

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Dalam sub bab kajian pustaka, akan diuraikan mengenai landasan teori penelitian sebagai dasar pemikiran saat melakukan pembahasan masalah yang diteliti dan untuk mendasari analisis yang akan digunakan dalam bab berikutnya mengenai Pengembangan Karir, Iklim Organisasi, dan Loyalitas Karyawan.

##### **2.1.1 Pengertian Pengembangan Karir**

Pengembangan karir merupakan suatu kegiatan karyawan untuk membantu para karyawan menentukan rencana karir di masa yang akan datang di tempat bekerja, sehingga karyawan tersebut dan pihak organisasi dapat mengembangkan diri.

Menurut **Mangkunegara (2017)**, pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Menurut **Kaseger (2013)**, pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin orang-orang dalam organisasi untuk memiliki kualifikasi, kemampuan, dan pengalaman yang sesuai ketika dibutuhkan.

Menurut **Suwatno dan Priansa (2011:103)**, pengembangan diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi. Pengembangan biasanya berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menunaikan pekerjaan yang lebih baik.

Menurut **Veithzal Rivai (2011:290)**, pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.

Menurut **Handoko (2010:121)**, pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah upaya meningkatkan minat dan kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaannya untuk merencanakan karir di masa depan yang lebih baik lagi.

#### **2.1.1.1 Indikator Pengembangan Karir**

Menurut **Suwatno dan Priansa (2011:111)**, terdapat dua indikator pengembangan karir antara lain :

##### **1) Metode Pendidikan**

Apabila proses pendidikan dan pelatihan dilihat kembali, maka terlihat bahwa hasil akhir proses tersebut adalah adanya perubahan tingkah laku yang diharapkan. Ini berarti pendidikan pada hakikatnya bertujuan untuk mengubah

tingkah laku karyawan, tingkah laku baru (hasil perubahan) itu dirumuskan dalam satu tujuan pendidikan. Pada dasarnya, tujuan pendidikan ialah deskripsi dari yang diharapkan akan memiliki sasaran pendidikan pada periode tertentu. Suatu lembaga pendidikan terutama pendidikan formal, sebenarnya dibentangkan harapan tentang tingkat dan jenis perubahan tingkah laku sasaran pendidikan, antara lain perubahan pengetahuan, sikap, dan kemampuan mereka.

## 2) Metode Pelatihan

Metode pelatihan harus berdasarkan pada kebutuhan pekerjaan dan tergantung pada berbagai faktor, di antaranya waktu, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan dasar peserta, latar belakang peserta, dan sebagainya. Pelatihan menjadi tanggung jawab yang penting daripada manajemen. Ruang lingkup pelatihan lebih kecil daripada pendidikan. Pelatihan pada dasarnya dipandang sebagai penerapan, kecakapan, dan keterampilan pekerjaan.

Menurut **Handoko (2010:131)**, indikator pengembangan karir seorang karyawan adalah :

### 1) Prestasi Kerja

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

2) *Exposure* (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 karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama.

4) Kesempatan untuk Bertumbuh

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

5) Dukungan Manajemen

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

Menurut **Rivai (2008:290)**, indikator pengembangan karir yaitu sebagai berikut ini :

1) Perencanaan karir karyawan

Harus merencanakan karirnya untuk masa yang akan datang.

2) Pengembangan karir individu

Setiap karyawan harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karir atau kemajuan karir yang dialami.

3) Pengembangan karir yang didukung oleh departemen SDM

Pengembangan karir karyawan tidak hanya tergantung pada karyawan tersebut, tetapi juga pada peranan dan bimbingan manajer dan departemen SDM.

4) Peran umpan balik terhadap kinerja

Tanpa umpan balik yang menyangkut upaya-upaya pengembangan karir, maka relatif sulit bagi karyawan bertahun-tahun untuk persiapan yang kadang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan pengembangan karir.

#### **2.1.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir**

Menurut **Wahyono (2015:121)**, faktor-faktor pengembangan karir antara lain sebagai berikut :

1) Kinerja

Prestasi kerja adalah hal utama yang harus ditunjukkan oleh setiap karyawan bila ingin membangun karirnya dengan baik dan mulus, tanpa prestasi kerja yang baik mustahil suatu jenjang karir akan mudah dilalui.

2) *Exposure*

Pandai mempromosikan diri pada saat yang tepat. Biasanya terdapat cara yang dapat digunakan untuk itu, yaitu saat prestasi hasil karya, laporan tertulis, laporan lisan kepada atasan, keaktifan dan keberhasilan di kepanitiaan, dan hubungan baik dengan lingkungan bisnis.

3) *Leveraging*

Permintaan berhenti untuk melanjutkan pekerjaan di perusahaan lain, sering kali digunakan karyawan untuk membangun karir yang lebih baik.

4) Dedikasi

Kesetiaan jangka panjang, biasanya lebih dihargai dalam perbaikan karir. Karyawan yang mempunyai pengalaman kerja di suatu perusahaan dalam jangka yang cukup lama pada umumnya mempunyai dedikasi yang lebih baik, dibanding yang sering berpindah-pindah perusahaan dalam jangka waktu pendek.

5) Mentor dan Sponsor

Mentor adalah orang yang menawarkan bimbingan karir informal, sedangkan spornsor adalah orang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan-kesempatan pengembangan karir bagi orang lain.

6) Edukasi

Pendidikan, latihan, dan kursus-kursus tambahan yang bertujuan menambah keahlian serta keterampilan karyawan dengan sertifikat yang mendukung akan membantu karir seseorang.

### **2.1.2 Pengertian Iklim Organisasi**

Iklim organisasi merupakan gambaran keadaan di dalam lingkup organisasi yang dirasakan oleh karyawan sepanjang mereka melakukan kegiatan-kegiatan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Menurut **Davis dalam Syafrida H. Sahir, et al. (2020:90)**, iklim organisasi adalah lingkungan manusia yang di dalamnya terdapat anggota organisasi yang melakukan pekerjaannya.

Menurut **Wirawan (2008:122)**, iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual atau kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.

Menurut **Taguiri dan Litwin dalam Soetopo (2010)**, iklim organisasi adalah suatu kualitas lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggotanya, mempengaruhi prilakunya dan dapat dideskripsikan dengan nilai-nilai karakteristik organisasi.

Menurut **Lussier (2005)**, iklim organisasi adalah persepsi pegawai mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif dirasakan oleh anggota organisasi yang kemudian akan mempengaruhi perilaku mereka berikutnya.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi yaitu persepsi terhadap kualitas lingkungan organisasi yang dirasakan langsung oleh anggota organisasi yang kemudian akan mempengaruhi perilaku mereka di dalam organisasi.

### 2.1.2.1 Indikator Iklim Organisasi

Menurut **Davis dalam Syafrida H. Sahir, et al. (2020:91-92)**, untuk menentukan baik tidaknya iklim organisasi dapat dilihat dari indikator sebagai berikut :

- 1) Kualitas *Leadership*, yaitu kemampuan untuk memengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu yang dipraktikkan oleh *leader* terhadap *followers* atau bawahannya.
- 2) Kepercayaan, yaitu kepercayaan yang diberikan *leader* kepada *followers* atau bawahannya dalam menjalankan pekerjaan.
- 3) Komunikasi, yaitu proses transfer informasi serta pemahamannya dari komunikasi ke atas, ke bawah, ke samping dalam suatu organisasi.
- 4) Tanggung Jawab, yaitu sikap yang ada pada *leader* dan *followers* atau bawahan terhadap kepemilikan organisasi serta tugas-tugas yang dikerjakan.
- 5) Imbalan yang Adil, yaitu upah yang diberikan kepada bawahan sesuai dengan harapan mereka.
- 6) Kesempatan, yaitu peluang yang diberikan kepada bawahannya untuk meningkatkan prestasi kerjanya.
- 7) Pengendalian, yaitu suatu tindakan yang dilakukan oleh *leader* agar organisasi terkontrol dengan baik, sehingga tidak mengalami kerugian.

Menurut **Stringer dalam Wirawan (2007:131-133)**, untuk mengukur iklim organisasi terdapat enam indikator yang diperlukan :

1) *Structure*

Struktur organisasi merefleksikan perasaan di organisasi secara baik dan mempunyai peran dan tanggung jawab yang jelas dalam lingkungan organisasi. Struktur tinggi jika anggota organisasi merasa pekerjaan mereka didefinisikan secara baik. Struktur rendah jika mereka merasa tidak ada kejelasan mengenai siapa yang melakukan tugas dan mempunyai kewenangan mengambil keputusan.

2) Standar-Standar (*Standards*)

Mengukur perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Standar-standar tinggi artinya anggota organisasi selalu berupaya mencari jalan untuk meningkatkan kinerja. Standar-standar rendah merefleksikan harapan yang lebih rendah untuk kinerja.

3) Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka menjadi “bos diri sendiri” dan tidak memerlukan keputusannya dilegitimasi oleh anggota organisasi lainnya. Persepsi tanggung jawab tinggi menunjukkan bahwa anggota organisasi merasa didorong untuk memecahkan masalahnya sendiri. Tanggung jawab rendah menunjukkan bahwa pengambilan resiko dan perubahan terhadap pendekatan baru tidak diharapkan.

4) Penghargaan (*Recognition*)

Mengindikasikan bahwa anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas secara baik. Penghargaan merupakan ukuran penghargaan

dihadapkan dengan kritik dan hukuman atas penyelesaian pekerjaan. Iklim organisasi yang menghargai kinerja berkarakteristik keseimbangan antara imbalan dan kritik. Penghargaan rendah artinya penyelesaian pekerjaan dengan baik diberi imbalan secara tidak konsisten.

5) Dukungan (*Support*)

Merefleksikan perasaan percaya dan saling mendukung yang terus berlangsung di antara anggota kelompok kerja. Dukungan tinggi jika anggota organisasi merasa bahwa mereka bagian tim yang berfungsi dengan baik dan merasa memperoleh bantuan dari atasannya, jika mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas. Jika dukungan rendah, anggota organisasi merasa terisolasi atau tersisih sendiri.

6) Komitmen Kerja (*Commitment*)

Merefleksikan perasaan bangga anggota terhadap organisasinya dan derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen kuat berasosiasi dengan loyalitas personal. Level rendah komitmen artinya karyawan merasa apatis terhadap organisasi dan tujuannya.

Menurut **Lussier (2006)**, menyatakan bahwa indikator iklim organisasi yaitu sebagai berikut :

- 1) Struktur, merupakan tingkat paksaan yang dirasakan pegawai karena adanya peraturan dan prosedur yang terstruktur dan tersusun.
- 2) *Responsibility*, merupakan tingkat pengawasan yang dilakukan organisasi dan dirasakan oleh para pegawai.
- 3) *Reward*, merupakan tingkat penghargaan yang diberikan atas usaha pegawai.

- 4) *Warmth*, berkaitan dengan tingkat kepuasan pegawai yang berkaitan dengan kepegawaian dalam organisasi.
- 5) *Support*, berkaitan dengan dukungan kepada pegawai di dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi. Dukungan seperti dapat berasal dari pimpinan ataupun rekan kerja.
- 6) *Organizational Identify and Loyalty*, berkaitan dengan perasaan bangga akan keberadaannya dalam organisasi dan kesetiaan yang ditunjukkan selama masa kerjanya.
- 7) *Risk*, berkaitan dengan pegawai diberi ruang untuk melakukan atau mengambil risiko dalam menjalankan tugas sebagai sebuah tantangan.

#### **2.1.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi**

Menurut **Asmar dalam Irene Silviani (2020:212-213)**, mengungkapkan ada lima faktor yang mempengaruhi iklim organisasi di antaranya yaitu :

##### 1) Penempatan Personalia

Masalah penempatan personalian sangat penting, karena jika terjadi kesalahan dalam penempatan, bisa menjadikan perilaku pegawai terganggu dan akhirnya bisa merusak iklim organisasi. Dalam penempatan seorang pemimpin, hendaknya melihat berbagai aspek dan kondisi, seperti spesialisasi yang dimiliki, kegemaran, keterampilan, dan pengalaman watak.

##### 2) Pembinaan Hubungan Komunikasi

Komunikasi sangat berperan penting karena dengan adanya komunikasi, maka akan tercipta suatu iklim organisasi.

### 3) Pendinamisan dan Penyelesaian Konflik

Setiap organisasi akan mengalami perubahan pada setiap aspeknya seiring dengan perubahan lingkungan. Proses perubahan tersebut sangat penting untuk mengantisipasi agar tidak terjadi stagnasi bahkan kemunduran organisasi. Dalam hal ini, pemimpin berperan membuat para pegawai menjadi lebih dinamis dan mampu mendukung kemajuan organisasi dengan cara memberi kebebasan pada pegawai untuk mengembangkan kreativitasnya dan merealisasikan idenya.

### 4) Pengumpulan dan Pemanfaatan Informasi

Informasi sangat bermanfaat bagi organisasi, terutama dalam penyusunan program kerja organisasi, mendukung kelancaran penggunaan metode kerja, dan sebagai alat kontrol atau pengawasan.

### 5) Kondisi Lingkungan

Kondisi lingkungan kerja adalah suasana atau keadaan dalam kerja yang mencakup keadaan fasilitas atau sarana yang ada, misalnya ruangan untuk pimpinan, ruang rapat, lobi, ruang kerja pegawai, ruang tamu, dan lain sebagainya yang memberikan efek pada suasana hati pegawai.

## **2.1.3 Pengertian Loyalitas Karyawan**

Loyalitas merupakan suatu sikap mental diri karyawan yang ditunjukkan dengan sikap setia terhadap perusahaan walaupun perusahaan dalam keadaan baik maupun dalam keadaan buruk. Loyalitas karyawan penting bagi hasil kinerja perusahaan, maka perusahaan harus meningkatkan perhatiannya pada usaha-usaha mempertahankan dan menjaga loyalitas para karyawannya.

Menurut **Wicaksono (2013)**, mengartikan loyalitas yaitu kesetiaan pada sesuatu dengan rasa cinta, maka apabila ada rasa loyalitas yang tinggi seseorang merasa tidak memerlukan imbalan dalam melaksanakan sesuatu untuk orang lain/perusahaan tempat dia meletakkan loyalitasnya.

Menurut **Siswanto (2013)**, loyalitas adalah tekad dan kesanggupan menaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Tekad dan kesanggupan tersebut harus dibuktikan dengan sikap dan perilaku karyawan yang bersangkutan dalam kegiatan sehari-hari, serta melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Menurut **Budiman (2009)**, loyalitas berasal dari kata dasar loyal yang memiliki arti setia atau patuh. Loyalitas berarti mengikuti dengan patuh dan setia terhadap seseorang atau sistem/peraturan. Istilah loyal ini sering didefinisikan bahwa seseorang akan disebut loyal atau memiliki loyalitas yang tinggi jika mau mengikuti apa yang diperintahkan.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa loyalitas karyawan adalah sikap patuh/taat dan setia seorang karyawan terhadap seseorang atau perusahaan dalam melaksanakan pekerjaan yang diperintahkan kepadanya.

### **2.1.3.1 Indikator Loyalitas Karyawan**

Menurut **Saydam dalam Sutanto dan Perdana (2016)**, terdapat empat indikator loyalitas karyawan antara lain :

1) Kepatuhan

Kepatuhan adalah kemampuan karyawan untuk menaati seluruh peraturan yang berlaku, untuk melaksanakan segala tugas yang diberikan oleh atasan yang bertanggung jawab dan tidak melanggar larangan yang telah ditentukan.

2) Tanggung Jawab

Tanggung jawab adalah kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas dengan benar, tepat waktu, dan berani menanggung konsekuensi dari keputusan atau tindakan yang telah diambil oleh karyawan.

3) Dedikasi

Dedikasi adalah kontribusi gagasan dan tenaga yang diberikan oleh karyawan dengan tulus kepada perusahaan.

4) Integritas

Integritas adalah kemampuan karyawan untuk mengakui, berbicara, atau memberikan informasi yang tepat sesuai dengan realita dan kebenaran.

Menurut **Siswanto (2013)**, aspek-aspek loyalitas kerja yang terdapat pada individu yang menitikberatkan pada indikator pelaksanaan kerja yang dilakukan karyawan antara lain :

1) Taat pada Peraturan

Kebijakan yang diterapkan dalam perusahaan untuk ditaati dan dilaksanakan dengan baik.

2) Tanggung Jawab pada Perusahaan

Kesanggupan karyawan untuk melaksanakan tugas sebaik-baiknya dan setiap resikonya.

3) Kemauan untuk Bekerja Sama

Bekerja sama memungkinkan perusahaan dapat mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai secara individual.

4) Rasa Memiliki

Rasa ikut memiliki karyawan terhadap perusahaan akan membuat karyawan memiliki sikap ikut menjaga dan bertanggung jawab terhadap perusahaan.

5) Hubungan Antar Pribadi

Meliputi hubungan di antara karyawan, hubungan yang harmonis antara atasan dan karyawan, situasi kerja, dan sugesti dari teman kerja.

6) Kesukaan terhadap Pekerjaan

Melakukan pekerjaan dengan senang hati, dapat dilihat dari keunggulan karyawan dalam bekerja, karyawan tidak pernah menuntut apa yang diterimanya di luar gaji pokok.

### **2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan**

Menurut **Jusuf (2010)**, faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan sebagai berikut :

- 1) Faktor Rasional, meliputi hal-hal yang bisa dijelaskan secara logis, seperti : Gaji, bonus, jenjang karir, dan fasilitas-fasilitas yang diberikan lembaga kepada karyawan.
- 2) Faktor Emosional, meliputi perasaan atau ekspresi diri, seperti : Pekerjaan yang menantang, lingkungan kerja yang mendukung.

- 3) Perasaan Aman, karena perusahaan merupakan tempat bekerja dalam jangka panjang, pemimpin yang berkarisma, pekerjaan yang membanggakan, penghargaan-penghargaan yang diberikan perusahaan, dan budaya kerja.
- 4) Faktor Kepribadian, meliputi sifat, karakter, tempramen yang dimiliki oleh karyawan.

#### 2.1.4 Hasil Penelitian Terdahulu

Suatu penelitian akan mengacu pada beberapa hasil penelitian terdahulu yang hasil penelitiannya dapat digunakan sebagai data pendukung untuk menentukan hasil penelitian yang kita lakukan saat ini. Maka dari itu, penulis melakukan kajian terhadap beberapa penelitian terdahulu yang mempunyai pembahasan dengan variabel yang sedang diteliti, melalui jurnal yang telah dikumpulkan oleh penulis. Berikut ini isi kajiannya dalam bentuk tabel.

**Tabel 2.1**  
**Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Ini**

No.	Penulis/ Tahun	Judul Penelitian/Metode/ Sampel	Hasil Penelitian	Persamaan/Perbedaan
1.	Ni Putu D. Purnamasari dan Desak K. Sintaasih (2019)	<b>Judul :</b> Pengaruh Pengembangan Karir, Kompensasi, dan Iklim Organisasi terhadap Loyalitas Karyawan  <b>Metode :</b> Analisis regresi linier berganda  <b>Sampel :</b> Sampling jenuh, terdiri dari 40 orang karyawan	Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan Bellevue Heritage Villas Nusa Dua, Bali.  Kompensasi dan iklim organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan Bellevue Heritage	<b><u>Persamaan</u></b>  Penelitian sebelumnya dan penelitian penulis meneliti tentang pengembangan karir, iklim organisasi, dan loyalitas karyawan.  <b><u>Perbedaan</u></b>  a. Dalam penelitan sebelumnya ada variabel kompensasi, sedangkan dalam penelitian penulis tidak ada. b. Penelitian sebelumnya dilakukan di Bellevue

No.	Penulis/ Tahun	Judul Penelitian/Metode/ Sampel	Hasil Penelitian	Persamaan/Perbedaan
			Villas Nusa Dua, Bali.	Heritage Villas Nusa Dua, Bali, sedangkan penelitian penulis dilakukan di PT. Jico Agung Cabang Bandung.
2.	Andreas R. Kawaleka dan Anggarseni (2019)	<p><b>Judul :</b> Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Loyalitas Karyawan di Hotel Keraton Resort dan Spa Badung</p> <p><b>Metode :</b> Kuantitatif, analisis deskriptif</p> <p><b>Sampel :</b> Sampel secara acak ke 60 orang karyawan tetap yang telah bekerja lebih dari 10 tahun</p>	Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan di Hotel Keraton Resort dan Spa Badung.	<p><b><u>Persamaan</u></b> Penelitian sebelumnya dan penelitian penulis meneliti tentang iklim organisasi dan loyalitas karyawan.</p> <p><b><u>Perbedaan</u></b></p> <p>a. Dalam penelitian sebelumnya tidak ada variabel pengembangan karir, sedangkan dalam penelitian penulis ada.</p> <p>b. Penelitian sebelumnya dilakukan di Hotel Keraton Resort dan Spa Badung, sedangkan penelitian penulis dilakukan di PT. Jico Agung Cabang Bandung.</p>
3.	Charlos Alexander Lumiu, et al. (2019)	<p><b>Judul :</b> Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Pengembangan Karir, dan Kompensasi terhadap Loyalitas Karyawan</p> <p><b>Metode :</b> Kuantitatif, deskriptif</p> <p><b>Sampel :</b> Teknik <i>Non-Probability Sampling</i></p>	<p>Variabel Karakteristik Pekerjaan berpengaruh signifikan dan negatif terhadap Loyalitas Karyawan.</p> <p>Variabel Pengembangan Karir tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap Loyalitas Karyawan.</p> <p>Variabel Kompensasi memiliki hubungan secara langsung dengan</p>	<p><b><u>Persamaan</u></b> Penelitian sebelumnya dan penelitian penulis meneliti tentang pengembangan karir dan loyalitas karyawan.</p> <p><b><u>Perbedaan</u></b></p> <p>a. Dalam penelitian sebelumnya tidak ada variabel iklim organisasi, sedangkan dalam penelitian penulis ada.</p> <p>b. Penelitian sebelumnya dilakukan di PT. Aura Cantik Indonesia Cabang Manado, sedangkan penelitian penulis dilakukan di</p>

No.	Penulis/ Tahun	Judul Penelitian/Metode/ Sampel	Hasil Penelitian	Persamaan/Perbedaan
			variabel Loyalitas Karyawan.	PT. Jico Agung Cabang Bandung.
4.	Nahason Sitohang (2019)	<p><b>Judul :</b> <i>Relationship of Career Development with Employee Performance in PT Hondamotor Indonesia</i></p> <p><b>Metode :</b> Metode Survei Eksplanatori, Analisis Regresi Linier Sederhana</p> <p><b>Sampel :</b> Sampel Acak (sampel berjumlah 50 responden)</p>	Terdapat hubungan yang cukup antara Pengembangan Karir dan Prestasi Kerja Karyawan PT. Yamaha Motor Indonesia.	<p><b><u>Persamaan</u></b> Penelitian sebelumnya dan penelitian penulis meneliti tentang pengembangan karir.</p> <p><b><u>Perbedaan</u></b></p> <p>a. Dalam penelitan sebelumnya tidak ada variabel iklim organisasi dan loyalitas karyawan, sedangkan dalam penelitian penulis ada.</p> <p>b. Penelitian sebelumnya dilakukan di PT. Honda Motor Indonesia, sedangkan penelitian penulis dilakukan di PT. Jico Agung Cabang Bandung.</p>
5.	Dr. Henry Ongori dan Mr. Darius Bosire (2019)	<p><b>Judul :</b> <i>Organisational Climate and Its Effects on Employee Performance</i></p> <p><b>Metode :</b> -</p> <p><b>Sampel :</b> -</p>	Iklim Organisasi belum sepenuhnya diterapkan dalam organisasi.	<p><b><u>Persamaan</u></b> Penelitian sebelumnya dan penelitian penulis meneliti tentang iklim organisasi.</p> <p><b><u>Perbedaan</u></b></p> <p>a. Dalam penelitan sebelumnya tidak ada variabel pengembangan karir dan loyatitas karyawan, sedangkan dalam penelitian penulis ada.</p> <p>b. Penelitian sebelumnya tidak menyebutkan tempat penelitian, sedangkan penelitian penulis dilakukan di PT. Jico Agung Cabang Bandung.</p>
6.	Ida Bagus Oka	<b>Judul :</b>	Pengaruh pengembangan	<b><u>Persamaan</u></b>

No.	Penulis/ Tahun	Judul Penelitian/Metode/ Sampel	Hasil Penelitian	Persamaan/Perbedaan
	Purnama, et al. (2018)	<p>Pengaruh Pengembangan Karir dan Budaya Organisasi terhadap Loyalitas Pegawai pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Denpasar</p> <p><b>Metode :</b> Analisis regresi linear berganda</p> <p><b>Sampel :</b> Metode Sensus (sampel berjumlah 50 orang)</p>	<p>karir terhadap loyalitas adalah positif dan signifikan pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Denpasar.</p> <p>Pengaruh budaya organisasi terhadap loyalitas adalah positif dan signifikan pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Denpasar.</p> <p>Terdapat pengaruh yang signifikan antara pengembangan karir dan budaya organisasi terhadap loyalitas.</p>	<p>Penelitian sebelumnya dan penelitian penulis meneliti tentang pengembangan karir dan loyalitas karyawan.</p> <p><b><u>Perbedaan</u></b></p> <p>a. Dalam penelitan sebelumnya tidak ada variabel iklim organisasi, sedangkan dalam penelitian penulis ada.</p> <p>b. Penelitian sebelumnya dilakukan di Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Denpasar, sedangkan penelitian penulis dilakukan di PT. Jico Agung Cabang Bandung.</p>
7.	M. Aliff Abdul Majid, et al. (2017)	<p><b>Judul :</b> <i>Career Development, Job Security, and Employee Loyalty at a Luxury Resort in Terengganu, Malaysia</i></p> <p><b>Metode :</b> Kuantitatif, analisis korelasi</p> <p><b>Sampel :</b> Teknik <i>convenience sampling</i></p>	<p>Pengembangan karir dan keamanan kerja berkorelasi positif terhadap loyalitas karyawan di Luxury Resort Terengganu, Malaysia.</p>	<p><b><u>Persamaan</u></b></p> <p>Penelitian sebelumnya dan penelitian penulis meneliti tentang pengembangan karir dan loyalitas karyawan.</p> <p><b><u>Perbedaan</u></b></p> <p>a. Dalam penelitan sebelumnya tidak ada variabel iklim organisasi, sedangkan dalam penelitian penulis ada.</p> <p>b. Penelitian sebelumnya dilakukan di Luxury Resort Terengganu, Malaysia, sedangkan penelitian penulis dilakukan di PT. Jico Agung Cabang Bandung.</p>
8.	Puji Lestari (2015)	<p><b>Judul :</b> Hubungan antara Pengembangan Karir</p>	<p>Terdapat hubungan positif dan signifikan</p>	<p><b><u>Persamaan</u></b></p> <p>Penelitian sebelumnya dan penelitian penulis meneliti</p>

No.	Penulis/ Tahun	Judul Penelitian/Metode/ Sampel	Hasil Penelitian	Persamaan/Perbedaan
		<p>dan Pemberian Insentif terhadap Loyalitas Kerja Karyawan pada PT. Komatsu Remanufacturing Asia di Balikpapan</p> <p><b>Metode :</b></p> <p>Kuantitatif, analisa deskriptif</p> <p>Analisa regresi berganda</p> <p><b>Sampel :</b></p> <p><i>Random sampling</i></p>	<p>antara pengembangan karir dengan loyalitas kerja karyawan pada PT. KRA di Balikpapan.</p> <p>Terdapat hubungan positif dan signifikan antara pemberian insentif dengan loyalitas kerja karyawan pada PT. KRA di Balikpapan.</p> <p>Terdapat hubungan positif dan signifikan antara pengembangan karir dan pemberian insentif dengan loyalitas kerja karyawan pada PT. KRA di Balikpapan.</p>	<p>tentang pengembangan karir dan loyalitas karyawan.</p> <p><b><u>Perbedaan</u></b></p> <p>a. Dalam penelitian sebelumnya tidak ada variabel iklim organisasi, sedangkan dalam penelitian penulis ada.</p> <p>b. Penelitian sebelumnya dilakukan di PT. Komatsu Remanufacturing Asia di Balikpapan, sedangkan penelitian penulis dilakukan di PT. Jico Agung Cabang Bandung.</p>

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan alur berpikir penulis yang dijadikan skema atau dasar-dasar pemikiran agar memperkuat indikator yang melatarbelakangi penelitian. Dalam kerangka pemikiran ini, penulis akan menjabarkan masalah utama penelitian. Penjelasan yang disusun akan menggabungkan antara teori dan masalah yang diangkat di dalam penelitian ini.

Pada kerangka pemikiran ini, penulis akan menjelaskan tentang keterkaitan antar variabel untuk menjelaskan kedudukan variabel penelitian.

### **2.2.1 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Loyalitas Karyawan**

Pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum (**Handoko, 2010:121**).

Hal serupa yang dikemukakan oleh **Ida Bagus Oka Purnama, et al. (2018)** dalam jurnal “Pengaruh Pengembangan Karir dan Budaya Organisasi terhadap Loyalitas Pegawai pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Denpasar”, mengemukakan bahwa pengaruh pengembangan karir terhadap loyalitas adalah positif dan signifikan pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Denpasar. Artinya, semakin tinggi pengembangan karir yang dialami oleh pegawai, maka loyalitas semakin tinggi.

### **2.2.2 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Loyalitas Karyawan**

Iklim organisasi adalah lingkungan manusia yang di dalamnya terdapat anggota organisasi yang melakukan pekerjaannya (**Davis dalam Syafrida H. Sahir, et al., 2020:90-92**).

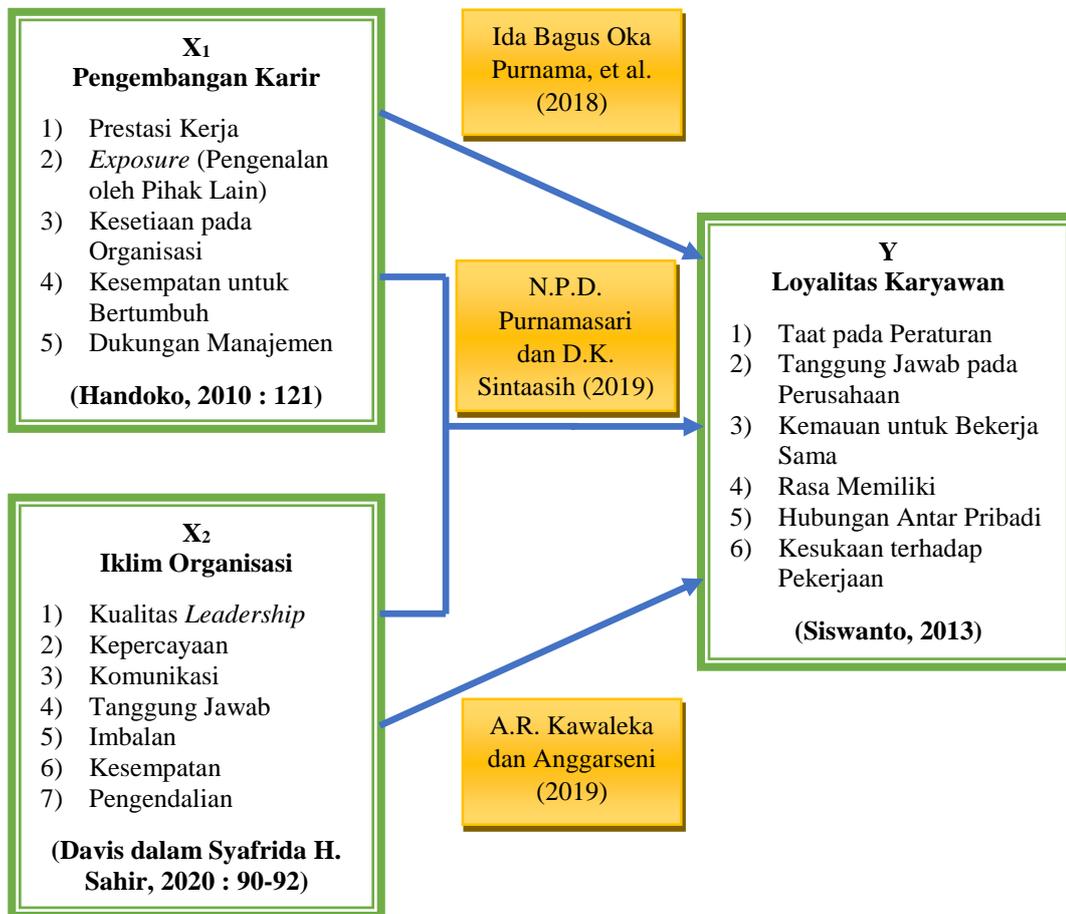
Hal serupa yang dikemukakan oleh **Andreas R. Kawaleka dan Anggarseni (2019)** dalam jurnal “Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Loyalitas Karyawan di Hotel Keraton Resort dan Spa Bandung”, mengemukakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan di Hotel Keraton Resort dan Spa Bandung. Artinya, dengan meningkatnya iklim organisasi yang ada pada Hotel Keraton Resort dan Spa Bandung, maka dapat memacu loyalitas karyawan yang tinggi.

### **2.2.3 Pengaruh Pengembangan Karir dan Iklim Organisasi terhadap Loyalitas Karyawan**

Loyalitas adalah tekad dan kesanggupan menaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Tekad dan kesanggupan tersebut harus dibuktikan dengan sikap dan perilaku karyawan yang bersangkutan dalam kegiatan sehari-hari, serta melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya (**Siswanto, 2013**).

Hal serupa yang dikemukakan oleh **Ni Putu D. Purnamasari dan Desak K. Sintaasih (2019)** dalam jurnal “Pengaruh Pengembangan Karir, Kompensasi, dan Iklim Organisasi terhadap Loyalitas Karyawan”, mengemukakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan Bellevue Heritage Villas Nusa Dua, Bali. Kompensasi dan iklim organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan Bellevue Heritage Villas Nusa Dua, Bali.

Menurut **Bogdan dalam Mackenzie dan Knipe (2006)**, menyatakan bahwa paradigma adalah kumpulan longgar sejumlah asumsi, konsep, atau proporsi logis terkait yang mengarahkan cara berpikir dan penelitian. Berikut ini kerangka pemikiran berdasarkan teori yang dipilih oleh peneliti.



**Gambar 2.1**  
**Paradigma Penelitian**

### 2.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah. Karena sifatnya masih sementara, maka perlu dibuktikan kebenarannya melalui data empirik yang terkumpul (Sugiyono, 2017).

Berdasarkan kajian pustaka, kerangka pemikiran, serta kesimpulan pada kerangka pemikiran yang dapat disimpulkan dalam paradigma penelitian. Maka dengan demikian, akan dibentuk hipotesis sesuai rumusan masalah dan tujuan penelitian. Namun, dari keenam rumusan masalah dan tujuan penelitian ini, untuk mengungkap tujuan penelitian pertama sampai dengan tujuan penelitian ketiga

tidak dideduksi ke dalam uji hipotesis, tetapi berupa uraian variabel-variabel hasil penelitian. Sedangkan, untuk tujuan penelitian keempat sampai dengan tujuan penelitian keenam dapat dideduksi dengan hipotesis penelitian sebagai berikut :

- H1 :** Pengembangan Karir secara parsial berpengaruh terhadap Loyalitas Karyawan di PT. Jico Agung Cabang Bandung.
- H2 :** Iklim Organisasi secara parsial berpengaruh terhadap Loyalitas Karyawan di PT. Jico Agung Cabang Bandung.
- H3 :** Pengembangan Karir dan Iklim Organisasi secara simultan berpengaruh terhadap Loyalitas Karyawan di PT. Jico Agung Cabang Bandung.