainya, promosi jabatan dengan melakukan seleksi, adanya tim *indisipliner* untuk melihat pegawai yang tidak disiplin, adanya bentuk teguran mulai dari surat, lisan, hingga pemberhentian kerja, dan khusus di kantor Wali Kota adanya penilaian kinerja dengan sistem *online* (Hasil Wawancara, 3 April 2017).

Pengembangan karier dalam instansi dapat mengembangkan pegawai-pegawai untuk jabatan-jabatan yang akan datang, sehingga instansi mendapat jaminan persediaan pegawai-pegawai yang handal (Rahmayanti, 2012). Hal ini memudahkan penyusunan tenaga kerja intern instansi dan menambah kepuasan pegawai serta pemanfaatan kemampuan pegawai secara optimal, sehingga sesuai dengan pandangan Samsudin (2006) yaitu pengembangan karier dapat memotivasi dan membantu meningkatkan loyalitas pegawai terhadap instansi. Berdasarkan fenomena diatas tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui adanya hubungan antara pengembangan karier terhadap loyalitas pegawai dinas pemerintahan kota Banda Aceh.

## **Tinjauan Pustaka**

### *Loyalitas Pegawai*

Berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia loyalitas berasal dari kata loyal yang berarti setia. Robbins (2001) loyalitas adalah keinginan untuk memproteksi dan menyelamatkan wajah bagi orang lain. Fletcher (dalam Ratnasari, Rahardjo, & Mukzam, 2013) merumuskan loyalitas sebagai kesetiaan kepada seseorang dengan tidak meninggalkan, membelot atau tidak mengkhianati yang lain pada waktu diperlukan.

Menurut Poerwopoespito & Utomo (2000) berpendapat bahwa setia kepada instansi berarti menempatkan kepentingan instansi di atas kepentingan pribadi. Maksud dari menempatkan kepentingan instansi diatas kepentingan pribadi adalah pegawai harus mendahulukan kepentingan instansi karena tanggung jawab instansi lebih besar daripada tanggung jawab pribadi.

Hasibuan (2008) mengatakan bahwa loyalitas sebagai salah satu unsur dalam penilaian pegawai yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaan, jabatan, dan organisasi yang dicerminkan oleh adanya kesediaan pegawai untuk menjaga dan membela orang-orang di dalam dan di luar pekerjaan. Loyalitas menunjukkan bahwa ikut berpartisipasi aktif terhadap instansi.

Powers (2000) mendefinisikan bahwa loyalitas mencakup kesediaan untuk tetap bertahan, memiliki produktivitas yang melampaui standar, memiliki perilaku altruis, serta adanya hubungan timbal balik dimana loyalitas pegawai harus diimbangi oleh loyalitas instansi terhadap pegawai. Sudimin (2003) menyatakan loyalitas merupakan kesediaan pegawai dengan seluruh kemampuan, keterampilan, pikiran dan waktu untuk ikut serta mencapai tujuan instansi dan menyimpan rahasia instansi serta tidak melakukan tindakan-tindakan yang merugikan instansi selama individu masih bekerja di instansi tersebut.

Saydam (2000) menyatakan loyalitas adalah tekad dan kesanggupan menaati, melaksanakan, mengamalkan, sesuatu yang dipatuhi dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab, tekad serta kesanggupan yang harus dibuktikan dalam sikap dan tingkah laku sehari-hari serta dalam perbuatan melaksanakan tugas.

Berdasarkan definisi diatas, loyalitas adalah bentuk kepercayaan kepada instansi. Hal apapun yang terjadi pada instansi, pegawai bersedia menjaga dan membela orang dari pihak-pihak yang tidak mempunyai kepentingan terhadap kemajuan instansi. Pegawai yang mempunyai loyalitas yang tinggi merupakan pegawai yang berharga/bernilai, karena tidak mudah menumbuhkan sikap loyalitas pada pegawai, terlebih jika jumlah pegawai dalam instansi berjumlah sangat banyak.

Faktor-faktor timbulnya loyalitas pegawai, salah satu *survey* tentang loyalitas yang dikutip Drizin & Schneider (dalam Runtu, 2014) menunjukkan bahwa pendorong utama untuk loyalitas pegawai adalah *fairness*. Hal itu mencakup *fair* dalam penggajian, *fair* dalam perumusan dan pengimplementasian kebijakan. Antoncic & Antoncic (2011) menyatakan bahwa penurunan loyalitas umumnya disebabkan oleh ketidakpercayaan terhadap keputusan dan kebijakan organisasi, buruknya komunikasi dan aliran informasi internal, serta gaya kepemimpinan dalam organisasi. Oleh karena itu, menurut Cunha (2002) loyalitas harus dibangun antara lain melalui pengelolaan struktur, budaya dan kepemimpinan dalam organisasi.

Loyalitas pegawai juga dapat dibangun melalui hubungan yang baik atasan dan bawahan. Membangun hubungan saling percaya satu sama lain merupakan satu bentuk

kompensasi yang sangat bermakna bagi pegawai. Pegawai harus tahu bahwa atasannya memperlakukan bawahannya sebagai pribadi tidak sekedar “sumber daya” sebelum pegawai termotivasi untuk memberi yang terbaik bagi organisasi, Boltax (2011).

Steers & Porter (dalam Sari & Widyastuti, 2010) menyatakan bahwa timbulnya loyalitas pegawai dipengaruhi oleh faktor-faktor yaitu karakteristik pribadi, meliputi; usia, masa kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan, prestasi yang dimiliki, ras, dan sifat kepribadian. Karakteristik pekerjaan, meliputi; tantangan kerja, stres kerja, kesempatan untuk berinteraksi sosial, *job enrichment*, identifikasi tugas, umpan balik tugas, dan kecocokan tugas. Karakteristik desain instansi, yang dapat dilihat dari sentralisasi, tingkat formalitas, tingkat keikutsertaan dalam pengambilan keputusan, paling tidak telah menunjukkan berbagai tingkat asosiasi dengan tanggung jawab instansi, ketergantungan fungsional maupun fungsi kontrol instansi. Pengalaman yang diperoleh dalam instansi, yaitu internalisasi individu terhadap instansi, rasa percaya terhadap instansi sehingga menimbulkan rasa aman, merasakan adanya kepuasan pribadi yang dapat dipenuhi oleh instansi. Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pegawai akan loyal dalam satu organisasi apabila pegawai percaya dalam tujuan organisasi, dan pegawai dapat mencapai tujuannya.

Aspek Loyalitas yang dikemukakan oleh Steers dan Porter (dalam Sari & Widyastuti, 2010) antara lain, pertama adanya dorongan yang kuat untuk tetap menjadi pegawai instansi, kekuatan aspek ini sangat dipengaruhi oleh keadaan individu, baik kebutuhan, tujuan maupun kecocokan individu dalam instansi. Kedua adanya keinginan untuk berusaha semaksimal mungkin bagi instansi, Ketiga adanya kesamaan persepsi antara pegawai dan instansi dan yang didukung oleh kesamaan tujuan dalam instansi mewujudkan keinginan yang kuat untuk berusaha maksimal, karena dengan pribadi juga instansi akan terwujud. Keempat adanya kepercayaan yang pasti dan penerimaan yang penuh atas nilai-nilai instansi; Kepastian kepercayaan yang diberikan pegawai tercipta dari operasional dari instansi yang tidak lepas dari kepercayaan instansi terhadap pegawai itu sendiri untuk melaksanakan pekerjaannya.

Aspek-aspek loyalitas kerja yang terdapat pada individu menurut Siswanto (dalam Soegandhi, dkk, 2013) yang menitik beratkan pada pelaksanaan kerja yang dilakukan pegawai antara lain, taat pada peraturan, tanggung jawab pada organisasi, kemauan untuk bekerja sama, rasa memiliki, hubungan antar pribadi, kesukaan terhadap pekerjaan. Utomo (dalam Soegandhi, dkk. 2013) menambahkan bahwa beberapa aspek yang menjadi tolak ukur SDM untuk pegawai yang mempunyai loyalitas, yaitu pegawai berada di organisasi



tertentu, pegawai mengenal seluk-beluk organisasinya dan pekerjaannya dengan baik, pegawai turut berperan dalam mempertahankan hubungan dengan masyarakat demi menjaga citra organisasinya, pegawai mempromosikan organisasinya, baik dari keunggulan-keunggulan organisasi maupun bentuk pelayanannya, sehingga organisasi tersebut sebagai tempat kerja yang ideal maupun keunggulan kinerja dan mendapatkan masa depan yang lebih baik.

Aspek loyalitas di atas, yang merupakan proses psikologis individu akan sering mempengaruhi untuk membentuk loyalitas, yaitu dorongan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, kepercayaan yang pasti, penerimaan penuh atas nilai-nilai organisasi, taat pada peraturan yang berlaku, rasa tanggung jawab yang tinggi dan sikap kerja yang positif. Apa bila hal-hal tersebut dapat terpenuhi dan dimiliki oleh pegawai, maka pegawai tersebut akan memiliki loyalitas yang tinggi sesuai dengan harapan organisasi.

Ada beberapa indikator menurut Saydam (2000) yang menunjukkan loyalitas pegawai terhadap instansinya, antara lain ketaatan/kepatuhan, tanggung jawab, pengabdian, kejujuran. Marpaung (2012) mengemukakan loyalitas adalah kepatuhan dan kesediaan karyawan yang diukur dalam empat indikator sebagai berikut, berkarir di suatu organisasi adalah keinginan untuk menetap serta tidak memiliki keinginan mencari pekerjaan ditempat lain, mengenal organisasi yaitu memiliki pengetahuan tentang organisasi tersebut serta mengetahui aktifitas organisasi, mengenal pimpinan di divisi perkerjaan pegawai, kebanggaan sebagai bagian dari organisasi, merasa telah dibesarkan dalam organisasi, bersedia mendukung tercapainya tujuan organisasi, menjaga nama baik organisasi, menceritakan organisasi sebagai wadah yang tepat untuk bekerja, dan bekerja di organisasi tersebut merupakan pilihan terbaik, disiplin jam kerja adalah masuk dan keluar kerja sesuai jam kerja.

Penjabaran sikap setia kepada instansi menurut Poerwipoespito (2002) antara lain: Jujur, mempunyai rasa memiliki instansi, mengerti kesulitan instansi, bekerja lebih dari yang diminta instansi, menciptakan suasana yang menyenangkan di instansi. Tidak membocorkan rahasia instansi. Rahasia adalah segala daya atau informasi dari instansi yang dapat digunakan oleh pihak lain, biasanya disebut rahasia instansi adalah masalah intern instansi, menjaga dan meningkatkan citra instansi, hemat, dan tidak unjuk rasa.

#### *Pengembangan Karier*

Pengembangan atau *development* menurut Neo, Hollenbeck, Gerhart, & Wright (2010) mengacu pada pendidikan formal, pengalaman kerja, hubungan, penilaian kepribadian, dan kemampuan yang membantu para pegawai mempersiapkan dirinya dimasa

depan. Sementara menurut Flippo (2002) karier adalah sebagai suatu rangkaian kegiatan kerja yang terpisah namun berkaitan, serta memiliki kesinambungan, ketentraman, dan arti dalam hidup seseorang. Sedangkan menurut Dewi dan Rozalena (2016) karier adalah suatu harapan dan pencapaian individu.

Handoko (2003) menyatakan pengembangan karier merupakan peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier. Sejalan dengan Handoko, Panggabean (2004) mendefinisikan pengembangan karier sebagai semua usaha pribadi pegawai untuk melaksanakan rencana kariernya melalui pendidikan, pelatihan, dan pencarian dan perolehan kerja, serta pengalaman kerja. Bernardin (2003) menyatakan pengembangan karier adalah suatu sikap dan perilaku yang berkaitan dengan aktifitas pekerjaan dan pengalaman sepanjang kehidupan seseorang. kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan.

Menurut Dessler (2009) pengembangan karier merupakan serangkaian aktivitas sepanjang hidup (seperti *workshop*) yang berkontribusi pada eksplorasi, pemantapan, keberhasilan, dan pencapaian karier individu. Andrew J. Fubrin mengemukakan (dalam Mangkunegara 2000) pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka diperusahaan, agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Siagian (2003) mengemukakan bahwa pengembangan karier yaitu setiap pegawai harus mempunyai gambaran yang jelas tentang anak tangga tertinggi apa yang bisa dicapainya selama pegawai menampilkan kinerja yang memuaskan.

Menurut Rivai dan Sagala (2009) dalam suatu instansi pengertian pengembangan karier adalah perkembangan vertikal yang meliputi jabatan, kepangkatan, pendidikan, dan penguasaan yang dialami oleh seseorang dalam rangkaian susunan kepegawaian dan digunakan sebagai dasar pengkajian. Pengembangan karier menurut Samsuddin (2006) adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status individu dalam suatu organisasi pada jalur karier yang telah ditetapkan organisasi yang bersangkutan.

Menurut Dewi dan Rozalena (2016) pengembangan karier merupakan usaha formal dari organisasi yang dilakukan secara terorganisasi dan terencana. Dilakukan secara terus-menerus, antara pegawai dan organisasi melakukan kegiatan ini dengan mengonsentrasikan pada pengayaan sumber daya manusia organisasi. Tujuan dari pengembangan karier tersebut adalah untuk memenuhi kebutuhan individu dan organisasi, terhadap pencapaian keseimbangan antara kebutuhan karier individu dan tuntutan kerja organisasi.



Berdasarkan pendapat para ahli, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pengembangan karier adalah suatu proses rangkaian kegiatan guna meningkatkan kompetensi serta kemampuan kerja pegawai untuk merencanakan karier dimasa sekarang dan masa depan selama masa kerjanya sehingga mampu mencapai jenjang jabatan atau kepangkatan.

Menurut Tohardi (2002) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karier antara lain, sikap atasan, rekan sekerja, dan bawahan yaitu orang yang berprestasi dalam bekerja namun tidak disukai oleh orang disekeliling tempat ia bekerja, maka orang yang demikian tidak akan mendapat dukungan untuk meraih karir yang lebih baik. Dengan kata lain, orang yang demikian tidak dipakai dalam organisasi tersebut. Yang kedua pengalaman, dalam konteks ini berkaitan tingkat golongan (senoritas) seorang pegawai. Dalam mempromosikan para senior bukan hanya mempertimbangkan pengalaman saja tetapi ada pemberian penghargaan terhadap pengabdianya kepada organisasi. Ketiga yaitu pendidikan, faktor pendidikan biasanya menjadi syarat untuk menduduki sebuah jabatan dan mempengaruhi kenaikan karir seseorang. Semakin berpendidikan seseorang akan semakin baik, atau dengan kata lain orang yang berpendidikan lebih tinggi akan memiliki pemikiran yang lebih baik pula. Keempat yaitu Prestasi, dapat saja terjadi dari akumulasi pengalaman, pendidikan dan lingkungan kerja yang baik. Namun prestasi yang baik tentunya merupakan usaha yang kuat dari dalam diri seseorang, walaupun karena keterbatasan pendidikan, pengalaman, dukungan rekan-rekan sekerja.

Sitohang (2007) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karier adalah, kebijakan organisasi, prestasi kerja, latar belakang pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, kesetiaan pada organisasi, hubungan antar manusia. Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karier menurut Saydam (2000) adalah sebagai berikut yaitu kesempatan pengembangan karier, latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, pelatihan, kesetiaan pada organisasi, hubungan antar manusia.

Sementara, menurut Siagian (2006) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karier yaitu prestasi kerja, pengenalan oleh pihak lain, kesetiaan pada organisasi, pembimbing dan sponsor, dukungan para bawahan, kesempatan untuk tumbuh, pengunduran diri.

Aspek-aspek yang terdapat dalam pengembangan karier individu menurut Rivai dan Sagala (2009) antara lain, Prestasi kerja merupakan aspek yang utama untuk mengembangkan karier, yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan

karier seorang pegawai. Kemajuan karier sebagian besar tergantung atas prestasi kerja yang baik dan etis. Sehingga, dengan mengetahui hasil atas kinerjanya maka pegawai dapat mengukur kesempatannya terhadap pengembangan karier. Asumsi terhadap kinerja yang baik akan melandasi seluruh aktivitas pengembangan karier. Ketika kinerja dibawah standar maka dengan mengabaikan upaya-upaya ke arah pengembangan karier biasanya tujuan karier yang paling sederhana pun tidak dapat tercapai. Kemajuan karier biasanya terletak pada kinerja dan prestasi.

Aspek yang kedua Pengenalan oleh pihak lain, tanpa pengenalan oleh pihak lain maka pegawai yang baik tidak akan mendapatkan peluang yang diperlukan guna mencapai tujuan mereka. Manajer atau atasan memperoleh pengenalan ini terutama melalui kinerja, prestasi pegawai, laporan tertulis, presentasi lisan, pekerjaan komite dan jam-jam yang dihabiskan. Aspek yang ketiga kesetiaan terhadap organisasi, level loyalitas yang rendah merupakan hal yang umum terjadi di kalangan lulusan perguruan tinggi terkini disebabkan ekspektasi terlalu tinggi pada organisasi tempatnya bekerja pertama kali sehingga sering menimbulkan kekecewaan. Hal yang sama juga terjadi pada kelompok profesional dimana loyalitas pertamanya diperuntukkan bagi profesi. Untuk mengatasi hal sekaligus mengurangi tingkat keluarnya pegawai (*turn over*), biasanya organisasi “membeli” loyalitas pegawai dengan gaji, tunjangan yang tinggi, melakukan praktik-praktik SDM yang efektif seperti perencanaan dan pengembangan karier.

Aspek keempat pembimbing dan sponsor, adanya pembimbing dan spondor akan membantu pegawai dalam mengembangkan kariernya. Pembimbing akan memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada pegawai dalam upaya pengembangan kariernya. Pembimbing berasal dari internal perusahaan. Mentor adalah seseorang di dalam perusahaan yang menciptakan kesempatan untuk pengembangan kariernya.

Aspek kelima bawahan yang mempunyai peran kunci, atasan yang berhasil memiliki bawahan yang membantu kinerja mereka. Bawahan dapat memiliki pengetahuan dan keterampilan khusus sehingga atasan dapat belajar darinya, serta membantu atasan melakukan tugas-tugasnya. Bawahan merupakan kunci mengumpulkan, menafsirkan informasi, melengkapi keterampilan atasan mereka dan bekerja secara kooperatif untuk mengembangkan karier atasan mereka. Hal ini juga menguntungkan bagi pegawai untuk membuat pegawai menaiki tangga karier ketika atasannya dipromosikan, serta menerima tugas penting dalam upaya mengembangkan karier pegawai tersebut.

Aspek keenam peluang untuk tumbuh, pegawai hendaknya diberikan kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya, misalnya melalui pelatihan-pelatihan kursus, dan melanjutkan pendidikannya. Hal ini akan memberikan pegawai kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan rencana kariernya. Aspek ketujuh perpindahan/rotasi, kesempatan berkarier yang banyak dalam sebuah organisasi memberikan kesempatan untuk pengembangan karier pegawainya. Hal ini akan mengurangi tingkat perpindahan/rotasi untuk mengembangkan diri di perusahaan/instansi lain.

Menurut Davis dan Werther (dalam Mangkuprawira, 2002) ada beberapa aspek yang dapat mengembangkan karir seseorang yaitu perlakuan yang adil dalam berkarier, kepedulian atasan langsung, informasi tentang berbagai promosi, minat untuk dipromosikan, kepuasan karier.

Menurut Saksono (2003) aspek yang dinilai dalam pengembangan karier adalah sebagai berikut, Kesempatan untuk mencapai suatu berharga; Parameter yang diukur adalah: promosi jabatan, adil dalam berkarier dan mendapatkan informasi peluang promosi. Kesempatan untuk mencapai hal baru; Parameter yang diukur adalah: kesempatan mengembangkan pengetahuan inovasi dan kreativitas. Kesempatan untuk membuat pegawai merasa senang; Parameter yang diukur adalah kesempatan memilih pekerjaan sesuai dengan kesenangan dan kesempatan menyelesaikan pekerjaan dengan cara masing-masing. Kesempatan untuk mengembangkan kecakapan dan kemampuan; Parameter yang diukur adalah kesempatan mengikuti diklat, seminar secara adil dan merata.

Dewi dan Rozalena (2016) terdapat dua bentuk pengembangan karier antara lain pengembangan karier melalui diklat dan *non* diklat. Diklat merupakan Organisasi akan menindaklanjuti dengan pendidikan dan pelatihan guna untuk menggali apa yang harus dikembangkan dan ditingkatkan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Pengembangan karier melalui pendidikan dan pelatihan dapat dilakukan dalam berbagai bentuk antara lain, Sistem mentor/sponsor, pelatihan, rotasi jabatan, program pengadaan beasiswa dan ikatan dinas.

Non diklat merupakan bentuk pengembangan karier melalui antara lain, memberikan berbagai bentuk penghargaan kepada pegawai terpilih, baik dalam bentuk umum maupun khusus, memberikan *punishment* atau suatu bentuk peringatan yang sebenarnya tidak melebihi penghukuman terhadap pegawai tertentu, mempromosikan pegawai terpilih untuk menempati jabatan yang lebih tinggi dan sesuai pada tahapan pada sistem karier organisasi, melakukan mutasi vertikal dalam rangka demosi, penangguhan kenaikan pangkat, pembebas tugas, atau pemberhentian, melakukan mutasi secara

horizontal dalam bentuk rotasi (*job rotation*), transfer tenaga kerja, *production transfer*, pegantian waktu tertentu, atau penambahan waktu kerja dengan sejawat.

Beberapa manfaat adanya pengembangan karier dalam organisasi menurut Dubrin (dalam Mangkunegara, 2005) adalah membantu dalam pencapaian individu dan perusahaan, membantu pegawai menyadari kemampuan potensinya, memperkuat hubungan antara pegawai dan instansi, membuktikan tanggung jawab sosial, mengurangi keusangan profesi dan manajerial, menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai, menggiatkan suatu pandangan jarak waktu yang panjang, dan meningkatkan kesejahteraan pegawai sehingga memiliki loyalitas yang tinggi.

Sejalan dengan hal di atas, Samsudin (2006) menyatakan manfaat pengembangan karier selain untuk keuntungan secara individu, organisasi juga menerima dampak dari pengembangan karier, yaitu; Pengembangan tenaga berbakat yang tersedia lebih efektif, pengembangan SDM yang lebih efisien di dalam atau diantara divisi, peningkatan kinerja melalui pengalaman *on the job training*, dan peningkatan loyalitas.

## **Metode Penelitian**

### *Pendekatan Penelitian*

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan metode kuantitatif. Pendekatan metode kuantitatif bertujuan untuk mengetahui hubungan antara pengembangan karier dengan loyalitas PNS di Banda Aceh.

### *Subyek Penelitian*

Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik sampling *non probability* yaitu teknik *quota sampling*, yang berarti pengambilan sampel dengan cara menetapkan jumlah tertentu sebagai target yang sesuai dengan kriteria sebagai sumber data dalam pengambilan sampel dari populasi, sampel distratifikasikan secara proposional dan tidak dipilih secara sembarang atau kebetulan (Usman, 2008).

Penentuan jumlah sampel dengan menggunakan rumus Slovin (2000). Berdasarkan data PNS di Pemerintahan Kota Banda Aceh periode 2017 sebanyak 147 pegawai, maka sampel yang ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin, dengan toleransi tingkat kesalahan sebesar 10% maka didapatkan hasil sampel berdasarkan perhitungan yang diperlukan agar dapat mewakili total 60 sampel dari 147 populasi.

### Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode skala. Arikunto (2006) menyatakan bahwa skala adalah teknik pengumpulan data dengan menyebarkan daftar pertanyaan yang telah disusun dan pernyataan tersebut telah disesuaikan dengan tujuan penelitian. Untuk memudahkan responden menjawab pertanyaan, jawaban telah disediakan dan responden memilih sesuai pendapatnya. Penyekalaan yang dipakai menggunakan skala Likert yang telah dimodifikasi menjadi empat alternatif jawaban. Skala disajikan dalam bentuk pernyataan *favorable* dan *unfavorable*. Bobot penilaian untuk *favorable* adalah SS (Sangat Sesuai) = 4, S (Sesuai) = 3, TS (Tidak Sesuai) = 2, STS (Sangat Tidak Sesuai) = 1. Sedangkan untuk *unfavorable* adalah SS (Sangat Sesuai) = 1, S (Sesuai) = 2, TS (Tidak Sesuai) = 3, STS (Sangat Tidak Sesuai) = 4 (Azwar, 2010).

### Teknik Analisa Data

Analisis data yang digunakan untuk mengetahui hubungan antara pengembangan karier dengan loyalitas PNS di Banda Aceh menggunakan teknik korelasi *Spearman* (Winarsunu, 2009).

### Hasil Penelitian

Berdasarkan dari hasil uji korelasi yang didapat maka diperoleh nilai  $r = 0.515$  artinya, antara pengembangan karier terhadap loyalitas pegawai memiliki korelasi dengan tingkat yang sedang/cukup, dan dengan nilai  $p = 0.000$  ( $p < 0.05$ ). Adapun nilai korelasi berdasarkan tingkat eselon, diperoleh nilai korelasi yang tertinggi sebesar  $0.717^{**}$  dengan  $p = 0.002$  ( $p < 0.05$ ) terdapat di eselon III, dan pada eselon IV juga memiliki korelasi, dengan nilai  $0.455^{**}$  dengan  $p = 0.004$  ( $p < 0.05$ ). Sementara, pada eselon II tidak terdapat hubungan yang korelasi. Dapat dilihat berdasarkan tabel berikut :

Uji Korelasi Berdasarkan Eselon

Eselon	Jumlah	Nilai Korelasi	Signifikan	Persentase
II	5	0.656	0.229	8.33%
III	16	0.717**	0.002	26.66%
IV	39	0.455**	0.004	65%
<b>Total</b>	<b>60</b>			<b>100%</b>

### Pembahasan

Berdasarkan hasil inventarisasi data kepegawaian di Dinas Pemerintahan Kota Banda Aceh, maka dapat diketahui bahwa jumlah PNS di lingkungan Dinas Pemerintahan Kota pada tahun 2017 sebanyak 147 pegawai, terdiri dari 44 Kepala Sub Bagian dan Sekretaris daerah, serta 103 sebagai staf. Berdasarkan hasil penelitian bahwa terdapat hubungan positif (+) antara pengembangan karier terhadap loyalitas pegawai. Hal ini sesuai

dengan hasil analisis data yang menggunakan korelasi *product moment*. Hasil perhitungan korelasi yang didapatkan dari kedua variabel tersebut diperoleh nilai  $r = 0.515$  artinya, antara pengembangan karier terhadap loyalitas pegawai di Dinas Pemerintahan Kota Banda Aceh berkorelasi.

Sementara pada nilai  $p = 0.000$  ( $p < 0.05$ ) dengan hubungan positif (+) dan sangat signifikan antara pengembangan karier terhadap loyalitas pegawai yang ada di Dinas Pemerintahan Kota Banda Aceh. Sehingga hipotesis yang diajukan oleh peneliti diterima. Meski memiliki korelasi dengan tingkat yang sedang antara pengembangan karier terhadap loyalitas pegawai di Dinas Pemerintahan Kota Banda Aceh, instansi mampu menumbuhkan loyalitas pegawai dengan adanya pengembangan karier. Seperti hasil penelitian yang telah dilakukan bahwa terdapat 43 dari 60 pegawai atau 71.667% yang memiliki loyalitas tinggi, juga dari kategori pengembangan karier berada direntang tinggi yaitu terdapat 30 pegawai atau (50%) dari total responden.

Terlihat pada tingkatan eselon yang memiliki loyalitas tinggi terdapat pada eselon III, dengan nilai korelasi sebesar 0.717\*\* dengan  $p = 0.002$  ( $p < 0.05$ ), artinya bahwa eselon III lebih berkontribusi dalam bekerja di Lingkungan Pemerintahan Kota Banda Aceh. Namun berdasarkan hasil penelitian, pengembangan karier di Dinas Pemerintahan Kota Banda Aceh bukan satu-satunya faktor yang dapat meningkatkan loyalitas pegawainya, hal ini menunjukkan bahwa ada faktor lain yang mempengaruhinya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah seorang PNS di Dinas Pemerintah Kota Banda Aceh, kelayaitasan PNS timbul karena adanya tuntutan yang dilandasi oleh Undang-Undang Pokok Kepegawaian No. 8 tahun 1974 pasal 3 yang berbunyi: "Pegawai negeri adalah Aparatur Negara, Abdi Negara dan Abdi Masyarakat, yang dengan penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, UUD 1945, Negara, dan Pemerintah" (1974:3).

Selain hal di atas, Steers & Porter (dalam Sari & Widyastuti, 2010) mengatakan bahwa yang mempengaruhi loyalitas pegawai selain karakteristik pekerjaan, karakteristik desain instansi, pengalaman yang diperoleh dalam instansi, terdapat juga karakteristik pribadi, yaitu menyangkut sifat, karakter, dan temperamen yang dimiliki pegawai itu sendiri.

Pegawai merupakan sumber daya yang dimiliki oleh pemerintah daerah, oleh karena itu harus dipekerjakan secara efektif, efisien, dan manusiawi. Pemerintah daerah yang ingin tetap memiliki citra positif di pandangan masyarakat tidak akan mengabaikan aspek pengembangan kualitas SDM aparturnya. Peranan manajemen SDM sangat besar, salah satu fungsi manajemen SDM yaitu menjamin kelayaitasan pegawainya.



Sebab, meski pengakuan PNS di atas bahwa loyalitas timbul karena adanya tuntutan, namun pegawai juga menginginkan adanya hubungan timbal balik antara instansi dengan pegawainya. Sesuai dengan Samsudin (2006) menyatakan bahwa untuk meningkatkan loyalitas, pengembangan karier dapat memotivasi, dan membantu. Sehingga upaya pengembangan karier diperlukan untuk mencapai loyalitas pegawai dengan sebenarnya. Oleh sebab itu, apabila pemerintah daerah memiliki pegawai yang loyal, maka akan meningkatkan kualitas kinerja yang sesuai dengan visi dan misi instansi.

Sehingga upaya untuk memperbaiki atau meningkatkan loyalitas pegawai menurut Saydam (2000) antara lain: Pertama, mengkaji ulang seluruh pekerjaan atau jabatan, sebagian pegawai di Dinas Pemerintahan Kota Banda Aceh bekerja tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan dan bakatnya, tindakan yang dapat dilakukan adalah pegawai tersebut ditempatkan pada posisi yang tepat sehingga dapat mengurangi tingkat kejenuhan/kesukaran dalam bekerja.

Kedua, pimpinan instansi perlu memberikan perhatian yang lebih terhadap kepuasan pegawai, dapat dilihat ketika ketidaktepatan waktu masuknya tunjangan para pegawai lebih suka menghabiskan waktu di luar kantor, hal ini dapat menjadi pertimbangan Pimpinan Daerah agar meminimalisir sistem kelalaian tersebut.

Ketiga, pegawai lebih banyak melibatkan pegawai dalam berbagai kegiatan, ketika instansi mengadakan suatu kegiatan, yang dilibatkan adalah orang-orang yang berkompeten, dengan tujuan untuk melancarkan suatu kegiatan tersebut. Namun ketika sistem yang demikian terus-menerus dibudayakan, para pegawai yang belum berpengalaman, tidak mempunyai kesempatan untuk belajar. Sehingga demi keselarasan kesempatan tumbuh pegawai, setiap kegiatan instansi, pegawai senior melibatkan pegawai junior.

Keempat, meningkatkan kualitas sistem penilaian kerja pegawai, dengan kemajuan teknologi, Dinas Pemerintahan Kota Banda Aceh mempunyai sistem penilaian kinerja yang dinamakan *e-kinerja* dengan sistem *online*, setiap satu jam para pegawai diwajibkan membuat laporan pekerjaan, guna untuk melihat kualitas kinerja setiap pegawai.

Kelima, penyempurnaan sistem kompetensi, seperti pada kegiatan pelatihan/diklat, suatu kegiatan pelatihan harus sesuai dengan kebutuhan instansi. Keenam, meningkatkan efektivitas komunikasi, berdasarkan hasil penelitian di Dinas Pemerintahan Kota Banda Aceh hubungan komunikasi antar atasan dan bawahan terjalin cukup baik, namun kurangnya atasan memberikan informasi dan motivasi tentang peluang naik jabatan.

Keenam, meningkatkan keterpaduan serta keterbukaan sistem pengembangan karier. Artinya Sub Bagian Organisasi di Dinas Pemerintah Daerah Kota Banda Aceh menyesuaikan kebutuhan-kebutuhan pegawai dengan program-program pengembangan kariernya.

Pengembangan karier berlaku bagi setiap pegawai pemerintah daerah, yaitu dari tingkat pegawai paling rendah hingga ke tingkat pimpinan/eselon yang paling tinggi. Aktivitas pengembangan karier berlangsung sejak pegawai diangkat sebagai Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) hingga menjadi PNS.

Pegawai pada Pemerintah Kota Banda Aceh dapat menggambarkan prospek kariernya melalui gambaran jabatan dan persyaratannya. Pegawai mendapat gambaran tingkat jabatan yang dapat dilalui pada struktur organisasi atau jabatan fungsional yang dapat dipilih sesuai formasi pengangkatannya. Pegawai akan menilai kesempatan atau peluang yang ada serta menyesuaikan dengan tujuan karier yang akan datang.

Seiring dengan pendapat Samsuddin (2006) bahwa seseorang ingin mencapai status, pekerjaan, karier yang sesuai minat dalam suatu organisasi pada jalur karier yang telah ditetapkan organisasi. Hal tersebut berarti pegawai ingin memilih jabatan, pekerjaan, dan karier yang sesuai dengan tuntutan proyeksi pada masa depannya.

Hal ini, atasan atau pegawai senior dapat menginformasikan kepada bawahannya tentang deskripsi jabatan dan lowongan jabatan dalam instansi. Karena berdasarkan penjelasan Siagian (2001) mengatakan bahwa para pegawai umumnya mengharapkan akses informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan.

## **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis terhadap nilai jawaban kuesioner masing-masing responden, pegawai Dinas Pemerintahan Kota Banda Aceh memiliki loyalitas yang tinggi, karena terdapat 43 dari 60 pegawai atau (71.667%) yang memiliki loyalitas tinggi. Pengembangan karier di Dinas Pemerintahan Kota Banda Aceh menggambarkan hasil yang baik apabila dilihat dari hasil kuisisioner yang telah diisi responden. Hal tersebut didasari pada perolehan jumlah yaitu sebanyak 30 pegawai dari 60 responden yang berada dikategori rentang tinggi pada pengisian kuisisioner pengembangan karier.

Hasil analisis data penelitian yang dilakukan oleh peneliti, diperoleh hasil-hasil analisis korelasi menghasilkan nilai positif (+) sebesar 0.515 antara pengembangan karier dengan loyalitas pegawai. Ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara pengembangan

karier terhadap loyalitas pegawai di Dinas Pemerintahan Kota Banda Aceh. Dengan diperoleh nilai signifikan 0.00 ( $p < 0.05$ ) yang berarti sangat signifikan antara pengembangan karier terhadap loyalitas pegawai sehingga hipotesis yang diajukan oleh peneliti diterima.

### Daftar Pustaka

- Affandi, A. (2014). Pengaruh Karakteristik Karyawan terhadap Loyalitas Karyawan. *Jurnal*. Surabaya: Universitas Islam Negeri
- Alim, N. (2013). Kinerja Pegawai Kantor Dinas Sosial, Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Polewali Mandar. *Skripsi*. Universitas Hasanuddin: Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Komunikasi
- Alwi, S. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta: BPF
- Antonic, J. A., Antonic, B. (2011). Employee Loyalty and Its Impact on Firms Growth. *International Journal of Management and Information Systems*
- Andronicus, Nasution, & Mulyani. (2015). Tentang Pengaruh Faktor Pengembangan Karier Dan Diskriminasi Gaji Terhadap Loyalitas Karyawan Pada PT. Panin Bank KCU Medan. *Jurnal*
- Arikunto, S. (2002). *Prosedur Penelitian*. Jakarta: PT. Asdi Mahasatya
- Azwar, S. (2004). *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka
- Banon, A. N. S. (2013). Hubungan Pengembangan Karier dengan Loyalitas Kerja Karyawan. *Skripsi* (tidak diterbitkan). Bandung: Fakultas Bisnis dan Manajemen Universitas Widyatama
- Bernardin, H. J. (2003). *Human Resources Management: An Experiential Approach*. New York: Irwin
- Boltax, J. (2011). Love 'Em or Lose 'Em: Retaining Talented Employees, *CPA Practice Management Forum*
- Cunha, M. P. (2002). "The Best Place to Be": Managing Control and Employee Loyalty in a Knowledge Intensive Company. *The Journal of Applied Behavioral Science*
- Dessler, G. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks
- Flippo, B. E. (2002). *Personel Management (Manajemen Personalia)*. Terjemahan Alponso S. Jakarta: PT. Erlangga
- Ghozali, I. (2011) *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang: Universitas Diponegoro

- Gomes, F. C. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset
- Handoko, H. (2008). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Hasibuan, M. S. P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Karmelita, M. (2016). Analisis Persepsi Karyawan Terhadap Penerapan Sistem Manajemen Kinerja PT. XYZ. *Jurnal*. Jakarta: Sekolah Tinggi Manajemen PPM
- Kaseger, R. G. (2013). Pengembangan Karier Dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Matahari Departement Store Manadi Town Square. *Jurnal*. Manado: Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi Manadi
- Lestari, P. (2015). Hubungan Antara Pengembangan Karier dan Pemberian Intensif Terhadap Loyalitas Kerja Karyawan Pada PT. Komatsu Remanufacturing Asia di Balik Papan. *Jurnal*. Kalimantan Timur: Fakultas Psikologi Universitas Mulawarman
- Mangkunegara, A. P. (2005). *Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Muljanto, A. (2015). Pentingnya Motivasi & Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Artikel*. BPPK: Kementerian Keuangan. <http://www.bppk.kemenkeu.go.id/publikasi/artikel/418-artikel-soft-competency/21170-pentingnya-motivasi-dan-disiplin-kerja-terhadap-kinerja-pegawai>
- Murdhiyanah, N. (2014). BAB I Pendahuluan. *Skripsi* (diterbitkan). Universitas Islam Negeri: Surabaya
- Noe, R. A., Hollenbeck, B. G., & Wright, P. M. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerjemah: David Wijaya. Jakarta: Salemba Empat
- Nugraha, Adi, (2014). Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara. *Skripsi* (tidak diterbitkan) Medan: Universitas Sumatera Utara
- Panggabean, M. S. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Poerwopoespito, Oerip. (2002). *Mengatasi Krisis Manusia di Perusahaan*. Jakarta: PT. Grasindo
- Powers, EL. (2000). Employee Loyalty in the New Millenium. *S.A.M. Advanced Management Journal*. Summer
- Priyatno, D. (2008). *Mandiri Belajar SPSS (Statistical Product and Service Solutions)*. Yogyakarta: MediaKom
- Ramendei, P. (2009). Pengaruh Karakteristik Sasaran Anggaran dan Sistem Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Manajerial Aparat Pemerintah Daerah. *Tesis* (tidak diterbitkan). Semarang: Universitas Diponegoro

- Republik Indonesia. (1999). Undang-Undang No. 43/1999 Tentang: Pokok-Pokok Kepegawaian. Jakarta: Lembaga Negara
- Rivai, & Sagala. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers
- Robbins, S. P. (2001). *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jakarta: Prenhallindo
- Rozalena., & Dewi. (2016). *Pengembangan Karier Dan Pelatihan Karyawan*. Swadaya Grup. Jakarta
- Runtu, J. (2014). Analisis Perubahan Sistem Penganggaran di Indonesia & Pengaruhnya pada Kinerja Inspektorat Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal*. Emba: Sulawesi Utara
- Samsudin, S. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV Pustaka Setia
- Sastrohadiwiryo, B. Siswanto. (2002). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Saydam, G. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource) Suatu Pendekatan Mikro*. Jakarta: Djanbatan
- Siagian, S. P. (2003). *Pentingnya Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara
- Silalahi, U. (2005). *Studi Tentang Ilmu Administrasi Konsep, Teori & Dimensi*. Bandung: Sinar Baru
- Simamora, B. (2004). *Riset Pemasaran*. Jakarta: Gramedia Utama
- Siswanto. (2002). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Sitohang, A. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pradnya Paramita
- Slovin, H. U. (2000). *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Smith, A. D., Rupp, W. T. (2002). *Communication and Loyalty Among Knowledge Worker: A resource of the firm theory view*. *Journal of Knowledge Management*
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta
- Soegandhi, V. M. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja & Loyalitas Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan PT. Surya Timur Sakti. *Jurnal*. Jawa Timur: Universitas Kristen Petra
- Streers, R. M. *Efektifitas Organisasi, Suatu Perilaku*. (1985). Jakarta: PT. Erlangga
- Sudiarta, Gusti. (2009). *Statistika Matematis Ii. Fakultas Matematika Dan IPA. Universitas Pendidikan Ganesha*. E-book

- Tamin, Herson. (2017). *Pegawai Negeri Sipil Dalam Kacah Politik Indonesia*  
<http://pnsindonesia.blogspot.co.id/2007/07/pegawai-negeri-sipil-dalam-kacah.html>
- Tanzaq, T. (2007). *Komitmen Organisasi Ditinjau dari Kepuasan Kerja Pada Salesman PT. Dos Ni Roha. Skripsi*. Semarang: Fakultas Psikologi Universitas Katoli Soegijapranata
- Trianasari, Y. (2005). *Hubungan Antara Persepsi Terhadap Insentif & Lingkungan Kerja dengan Loyalitas Kerja*. Surakarta: Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Surakarta
- Usman, H. (2008). *Manajemen: Teori, Praktik, & Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Wahyudi, B. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Sulita
- Yamin, M. (2010). *Strategi Pembelajaran Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Gaung Persada Pers

FAKULTAS  
PSIKOLOGI  
UNMUHA