

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Kajian Teori**

##### **1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

###### **a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Perkembangan teknologi digital telah menjadikan sumber daya manusia sebagai elemen dalam mendukung transformasi dan inovasi di berbagai sektor organisasi. Perubahan yang pesat dan kompetitif menjadikan manajemen sumber daya manusia dituntut untuk mampu mengelola potensi karyawan secara strategis. Tidak hanya aspek administratif, manajemen sumber daya manusia kini juga berperan sebagai mitra strategis dalam menciptakan keunggulan yang kompetitif melalui optimalisasi kinerja dan loyalitas karyawan.

Menurut Mondy dan Martocchio (2016) dalam Yogaswara dan Hidayat (2023:2527) menjelaskan bahwa “*Manajemen sumber daya manusia merupakan proses pencapaian tujuan organisasi melalui penggunaan manusia atau individu yang ada di dalamnya*”. Hal ini sejalan dengan pendapat Pitoy et al. (2020:339) bahwa:

*“Salah satu bagian terpenting yaitu karyawan yang menjadi keunggulan kompetitif dalam bisnis di era globalisasi ini yang mengalami banyak perubahan dalam kondisi ekonomi. Aset terbesar perusahaan adalah karyawan”.*

Menurut Hasibuan (2017) dalam Triyono et al. (2023:1), manajemen sumber daya manusia adalah ilmu seni yang mengatur hubungan serta peranan tenaga kerja agar aktif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan juga masyarakat. Noor et al. (2023:4) menyimpulkan bahwa:

*“Manajemen sumber daya manusia adalah keseluruhan aktivitas pengelolaan SDM yang dimulai dari analisis pekerjaan, perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, pemberian kompensasi, evaluasi kinerja hingga pemutusan hubungan kerja”.*

Pengelolaan manajemen sumber daya manusia diperlukan agar organisasi memiliki perencanaan yang jelas karena dengan adanya pengelolaan manajemen sumber daya manusia, organisasi akan mampu memilah sumber daya manusia yang diperlukan dan sejalan dengan visi dan misi organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai sesuai yang diharapkan. Noor et al. (2023:10) menjelaskan bahwa organisasi harus memiliki sumber daya manusia yang memenuhi syarat-syarat berikut:

- 1) Mampu berpikir kritis, analitis, metodologis, dan sistematis
- 2) Mampu memecahkan masalah dengan cepat
- 3) Mampu membuat keputusan dengan tepat
- 4) Mampu berkomunikasi secara global

- 5) Mampu berpikir kreatif dan inovasi
- 6) Mampu bertindak sebagai *entrepreneur*
- 7) Mampu berkolaborasi
- 8) Mampu dan cerdas secara emosional
- 9) Mampu menjadi *leader* bukan *figure*
- 10) Mampu menangkap informasi akurat dan *up to date*
- 11) Mampu mengoperasikan *Information and Communication Technology*
- 12) Mampu mengelola sumber daya manusia dari beragam etnis dan negara.

**b. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Ansory dan Indrasari (2018:60) tujuan umum manajemen sumber daya manusia adalah mengoptimalkan kegunaan yaitu produktivitas semua pekerja dalam suatu organisasi. Tujuan khusus dari manajemen sumber daya manusia adalah memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif. Sedangkan tujuan inti dari manajemen sumber daya manusia, antara lain:

1) Tujuan Organisasional

Bertujuan untuk dapat mengenali keberadaan atau peran manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi.

2) Tujuan Fungsional

Bertujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

3) Tujuan Sosial

Bertujuan secara etis dan sosial untuk menanggapi berbagai kebutuhan dan tantangan masyarakat melalui tindakan meminimalisasi atau mengurangi dampak negatif terhadap organisasi.

4) Tujuan Personal

Bertujuan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, khususnya yang dapat meningkatkan kontribusi individu terhadap organisasi.

**c. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia memiliki peranan strategis dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi melalui pengelolaan tenaga kerja yang efektif dan efisien. Menurut Ansory dan Indrasari (2018:63) terdapat beberapa peranan penting dari manajemen sumber daya manusia, antara lain:

1) Peran administrasi manajemen sumber daya manusia

Peran yang berfokus pada pemrosesan dan penyimpanan data yang meliputi penyimpanan *database*

dan arsip karyawan, proses klaim keuntungan, kebijakan organisasi mengenai program pemeliharaan dan kesejahteraan karyawan, serta pengumpulan dokumen dan sebagainya.

2) Peran operasional manajemen sumber daya manusia

Peranan ini lebih bersifat teknis di mana setiap aktivitas harus dilakukan dengan melibatkan dan mengkoordinasikan dengan pimpinan di semua jenjang organisasi. Peranan ini meliputi pemrosesan lamaran pekerjaan, proses seleksi dan wawancara, kepatuhan terhadap kebijakan peraturan, peluang bekerja dan menjaga kondisi kerja dengan baik, pelatihan dan pengembangan, program K3, dan sistem kompetensi.

3) Peran strategis manajemen sumber daya manusia

Kelebihan dari peran ini adalah keunggulan kompetitif dari unsur sumber daya manusia. Peran ini menekankan bahwa sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi merupakan aset yang berharga dan investasi yang besar bagi organisasi. Agar sumber daya manusia dapat berperan strategis, maka manajemen sumber daya manusia harus fokus pada masalah-masalah serta implikasi sumber daya manusia dalam kurun waktu jangka panjang.

## 2. Motivasi Kerja

### a. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja dapat diartikan sebagai faktor yang mendorong karyawan untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat, tekun, dan penuh tanggung jawab. Motivasi kerja yang tinggi akan meningkatkan produktivitas dan secara langsung memengaruhi loyalitas kerja karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang mendapatkan penghargaan atau pengakuan atas usahanya cenderung memiliki komitmen serta kesetiaan yang lebih tinggi serta kesetiaan terhadap organisasi. Banyak ahli yang mendefinisikan motivasi kerja sebagai suatu dorongan yang menimbulkan semangat seseorang dalam bekerja. Berikut adalah beberapa pengertian motivasi kerja menurut para ahli.

Menurut Sitinjak et al. (2021:363) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa:

*“Motivasi adalah rangsangan keinginan dan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan”.*

Hal ini didukung oleh teori yang dikembangkan oleh Anjani dan Supartha (2020:2499) yang mengartikan motivasi kerja sebagai faktor-faktor yang mengarahkan serta mendorong perilaku atau keinginan seseorang dalam menjalankan suatu

aktivitas, baik dengan intensitas usaha yang keras maupun lemah. Menurut Sutrisno dalam Rahmawati et al. (2021:623), motivasi merupakan faktor pendorong seseorang dalam melakukan sesuatu. Menurut Mangkunegara (2017:81) motivasi kerja adalah suatu dorongan kebutuhan dalam diri karyawan yang perlu dipenuhi agar karyawan tersebut dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya serta mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sedangkan menurut Fransiska dan Tupti (2020:227) menyatakan bahwa *“Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan seseorang menyelesaikan pekerjaannya dengan semangat, rela dan penuh tanggung jawab”*. Menurut Nurhayati (2024:1) motivasi kerja adalah dorongan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan dengan penuh semangat, tekun, dan maksimal. Motivasi dapat berasal dari dalam diri (motivasi intrinsik) seperti keinginan untuk terus berkembang, mencapai tujuan, atau merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukan. Motivasi dapat juga berasal dari luar (motivasi ekstrinsik) seperti penghargaan, gaji, atau pengakuan.

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang membangkitkan semangat, energi, dan komitmen individu dalam menyelesaikan

pekerjaannya secara optimal. Motivasi berperan penting dalam meningkatkan efektivitas dan hasil kerja yang maksimal, karena dapat mengarahkan sikap dan tindakan karyawan untuk bekerja dengan penuh tanggung jawab, semangat, serta memiliki kemauan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Baik yang berasal dari dalam diri (motivasi intrinsik) maupun dari faktor eksternal (motivasi ekstrinsik), keduanya turut memengaruhi loyalitas dan keterikatan karyawan terhadap organisasi.

#### **b. Faktor-faktor Pendorong Motivasi Kerja**

Menurut Nurhayati (2024:5) faktor pendorong motivasi kerja adalah berbagai elemen yang dapat meningkatkan semangat seseorang dalam menjalankan pekerjaannya. Berikut merupakan faktor-faktor pendorong motivasi kerja, antara lain:

##### 1) Faktor internal

Faktor internal merupakan hal-hal yang berasal dari dalam diri seseorang. Faktor ini biasanya dapat dipengaruhi secara langsung oleh individu itu sendiri. Berikut yang menjadi faktor internal pendorong motivasi kerja seseorang, yaitu:

- a) Kebutuhan dan keinginan pribadi, yaitu kebutuhan untuk memenuhi kebutuhan dasar (seperti kebutuhan

fisik dan finansial) serta keinginan untuk meraih tujuan pribadi dan profesional dapat menjadi pendorong utama motivasi seseorang.

- b) Penghargaan diri (*Self-esteem*), yaitu rasa harga diri yang tinggi dan pencapaian pribadi seseorang.
- c) Minat dan *passion*, yaitu ketika seseorang memiliki minat yang besar terhadap pekerjaan yang dilakukan.
- d) Pencapaian tujuan (*Goal setting*), yaitu tujuan yang jelas dan terukur memberikan arah serta dorongan untuk mencapai hasil yang diharapkan.
- e) Rasa tanggung jawab, yaitu tanggung jawab atas pekerjaan pribadi atau tim.

## 2) Faktor eksternal

Faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar diri seseorang yang tidak dapat dikendalikan sepenuhnya tetapi masih memiliki pengaruh yang berarti. Berikut yang menjadi faktor eksternal pendorong motivasi kerja seseorang, yaitu:

- a) Penghargaan dan pengakuan, yaitu penghargaan atas kinerja yang baik yang dapat berupa bonus, kenaikan pangkat, ataupun pengakuan secara verbal.

- b) Kompensasi dan *benefit*, meliputi gaji yang kompetitif, tunjangan, dan manfaat lainnya yang sesuai dengan harapan karyawan.
  - c) Lingkungan kerja yang mendukung, hal ini meliputi lingkungan kerja yang kondusif seperti ruang kerja yang nyaman atau hubungan yang harmonis antar rekan kerja.
  - d) Kesempatan pengembangan karier, seperti adanya peluang untuk pengembangan karier, pelatihan, atau pendidikan lanjutan.
  - e) Kepemimpinan yang efektif, yaitu pemimpin yang inspiratif dan selalu mendukung karyawannya.
  - f) Tantangan dan variasi pekerjaan, yaitu pekerjaan yang menawarkan tantangan atau variasi yang menarik dapat meningkatkan keterlibatan serta motivasi kerja seseorang.
- 3) Faktor sosial dan emosional
- a) Hubungan sosial di tempat kerja, meliputi dukungan sosial dari rekan kerja maupun pimpinan, serta adanya hubungan yang sehat dan saling mendukung di tempat kerja.
  - b) Pengaruh budaya organisasi, yaitu budaya organisasi yang positif seperti penghargaan terhadap inovasi,

adanya komunikasi yang terbuka, serta perasaan saling menghargai.

4) Faktor fleksibilitas

Keseimbangan kerja dan kehidupan (*Work-life balance*) menjadi faktor fleksibilitas yang mendorong motivasi kerja seseorang yang meliputi fleksibilitas waktu kerja, cuti yang cukup, serta kebijakan yang mendukung *work-life balance* yang dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja seseorang.

5) Faktor prestasi dan tantangan

- a) Pemberian tantangan yang sesuai, yaitu tugas yang menantang namun dapat dicapai dapat meningkatkan rasa percaya diri dan motivasi kerja seseorang.
- b) Kesempatan untuk berinovasi, yaitu kemampuan untuk berkontribusi menuangkan ide dan solusi kreatif.

**c. Aspek-Aspek Motivasi Kerja**

Aspek-aspek dalam motivasi kerja merupakan komponen penting dalam membentuk semangat serta perilaku karyawan dalam melaksanakan tanggung jawabnya di lingkungan kerja. Syarief et al. (2022:153) mengemukakan bahwa motivasi kerja terdiri dari berbagai unsur yang saling berkaitan dan secara

kolektif berperan dalam mendorong karyawan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Adapun aspek-aspek tersebut meliputi:

- 1) Adanya kedisiplinan karyawan, yaitu kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku yang mencerminkan rasa komitmen dan tanggung jawab terhadap pekerjaan.
- 2) Imajinasi yang tinggi dan daya kombinasi, yaitu kapasitas karyawan untuk menyelesaikan tugas secara kreatif serta menciptakan pendekatan-pendekatan baru yang inovatif.
- 3) Kepercayaan diri, yaitu keyakinan individu terhadap kemampuan diri dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.
- 4) Daya tahan terhadap tekanan, yaitu kemampuan bertahan dan tetap produktif dalam menghadapi tantangan.
- 5) Tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan, yang berarti kesediaan untuk menuntaskan tugas secara optimal dan dapat dipertanggungjawabkan.
- 6) Perilaku (*direction of behavior*), tindakan karyawan yang mencerminkan tujuan serta motivasi kerja.
- 7) Tingkat usaha (*level of effort*), mengacu pada tingkat energi dan kesungguhan yang dicurahkan oleh karyawan dalam rangka mencapai kinerja yang maksimal.
- 8) Tingkat kegigihan (*level of persistence*), yang menggambarkan ketekunan karyawan dalam menjalankan

tugas secara konsisten meskipun menghadapi berbagai hambatan.

- 9) Keinginan, yang berarti dorongan internal untuk mencapai tujuan tertentu dalam suatu pekerjaan.
- 10) Kebutuhan, yaitu faktor yang mendorong pemenuhan aspek pribadi maupun profesional.
- 11) Rasa Aman, yang berarti perasaan terlindungi dan nyaman dalam lingkungan kerja yang mendukung stabilitas karyawan.

#### **d. Indikator Motivasi Kerja**

Motivasi kerja yang tinggi tidak hanya mendorong karyawan untuk mencapai target, tetapi juga menjadi salah satu faktor utama yang membentuk loyalitas terhadap organisasi. Dengan memahami indikator motivasi kerja, organisasi dapat menilai sejauh mana dorongan internal maupun eksternal memengaruhi semangat dan komitmen individu dalam menjalankan tugasnya. Menurut Mangkunegara (2017:111) indikator motivasi kerja meliputi:

- 1) Kerja keras, yang berarti menjalankan setiap aktivitas dengan segenap kemampuan yang dimiliki.

- 2) Orientasi masa depan, artinya mempertimbangkan kemungkinan di masa yang akan datang dengan menyiapkan langkah-langkah untuk menghadapinya.
- 3) Tingkat cita-cita yang tinggi, artinya memiliki keinginan dan ambisi yang besar untuk meraih pencapaian yang lebih baik.
- 4) Orientasi tugas atau sasaran, yang berarti selalu mengutamakan kualitas hasil dari setiap pekerjaan yang dilakukan.
- 5) Usaha untuk maju, memiliki keinginan untuk terus maju dan berkembang dengan melakukan kegiatan-kegiatan yang memperoleh tujuan.
- 6) Ketekunan, yaitu menyelesaikan pekerjaan dengan rajin, konsisten, serta penuh kesungguhan.
- 7) Pemanfaatan waktu, artinya mengatur dan memanfaatkan waktu secara optimal untuk menyelesaikan pekerjaan secara efektif.
- 8) Rekan kerja yang dipilih, yang berarti menjalin kerja sama dengan orang-orang yang mendukung dan memiliki visi yang sama untuk mencapai tujuan bersama.

### 3. Pengembangan Karier

#### a. Pengertian Pengembangan Karier

Karier berasal dari bahasa Belanda yaitu “*carriere*”, yang berarti perkembangan seseorang terhadap suatu pekerjaan. Oleh karena itu, karier dapat diartikan sebagai rangkaian perjalanan yang meliputi proses pengembangan potensi diri serta pencapaian tujuan individu dan organisasi. Proses ini meliputi pengembangan karier yang memainkan peran yang krusial, karena melibatkan langkah-langkah yang terencana dan terstruktur untuk meningkatkan kompetensi, keterampilan kerja, serta kesiapan individu dalam menghadapi tantangan dan peluang di masa depan. Karyawan yang diberikan kesempatan untuk berkembang cenderung menunjukkan komitmen, rasa tanggung jawab, dan loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi.

Dalam penelitiannya Solihin (2021:38) menyimpulkan bahwa:

*“Pengembangan karier merupakan usaha yang terorganisasi dan terencana yang terdiri atas aktivitas atau proses yang terstruktur yang menghasilkan timbal balik usaha perencanaan karier antara pegawai dan organisasi”.*

Menurut Sutrisno (2017:165) pengembangan karier adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan untuk mencapai suatu rencana peningkatan karier. Menurut Sabarofek (2022:97)

mengartikan bahwa *“Pengembangan karier adalah proses pengenalan diri, eksplorasi dan pengambilan keputusan yang membentuk karier seseorang”*. Sedangkan menurut Pradipta dan Suwandana (2019:2419) menyatakan bahwa:

*“Pengembangan karier adalah suatu proses rangkaian kegiatan untuk meningkatkan kompetensi serta kemampuan kerja individu karyawan untuk merencanakan karier di masa sekarang dan masa depan selama masa kerjanya sehingga mampu mencapai jenjang jabatan atau pangkat”*.

Berdasarkan berbagai pendapat para ahli yang sudah dijelaskan sebelumnya, peneliti menyimpulkan bahwa pengembangan karier merupakan suatu proses yang terencana dan terstruktur yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan, kompetensi, dan kesiapan individu dalam merencanakan dan menapaki jalur kariernya secara berkelanjutan. Proses ini tidak hanya bermanfaat bagi individu dalam mencapai jenjang karier yang lebih tinggi, tetapi juga memberikan kontribusi positif melalui peningkatan kinerja, loyalitas, dan keterlibatan karyawan bagi organisasi. Pengembangan karier mencakup aspek personal seperti pengenalan diri dan penggalan potensi individu, serta aspek profesional yang berhubungan dengan perencanaan karier jangka panjang, pencapaian tujuan jabatan, dan kesiapan menghadapi perubahan serta tantangan di dunia kerja. Dengan demikian, pengembangan karier menjadi elemen penting dalam

membangun hubungan timbal balik yang saling menguntungkan antara karyawan dan organisasi.

**b. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Pengembangan Karier**

Merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh Nofriyandri dan Adrian (2024:16), terdapat beberapa faktor yang memengaruhi pengembangan karier, antara lain:

1) Hubungan karyawan dengan organisasi

Merupakan tingkat keterikatan antara karyawan dengan organisasi. Ketika karyawan merasakan penghargaan, dukungan, dan keterlibatan dalam setiap tahap organisasi, mereka akan lebih termotivasi untuk tumbuh dan memberikan kontribusi secara maksimal.

2) Personalitas karyawan

Karakter dan sikap pribadi seseorang, seperti rasa tanggung jawab, kepercayaan diri, serta keterbukaan terhadap perubahan. Hal ini sangat menentukan arah dan kecepatan kemajuan karier seseorang.

3) Faktor eksternal

Faktor-faktor dari luar seperti perkembangan industri, situasi ekonomi, dan kebijakan pemerintah, dapat membuka ataupun membatasi ruang gerak karier seseorang di lingkungan kerja.

4) Sistem penghargaan

Organisasi yang memiliki sistem penghargaan yang adil dan transparan cenderung mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dan meningkatkan kemampuan mereka. Pengakuan terhadap prestasi dapat mempercepat pengembangan karier.

5) Jumlah karyawan

Dalam organisasi yang memiliki banyak karyawan, persaingan untuk memperoleh promosi dapat menjadi lebih sengit. Banyaknya tenaga kerja dapat memengaruhi tingkat persaingan untuk mencapai posisi yang lebih tinggi.

6) Ukuran organisasi

Organisasi besar biasanya memiliki lebih banyak jenjang karier, pelatihan, dan kesempatan rotasi jabatan yang bisa mendukung pengembangan karier. Namun, bisa jadi juga proses promosi lebih lambat karena struktur yang kompleks.

7) Kultur organisasi

Budaya kerja yang mendukung inovasi, pembelajaran, dan pengembangan individu akan sangat mendorong pertumbuhan karier karyawan. Sebaliknya, budaya kerja yang kaku dan cenderung tertutup terhadap perubahan dapat menghambat kemajuan suatu individu.

8) Tipe manajemen

Pendekatan kepemimpinan yang bersifat inklusif dan mendukung pengembangan sumber daya manusia akan menghasilkan suasana kerja yang mendorong pertumbuhan karier.

**c. Manfaat dan Tujuan Pengembangan Karier**

Pengembangan karier memiliki peranan penting dalam peningkatan mutu sumber daya manusia, baik pada tingkat individu maupun organisasi. Dengan adanya proses ini, individu memiliki kesempatan untuk mengembangkan kemampuan terbaiknya, sedangkan organisasi memperoleh sumber daya manusia yang unggul dan produktif.

Manfaat pengembangan karier tidak hanya dirasakan oleh individu dalam bentuk peningkatan kompetensi dan kepuasan kerja, tetapi juga oleh organisasi melalui peningkatan produktivitas, loyalitas karyawan, serta pencapaian tujuan strategis secara lebih efektif dan berkelanjutan. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Sabrina (2021:148) bahwa manfaat pengembangan karier meliputi manfaat bagi organisasi dan juga karyawan, antara lain:

1) Manfaat bagi organisasi

Manfaat pengembangan karier yang dapat diperoleh organisasi, antara lain:

- a) Kemampuan organisasi dalam mendapatkan dan mempertahankan karyawan yang berkualitas meningkat.
- b) Terdapat jaminan ketersediaan tenaga ahli.
- c) Meningkatkan motivasi karyawan.
- d) Memastikan kaderisasi berjalan dengan baik.

2) Manfaat bagi karyawan

Manfaat pengembangan karier yang didapatkan karyawan, antara lain:

- a) Peningkatan rasa tanggung jawab.
- b) Pemanfaatan potensi seseorang secara maksimal.
- c) Peningkatan otonomi.
- d) Tantangan pekerjaan yang memotivasi bertambah.

Tujuan pengembangan karier merupakan landasan penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena mencerminkan arah dan sasaran yang ingin dicapai baik oleh individu maupun organisasi melalui proses peningkatan kompetensi, keterampilan, serta kesiapan kerja secara berkelanjutan. Tujuan pengembangan karier menurut Sutrisno (2017:166) adalah:

- 1) Memberikan kejelasan arah karier bagi karyawan dalam menjalankan peran dan kontribusinya di dalam organisasi.
- 2) Meningkatkan daya tarik organisasi atau institusi bagi calon karyawan yang berkualitas.
- 3) Memudahkan manajemen dalam merancang dan melaksanakan program pengembangan sumber daya manusia, terutama dalam pengambilan keputusan terkait karier dan perencanaan tenaga kerja yang sejalan dengan rencana pengembangan organisasi.
- 4) Memudahkan proses administrasi kepegawaian, khususnya dalam pengelolaan mobilitas karier karyawan seperti promosi, rotasi, maupun penurunan jabatan.

**d. Indikator Pengembangan Karier**

Pengembangan karier merupakan salah satu indikator penting yang dapat memengaruhi tingkat loyalitas karyawan terhadap organisasi. Ketika organisasi memberikan peluang untuk peningkatan kompetensi, promosi jabatan, dan perencanaan karier yang jelas, karyawan cenderung merasa dihargai dan termotivasi untuk tetap setia serta berkontribusi secara optimal dalam jangka panjang. Menurut Sutrisno (2017:142) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa terdapat

lima indikator yang berkaitan dengan pengembangan karier, yaitu:

1) Prestasi kerja

Prestasi kerja merujuk pada hasil yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja. Prestasi ini mencakup kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan efektivitas kerja yang dilaksanakan.

2) Kesempatan mengembangkan karier

Adanya peluang yang diberikan oleh organisasi untuk karyawan agar dapat meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman. Kesempatan ini dapat berupa pelatihan, pendidikan lanjutan, atau *job rotation*.

3) Kerja sama yang baik

Kerja sama yang baik sangat penting karena karyawan yang memiliki keterampilan interpersonal yang baik dapat memperluas jaringan, meningkatkan pengaruh di organisasi, dan mendapatkan dukungan dari kolega atau atasan untuk perkembangan karier.

4) Kesetiaan terhadap organisasi

Kesetiaan terhadap organisasi merujuk pada komitmen seorang karyawan untuk tetap bekerja di

organisasi tersebut dalam jangka panjang dan mendukung tujuan serta nilai-nilai organisasi.

5) Menghargai potensi karyawan

Menghargai potensi karyawan berarti mengenali dan memanfaatkan kemampuan dan keterampilan karyawan untuk mendukung tujuan organisasi.

#### **4. Loyalitas Kerja Karyawan**

##### **a. Pengertian Loyalitas Kerja Karyawan**

Banyak ahli yang berpendapat bahwa loyalitas disebut sebagai kesetiaan atau sikap positif suatu individu terhadap organisasi atau institusi. Citra dan Fahmi (2019:215) mengemukakan bahwa "*Loyalitas karyawan merupakan sikap positif karyawan terhadap perusahaan tempat dia bekerja*". Pendapat lain juga disampaikan oleh Iskandar dan Yuhansyah (2018:96) bahwa loyalitas merupakan kesetiaan seorang karyawan terhadap suatu instansi tempat ia bekerja.

Menurut Naufalia et al. (2022) dalam Safitri dan Sudrartono (2024:211), loyalitas karyawan adalah sikap yang ditunjukkan oleh karyawan untuk selalu mendukung dan berada di pihak perusahaan. Menurut Mursita (2015) dalam penelitian yang dilakukan oleh Purnamasari dan Sintaasih (2019:5763) menyatakan bahwa:

*“Karyawan yang loyal terhadap perusahaan adalah karyawan yang mempunyai kemauan bekerjasama yang berarti kesediaan mengorbankan diri melibatkan adanya kesadaran untuk mengabdikan diri kepada perusahaan, pengabdian ini akan selalu menyokong peran serta karyawan dalam perusahaan”.*

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa loyalitas kerja merupakan sikap positif dan kesetiaan yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap perusahaan atau organisasi tempatnya bekerja. Loyalitas ini tercermin melalui dukungan, komitmen, dan kesediaan untuk berkontribusi secara aktif demi kemajuan organisasi. Karyawan yang loyal tidak hanya bertahan dalam organisasi, tetapi juga menunjukkan keterlibatan emosional, kepatuhan, serta semangat untuk mengabdikan diri dan mendukung tujuan perusahaan secara berkelanjutan.

#### **b. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Loyalitas Kerja**

Loyalitas karyawan adalah faktor kunci dalam manajemen sumber daya manusia. Faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas karyawan yaitu pemberdayaan, partisipasi, lingkungan kerja, kerja sama tim, pelatihan, pengembangan, pengakuan, dan penghargaan (Nofriyandri dan Adrian, 2024:16).

Menurut Ma'aruf (2020) dalam Sari dan Susanto (2023:303), terdapat beberapa faktor yang dapat melemahkan loyalitas karyawan antara lain berasal dari dalam diri karyawan itu sendiri seperti faktor emosional. Hal ini sejalan dengan

pendapat Murali et al. (2017) dalam Purnamasari dan Sintaasih (2019:5765), faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas karyawan yaitu sebagai berikut:

1) Faktor Rasional

Merupakan faktor yang berkaitan dengan hal-hal yang dapat dijelaskan secara logis, seperti gaji, bonus, jenjang karier, serta fasilitas-fasilitas yang diberikan kepada karyawan.

2) Faktor Emosional

Faktor ini berkaitan dengan perasaan atau ekspresi diri seperti pekerjaan yang menantang, lingkungan kerja yang mendukung, perasaan aman, pemimpin yang berkharisma, pekerjaan yang membanggakan, penghargaan, dan budaya kerja.

3) Faktor Kepribadian

Faktor kepribadian merupakan faktor yang berkaitan dengan sifat, karakter, tempramen yang dimiliki oleh karyawan.

**c. Indikator Loyalitas Kerja Karyawan**

Menurut Susianti dan Srifariyati (2024:19), indikator adalah ukuran atau instrumen yang digunakan untuk mengoperasionalkan suatu variabel agar dapat diukur.

Menurut Iskandar dan Yuhansyah (2018:80) loyalitas karyawan dapat diukur dengan menggunakan indikator-indikator, sebagai berikut:

1) Taat pada peraturan

Loyalitas kerja yang tinggi dapat dilihat dari sejauh mana seorang karyawan mematuhi peraturan dan kebijakan yang berlaku dalam organisasi. Karyawan yang taat pada peraturan menunjukkan komitmen terhadap nilai-nilai yang dipegang oleh perusahaan, serta menghormati sistem yang telah ditetapkan.

2) Tanggung jawab pada organisasi

Karyawan yang loyal akan merasa bertanggung jawab atas pencapaian tujuan perusahaan, baik dalam hal produktivitas maupun pencapaian visi dan misi perusahaan.

3) Kemauan untuk bekerjasama

Loyalitas kerja juga tercermin dalam kemauan untuk bekerjasama dengan rekan kerja dalam mencapai tujuan organisasi.

4) Rasa memiliki

Rasa memiliki menunjukkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja, di mana karyawan merasa bahwa organisasi adalah bagian dari diri mereka sendiri, bukan sekadar tempat bekerja.

5) Hubungan antar pribadi

Karyawan yang loyal akan membangun hubungan yang positif, saling menghargai, dan menjaga komunikasi yang baik dengan semua pihak di tempat kerja.

6) Kejujuran

Karyawan yang jujur akan terbuka dan transparan dalam setiap tindakan dan komunikasi di tempat kerja. Kejujuran membangun kepercayaan antara karyawan dengan atasan maupun sesama rekan kerja.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu merupakan sekumpulan penelitian-penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya yang mempunyai kaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Adanya penelitian terdahulu ini digunakan sebagai dasar dalam penelitian yang akan dilakukan, yang berguna sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung penelitian selanjutnya.

Berikut ini adalah tabel yang memperlihatkan penelitian terdahulu yang digunakan sebagai penelitian ini:

**Tabel 4**  
**Penelitian Terdahulu**

<b>No</b>	<b>Nama/ Tahun Penelitian/ Sumber</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Analisis Data</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
1.	<p>Nufus and Andari (2024)</p> <p>International Journal of Economics and Management Sciences Volume. 1 No. 3 August 2024 e-ISSN: 3046-9279, p-ISSN :3048-0965, Page 409-425</p> <p>DOI: <a href="https://doi.org/10.61132/ijems.v1i3.206">https://doi.org/10.61132/ijems.v1i3.206</a></p>	<p>The Influence of Job Placement, Career Development, and Organizational Climate on Employee Loyalty Mediated by Job Satisfaction at Serang Raya University</p>	<p>The form of research used is descriptive and verification research, the number of respondents was 113 respondents</p>	<p>This study found that job placement has a positive and significant influence on job satisfaction, career development has a positive and significant effect on job satisfaction, organizational climate has a positive and significant influence on job satisfaction, Job placement does not have a significant effect on employee loyalty, career development has a positive and significant influence on employee loyalty, organizational climate has a positive but not significant effect on employee loyalty, job satisfaction has a positive and significant effect on employee</p>

No	Nama/ Tahun Penelitian/ Sumber	Judul Penelitian	Analisis Data	Hasil Penelitian
				loyalty, and there is no significant evidence that job satisfaction mediates the relationship between job placement, career development, or organizational climate and employee loyalty.
2.	Safitri dan Sudrartono (2024)  Jurnal Program Studi Pendidikan Ekonomi Volume 12, No. 2, 2024, 209-219 ISSN 2337-4721 (Print) ISSN 2442-9449 (Online)  DOI: <a href="https://doi.org/10.24127/ajpm">https://doi.org/10.24127/ajpm</a>	Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Loyalitas Karyawan Divisi Rantai Pasok PT. PINDAD Bandung	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, sampel dalam penelitian ini adalah 37 orang karyawan sebagai responden yang dipilih menggunakan teknik <i>probability sampling</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pengembangan karier terhadap loyalitas karyawan.
3.	Andini dan Siregar (2024)  Jurnal Disrupsi Bisnis, Vol. 7, No.1,	Pengaruh <i>Career Development</i> dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Kerja	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan asosiatif, sampel dalam	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>career development</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas

No	Nama/ Tahun Penelitian/ Sumber	Judul Penelitian	Analisis Data	Hasil Penelitian
	Januari 2024 (62-71) p-ISSN 2621-797X; e-ISSN 2746-6841 <a href="http://openjournal.unpa.m.ac.id/index.php/DRB/index">http://openjournal.unpa.m.ac.id/index.php/DRB/index</a>  DOI: <a href="http://dx.doi.org/10.32493/drb.v7i1.35019">http://dx.doi.org/10.32493/drb.v7i1.35019</a>	Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan Bagian Umum	penelitian ini adalah 38 orang karyawan sebagai responden yang dipilih menggunakan teknik sampel jenuh	kerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja karyawan, terdapat pengaruh secara simultan antara <i>career development</i> dan motivasi kerja terhadap loyalitas kerja karyawan.
4.	Sulistianto et al. (2024)  eCo-Buss: Ekonomi dan Bisnis EISSN. 2622-4305 PIISSN. 2622-4291  DOI: <a href="https://doi.org/10.32877/eb.v7i2.1797">https://doi.org/10.32877/eb.v7i2.1797</a>	Pengaruh Motivasi Kerja dan Pengembangan Karier terhadap Loyalitas Karyawan, Studi Kasus PT. Delta Indonesia Pranenggar	Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif, sampel dalam penelitian ini adalah 36 orang karyawan sebagai responden yang dipilih menggunakan <i>purposive sampling</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap loyalitas karyawan, pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan, motivasi kerja dan pengembangan karier secara bersama-sama berpengaruh secara simultan

No	Nama/ Tahun Penelitian/ Sumber	Judul Penelitian	Analisis Data	Hasil Penelitian
				terhadap loyalitas karyawan.
5.	Asih and Pardede (2024)  International Journal of Research (IJR) e-ISSN: 2348-6848 p-ISSN: 2348-795X Vol. 11 Issue 09 September 2024  DOI: <a href="https://doi.org/10.5281/ZENODO.13759190">HTTPS://DOI.ORG/10.5281/ZENODO.13759190</a>	The Impact of Job Satisfaction and Work Motivation on Job Loyalty in Outsourcing Employees	This study uses a quantitative approach with research participants totaling 100 outsourcing employees obtained through sampling techniques	This study found that the job satisfaction variable has a very significant effect on work loyalty, the work motivation variable has a very significant influence on work loyalty, the variables of job satisfaction and work motivation have a significant influence on work loyalty.
6.	Nofriyandri dan Adrian (2024)  Pusat Publikasi Ilmu Manajemen Volume. 2 No. 4 Oktober 2024 e-ISSN: 3025-440X, dan p-ISSN: 3025-4396, Hal. 14-26	Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Loyalitas Karyawan di <i>the BCC Hotel and Residence</i>	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan kasual, sampel dalam penelitian ini adalah 52 orang karyawan sebagai responden yang dipilih menggunakan teknik <i>non-</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pengembangan karier terhadap loyalitas karyawan.

No	Nama/ Tahun Penelitian/ Sumber	Judul Penelitian	Analisis Data	Hasil Penelitian
	DOI: <a href="https://doi.org/10.59603/ppiman.v2i4.500">https://doi.org/10.59603/ppiman.v2i4.500</a>		<i>probability sampling</i>	
7.	Swadarma dan Netra (2020)  E-Jurnal Manajemen, Vol. 9, No. 5, 2020: 1738-1757 ISSN: 2302-8912  DOI: <a href="https://doi.org/10.24843/EJMUNU.D.2020.v09.i05.p05">https://doi.org/10.24843/EJMUNU.D.2020.v09.i05.p05</a>	Kompensasi, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja Berpengaruh Terhadap Loyalitas Karyawan pada Rame Café Jimbaran Seafood	Penelitian ini menggunakan desain kuantitatif kasual, sampel dalam penelitian ini adalah 40 orang sebagai responden yang dipilih menggunakan teknik sampel jenuh	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap loyalitas karyawan, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap loyalitas karyawan, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan, terdapat pengaruh positif dan signifikan secara simultan antara kompensasi, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan.
8.	Sari dan Susanto (2023)	Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karier	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, sampel dalam	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara parsial antara

No	Nama/ Tahun Penelitian/ Sumber	Judul Penelitian	Analisis Data	Hasil Penelitian
	<p>Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi (JURIMA) Vol. 3 No. 2 Agustus 2023 ISSN:2827-8569 (cetak), ISSN: 2827-8577 (Online), Hal 300-311</p> <p>DOI: <a href="https://doi.org/10.55606/jurima.v3i2.2305">https://doi.org/10.55606/jurima.v3i2.2305</a></p>	<p>Terhadap Loyalitas Karyawan pada PT Tor Ganda Perkebunan Karya Perdana</p>	<p>penelitian ini adalah 105 orang sebagai responden yang dipilih menggunakan teknik <i>probability random sampling</i> yakni <i>proporsional stratified random sampling</i></p>	<p>kompensasi terhadap loyalitas karyawan, tidak terdapat pengaruh secara parsial antara pengembangan karier terhadap loyalitas karyawan, dan secara simultan bersama-sama memiliki pengaruh terhadap loyalitas karyawan.</p>
9.	<p>Citra dan Fahmi (2019)</p> <p>Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Vol 2, No. 2, September 2019, 214-225 ISSN 2623-2634 (online)</p> <p>DOI: <a href="https://doi.org/10.55606/jurima.v3i2.2305">https://doi.org/10.55606/jurima.v3i2.2305</a></p>	<p>Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV (Persero)</p>	<p>Penelitian ini menggunakan pendekatan deskripsi kuantitatif, sampel dalam penelitian ini adalah 40 orang sebagai responden yang dipilih menggunakan teknik <i>purposive sampling/judgement sampling</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan, tidak terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan, terdapat pengaruh motivasi terhadap loyalitas karyawan, dan terdapat pengaruh secara bersama-sama antara kepemimpinan, kepuasan kerja,</p>

No	Nama/ Tahun Penelitian/ Sumber	Judul Penelitian	Analisis Data	Hasil Penelitian
	rg/10.30596 /maneggio.v 2i2.3776			dan motivasi terhadap loyalitas karyawan.
10.	Purnamasari dan Sintaasih (2019)  E-Jurnal Manajemen, Vol. 8, No. 9, 2019 :5762-5782 ISSN: 2302-8912  DOI: <a href="https://doi.org/10.24843/EJMUNU.D.2019.v08.i09.p20">https://doi.org/10.24843/EJMUNU.D.2019.v08.i09.p20</a>	Pengaruh Pengembangan Karier, Kompensasi, dan Iklim Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan di Bellevue Heritage Villas Nusa Dua, Bali	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang bersifat asosiatif, sampel dalam penelitian ini adalah 40 orang sebagai responden yang dipilih menggunakan teknik <i>sampling</i> jenuh	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif pengembangan karier terhadap loyalitas karyawan, terdapat pengaruh positif kompensasi terhadap loyalitas karyawan, dan terdapat pengaruh positif iklim organisasi terhadap loyalitas karyawan.

### C. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kajian pustaka maka dapat digambarkan kerangka pemikiran penelitian untuk mengetahui hubungan motivasi kerja dan pengembangan karier dengan loyalitas kerja karyawan. Peneliti menyimpulkan hubungan antar variabel sebagai berikut:

#### 1. Hubungan Motivasi Kerja dengan Loyalitas Kerja Karyawan

Motivasi kerja memegang peran penting dalam menentukan perilaku dan sikap karyawan terhadap organisasi. Ketika karyawan memiliki motivasi yang tinggi, mereka cenderung lebih bersemangat

dalam bekerja, menunjukkan dedikasi, dan mempertahankan hubungan kerja yang berkelanjutan dengan organisasi. Hal serupa disampaikan oleh Swadarma dan Netra (2020:1741) bahwa *“Pemberian motivasi yang baik akan membuat karyawan merasa termotivasi dan tentunya karyawan akan memberikan rasa loyalitasnya dengan sepenuh hati kepada sebuah organisasi atau perusahaan”*. Marwanto dan Hasyim (2022:45) mengemukakan bahwa:

*“Dengan adanya pemberian dorongan motivasi, karyawan merasa lebih dihargai dan menjadi lebih semangat untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di perusahaan dan karyawan akan merasa betah untuk bekerja”*.

Menurut Syarief et al. (2022:144) salah satu tujuan pemberian motivasi kepada karyawan adalah untuk menumbuhkan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Citra dan Fahmi (2019:216) menjelaskan bahwa:

*“Dengan adanya motivasi dapat merangsang pegawai untuk lebih menggerakkan tenaga dan pikiran dalam merealisasikan tujuan perusahaan. Apabila kebutuhan akan hal ini terpenuhi maka akan timbul kepuasan dan kelancaran terhadap peningkatan loyalitas karyawan”*.

Pemberian motivasi yang baik dapat meningkatkan semangat kerja, rasa dihargai, serta mendorong karyawan untuk lebih bertanggung jawab dalam menjalankan tugasnya. Hal ini mendorong timbulnya rasa komitmen serta keinginan untuk terus menjadi bagian dari organisasi. Dengan demikian, motivasi kerja yang diberikan secara tepat dan berkesinambungan berdampak untuk meningkatkan loyalitas karyawan. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel Motivasi Kerja

(X<sub>1</sub>) berpengaruh positif secara parsial terhadap Loyalitas Kerja Karyawan (Y).

## 2. Hubungan Pengembangan Karier dengan Loyalitas Kerja Karyawan

Pengembangan karier sangat diperlukan dalam manajemen sumber daya manusia yang berperan dalam meningkatkan keterikatan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Organisasi yang memberikan peluang bagi karyawan untuk tumbuh dan mengembangkan potensinya dapat menumbuhkan rasa memiliki, kepuasan kerja, serta komitmen jangka panjang.

Purnamasari dan Sintaasih (2019:5764) menyebutkan bahwa *“Semakin baik pengembangan karier yang ada di perusahaan, semakin tinggi kemauan karyawan untuk loyal terhadap perusahaan”*. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Utami dan Dwiatmadja (2020:272), karyawan beranggapan bahwa *“Kesetiaan terhadap perusahaan perlu dilakukan sebanding dengan hasil kerja yang dikeluarkan dihargai dengan peningkatan karier pada karyawan”*. Menurut Sabrina (2021:149) salah satu manfaat pengembangan karier secara umum yaitu meningkatkan loyalitas karyawan melalui pencegahan karyawan berhenti atau pindah kerja.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa pengembangan karier memiliki peran dalam membentuk loyalitas kerja karyawan. Ketika organisasi menyediakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan diri dan meniti jenjang karier yang lebih baik, hal ini

dapat menumbuhkan rasa memiliki, kepuasan kerja, serta komitmen jangka panjang terhadap organisasi. Oleh karena itu, pengembangan karier yang efektif dapat meningkatkan loyalitas karyawan. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel Pengembangan Karier ( $X_2$ ) berpengaruh positif secara parsial terhadap Loyalitas Kerja Karyawan (Y).

### 3. Hubungan Motivasi Kerja dan Pengembangan Karier terhadap Loyalitas Kerja Karyawan

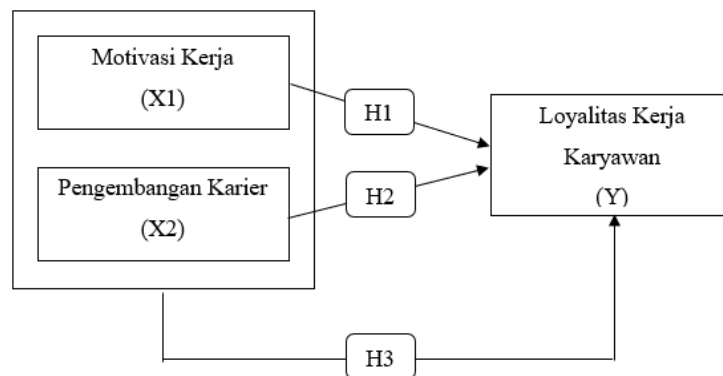
Motivasi kerja dan pengembangan karier merupakan dua faktor penting dalam manajemen sumber daya manusia yang secara sinergis dapat memengaruhi loyalitas karyawan terhadap organisasi. Yogaswara dan Hidayat (2023:2528) menyebutkan bahwa "*Faktor yang memengaruhi loyalitas kerja diantaranya yaitu pengembangan karier dan motivasi kerja*", didukung dengan hasil penelitiannya yang menyatakan bahwa pengembangan karier dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas kerja.

Karyawan yang memiliki motivasi dalam menjalankan tugas serta melihat adanya peluang untuk mengembangkan karier, cenderung menunjukkan komitmen, kepuasan, dan kesetiaan yang lebih tinggi terhadap organisasi. Hal ini karena motivasi mendorong semangat dan dedikasi dalam bekerja, sementara pengembangan karier memberikan peluang serta gambaran masa depan yang lebih menjanjikan bagi karyawan. Kombinasi keduanya menciptakan hubungan timbal balik yang positif antara perusahaan dan karyawan, yang pada akhirnya

memperkuat loyalitas dan menurunkan kecenderungan untuk berpindah kerja.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa variabel Motivasi Kerja ( $X_1$ ) dan Pengembangan Karier ( $X_2$ ) berpengaruh positif secara simultan terhadap Loyalitas Kerja Karyawan ( $Y$ ).

Untuk memudahkan penelitian, maka akan digambarkan dalam kerangka pemikiran seperti gambar di bawah ini:



**Gambar 2**  
**Kerangka Pemikiran**

Keterangan:

$X_1$  = Motivasi Kerja

$X_2$  = Pengembangan Karier

$Y$  = Loyalitas Kerja Karyawan

#### D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah, tujuan penelitian, landasan teori yang telah dituangkan dalam kerangka pemikiran. Menurut Sugiyono (2017:95) menyatakan bahwa:

*“Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan, dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan hanya didasarkan pada teori relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data”.*

Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Pengaruh motivasi kerja terhadap loyalitas kerja karyawan

Motivasi kerja adalah faktor internal yang mendorong individu untuk mencapai tujuan dalam pekerjaan mereka, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi tingkat loyalitas kerja karyawan. Sebagai salah satu aspek penting dalam dunia organisasi, motivasi kerja berperan besar dalam menciptakan semangat dan komitmen karyawan terhadap perusahaan, sehingga berpotensi meningkatkan loyalitas mereka dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Swadarma dan Netra (2020) yang membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap loyalitas kerja karyawan Rame Café Jimbaran Seafood, dijelaskan bahwa semakin tinggi tingkat motivasi kerja maka akan memengaruhi tingkat loyalitas kerja karyawan. Citra dan Fahmi (2019) membuktikan bahwa motivasi kerja menunjukkan

pengaruh signifikan terhadap loyalitas kerja karyawan PT Perkebunan Nusantara IV (Persero). Asih dan Pardede (2024) membuktikan bahwa terdapat pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap loyalitas kerja pada karyawan *outsourcing*.

Berdasarkan uraian tersebut maka peneliti merumuskan hipotesis:

H<sub>1</sub> = Diduga motivasi kerja berdampak positif terhadap loyalitas kerja karyawan FMIPA Universitas Pakuan Bogor.

## 2. Pengaruh pengembangan karier terhadap loyalitas kerja karyawan

Pengembangan karier adalah proses yang terus-menerus dilakukan untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan pengalaman seorang karyawan agar dapat mencapai tujuan profesional dalam organisasi. Proses ini melibatkan berbagai kegiatan, seperti pelatihan, pendidikan, serta perencanaan jalur karier yang jelas.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Purnamasari dan Sintaasih (2019) yang membuktikan bahwa pengembangan karier berpengaruh secara signifikan terhadap loyalitas kerja karyawan Bellevue Heritage Villas Nusa Dua, Bali. Nofriyandri dan Adrian (2024) membuktikan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas kerja karyawan *the BCC Hotel and Residence*. Safitri dan Sudrartono (2024) membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pengembangan karier terhadap loyalitas karyawan Divisi Rantai Pasok PT. PINDAD Bandung.

Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis penelitian ini adalah:

H<sub>2</sub> = Diduga pengembangan karier berdampak positif terhadap loyalitas kerja karyawan FMIPA Universitas Pakuan Bogor.

3. Pengaruh motivasi kerja dan pengembangan karier terhadap loyalitas kerja karyawan

Loyalitas kerja karyawan adalah tingkat komitmen dan dedikasi yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa termotivasi dan memiliki peluang untuk mengembangkan karier mereka, hal ini dapat meningkatkan tingkat komitmen dan dedikasi karyawan terhadap organisasi.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Andini dan Siregar (2024) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja dan pengembangan karier secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan Bagian Umum. Sulistianto et al. (2024) membuktikan bahwa motivasi kerja dan pengembangan karier secara simultan berpengaruh terhadap loyalitas karyawan di PT. Delta Indonesia Pranenggar.

Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis penelitian ini adalah:

H<sub>3</sub> = Diduga motivasi kerja dan pengembangan karier berdampak positif terhadap loyalitas kerja karyawan FMIPA Universitas Pakuan Bogor.