

# PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR, KOMPENSASI, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN GRAHA PERHUTANI JAKARTA SELATAN

Erfan Ega Slanika<sup>1</sup>, Dedi Supiyadi<sup>2</sup>

Program Studi Manajemen<sup>1</sup>, Program studi Manajemen<sup>2</sup>  
Universitas Indonesia Membangun Bandung<sup>1</sup>,  
Universitas Indonesia Membangun Bandung<sup>2</sup>

erfan.selanika@student.inaba.ac.id<sup>1</sup>, dedi.supiyadi@inaba.ac.id<sup>2</sup>

**Received:** 2025-01-30. **Revised:** 2025-02-27. **Accepted:** 2025-03-03. **Issue Period:** Vol.9 No.2 (2025), Pp. 501-517

**Abstrak:** Loyalitas karyawan merupakan faktor kunci dalam keberlanjutan suatu perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir, kompensasi, dan kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan di Graha Perhutani Jakarta Selatan. Pendekatan kuantitatif digunakan dengan metode survei melalui kuesioner yang disebarakan kepada 80 responden. Teknik analisis data menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan pengembangan karir, kompensasi, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan dengan nilai R Square sebesar 35.2%. Secara parsial, kepuasan kerja memiliki pengaruh paling besar terhadap loyalitas karyawan, diikuti oleh kompensasi dan pengembangan karir. Kesimpulan dari penelitian ini adalah perusahaan perlu meningkatkan kepuasan kerja, menerapkan sistem kompensasi yang adil, dan memberikan peluang pengembangan karir yang jelas guna meningkatkan loyalitas karyawan.

**Kata kunci:** Loyalitas Karyawan, Pengembangan Karir, Kompensasi, Kepuasan Kerja, Manajemen Sumber

**Abstract:** Employee loyalty is a key factor in the sustainability of a company. This study aims to analyze the effect of career development, compensation, and job satisfaction on employee loyalty at Graha Perhutani South Jakarta. A quantitative approach was used with a survey method through a questionnaire distributed to 80 respondents. The data analysis technique uses multiple linear regression with the help of SPSS. The results showed that simultaneously career development, compensation, and job satisfaction have a significant influence on employee loyalty with an R Square value of 35.2%. Partially, job satisfaction has the greatest influence on employee loyalty, followed by compensation and career development. The conclusion of this study is that companies need to increase job satisfaction, implement a fair compensation system, and provide clear career development opportunities in order to increase employee loyalty. Translated with DeepL.com (free version).

**Keywords:** Employee Loyalty, Career Development, Compensation, Job Satisfaction, Resource Management



DOI: 10.52362/jisamar.v9i2.1782

Ciptaan disebarluaskan di bawah [Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

## I. PENDAHULUAN

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan proses yang penting untuk memastikan karyawan dapat menjalankan tugas mereka secara efektif guna mencapai tujuan perusahaan. Hal ini menjelaskan bahwa manajemen SDM berfokus pada pemilihan, penempatan, dan pengembangan karyawan yang berkualitas[1], serta menjaga efisiensi operasional perusahaan. Konsep dasar dalam manajemen SDM mencakup pengelolaan sumber daya untuk memenuhi kebutuhan perusahaan serta peran individu dalam organisasi[2]. Fungsi utama manajemen SDM terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penempatan, kepemimpinan, dan pengendalian, yang bertujuan untuk menciptakan hubungan yang kondusif dan mencapai tujuan perusahaan[3]. Semua fungsi ini berperan penting dalam menciptakan hubungan simbiotik yang saling menguntungkan antara perusahaan dan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan loyalitas dan kinerja perusahaan.

Loyalitas karyawan, yang merupakan ikatan emosional terhadap perusahaan, berkontribusi pada kesuksesan organisasi. Mayer menyatakan bahwa loyalitas mencakup dedikasi karyawan yang lebih dari sekadar pemenuhan tugas[4]. Loyalitas ini dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti karakteristik pribadi, pekerjaan, pengalaman di perusahaan, dan desain organisasi[5]. Loyalitas karyawan dapat dilihat melalui tiga dimensi utama: komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif[6]. Setiap dimensi ini memiliki peran penting dalam mempertahankan karyawan yang setia, yang pada akhirnya berkontribusi pada keberhasilan dan kemajuan perusahaan.

Pengembangan karir adalah salah satu aspek penting dalam meningkatkan loyalitas karyawan. Pengembangan karir melibatkan peningkatan kemampuan diri yang dilakukan individu untuk mencapai tujuan dalam rencana karir mereka[7]. Proses ini tidak hanya mencakup peningkatan keterampilan, tetapi juga memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memperoleh posisi yang lebih tinggi sesuai dengan kompetensi mereka [8]. Pengembangan karir mencakup berbagai bentuk seperti pendidikan dan pelatihan, promosi jabatan, dan mutasi yang membantu karyawan untuk berkembang dan berkontribusi lebih banyak bagi perusahaan. Indikator utama pengembangan karir yang efektif adalah kesempatan promosi, pelatihan yang sesuai, dan pengakuan terhadap prestasi kerja karyawan[9]

Kompensasi adalah faktor utama dalam mempertahankan loyalitas karyawan. Hal ini menjelaskan bahwa kompensasi berfungsi sebagai penghargaan atas kontribusi karyawan terhadap perusahaan[10]. Kompensasi terdiri dari dua jenis utama: finansial dan non-finansial. Kompensasi finansial langsung mencakup gaji, insentif, dan upah, sementara kompensasi tidak langsung meliputi fasilitas seperti asuransi, tunjangan kesehatan, dan bantuan pendidikan [11]. Di sisi lain, kompensasi non-finansial mencakup aspek pekerjaan yang menantang, peluang untuk berkembang, dan lingkungan kerja yang mendukung. Pemberian kompensasi yang adil dan sesuai dengan kontribusi karyawan dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas mereka, yang akhirnya berdampak positif pada produktivitas dan efisiensi perusahaan.

Kepuasan kerja juga memainkan peran penting dalam loyalitas karyawan. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana pekerjaan memenuhi kebutuhan dan harapan individu[10]. Kepuasan ini dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti pemenuhan kebutuhan, perbedaan antara harapan dan kenyataan, pencapaian nilai, keadilan, dan budaya organisasi[12]. Dimensi utama kepuasan kerja meliputi isi pekerjaan, imbalan yang diterima, peluang promosi jabatan, kondisi kerja yang nyaman, serta hubungan yang baik dengan rekan kerja dan atasan[13]. Semua aspek ini berkontribusi pada terciptanya lingkungan kerja yang produktif dan mendukung loyalitas karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja dan reputasi perusahaan dalam jangka panjang.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir, kompensasi, dan kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan di Graha Perhutani Jakarta Selatan. Penelitian sebelumnya



menunjukkan bahwa pengembangan karir dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan, meskipun terdapat gap antara kewajiban kompensasi dan loyalitas yang perlu diperhatikan [14][15]. Tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan wawasan baru mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan dan memberikan rekomendasi bagi perusahaan untuk meningkatkan kebijakan SDM demi memperkuat loyalitas dan kinerja karyawan secara lebih efektif.

## II. METODE DAN MATERI

### 2.1. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif berbasis filsafat positivisme, yang menganggap bahwa realitas dapat diukur dan diamati secara objektif. Metode ini bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat melalui data numerik, yang dikumpulkan menggunakan instrumen penelitian untuk menguji hipotesis [16]. Pengumpulan data melibatkan penggunaan tabel, grafik, dan visualisasi lainnya untuk memudahkan interpretasi hasil[17]. Variabel independen dalam penelitian ini adalah pengembangan karir, kompensasi, dan kepuasan kerja, sementara variabel dependen adalah loyalitas karyawan, dengan tujuan menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

### 2.2. Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini, data dibagi menjadi dua jenis: data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari karyawan Graha Perhutani Jakarta Selatan melalui wawancara untuk memahami persepsi mereka tentang pengembangan karir, kompensasi, kepuasan kerja, dan loyalitas[16]. Sedangkan data sekunder diperoleh dari sumber yang sudah ada, seperti jurnal ilmiah, skripsi, laporan keuangan Perhutani, dan penelitian relevan lainnya.

Sumber data utama penelitian ini adalah wawancara dan angket yang dilakukan kepada karyawan Graha Perhutani Jakarta Selatan. Pengumpulan data dilakukan dengan metode angket/kuesioner [16]. Metode ini memastikan data yang akurat dan komprehensif untuk analisis pengaruh pengembangan karir, kompensasi, dan kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan.

### 2.3. Teknik Pengambilan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Perhutani yang bekerja di Graha Perhutani, Jakarta Selatan, dengan jumlah total 382 karyawan dari empat divisi. Sampel penelitian diambil menggunakan teknik *simple random sampling*, yang memberikan peluang yang sama bagi setiap anggota populasi untuk terpilih. Dengan menggunakan rumus Slovin dan tingkat kesalahan 10%, jumlah sampel yang diperlukan adalah 80 karyawan. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner secara *online* melalui *Google Form* kepada karyawan yang terpilih sebagai sampel untuk mewakili populasi dalam penelitian ini..

### 2.4. Analisis Data

Penelitian ini menggunakan beberapa metode analisis data, termasuk uji validitas dan reliabilitas, analisis deskriptif, uji asumsi klasik, uji regresi linier berganda, dan uji hipotesis. Uji validitas dilakukan untuk memastikan instrumen mengukur apa yang seharusnya diukur, dengan korelasi item yang signifikan di bawah 0,05. Uji reliabilitas menggunakan metode belah dua untuk memastikan konsistensi data, dengan koefisien reliabilitas lebih dari 0,60. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan distribusi data variabel yang diteliti. Uji asumsi klasik termasuk uji normalitas, multikolinieritas, dan heteroskedastisitas untuk memastikan keandalan model regresi. Uji korelasi Pearson digunakan untuk mengukur hubungan antar variabel, sementara uji regresi linier berganda menganalisis pengaruh pengembangan karir, kompensasi, dan kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan. Hipotesis diuji dengan uji t parsial dan uji F simultan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara terpisah dan bersama-sama. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) mengukur seberapa baik variabel independen menjelaskan variasi dalam variabel dependen.



## 2.5. Hipotesis Penelitian

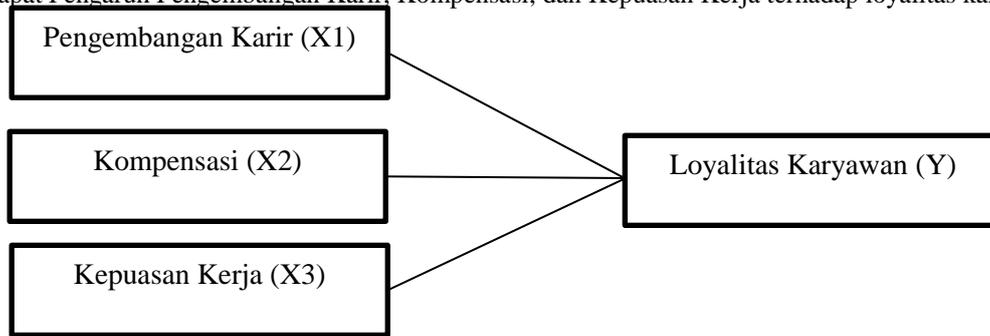
Berdasarkan temuan-temuan dari berbagai penelitian, hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

H1: Terdapat pengaruh Pengembangan Karir terhadap loyalitas karyawan

H2: Terdapat pengaruh Kompensasi terhadap loyalitas karyawan

H3: Terdapat pengaruh Kepuasan Kerja terhadap loyalitas karyawan

H4: Terdapat Pengaruh Pengembangan Karir, Kompensasi, dan Kepuasan Kerja terhadap loyalitas karyawan



Sumber: diolah peneliti, 2024

Gambar 1 Model Penelitian

## III. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 3.1. Analisis Deskriptif Data

#### 3.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin dan Lama Bekerja

Tabel 1 Distribusi Data Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik	N
<b>Jenis Kelamin</b>	
Laki Laki	66
Perempuan	14
<b>Total</b>	<b>80</b>
<b>Lama Bekerja</b>	
<5 Tahun	18
>5 Tahun	62
<b>Total</b>	<b>80</b>

Tabel di atas menunjukkan distribusi data responden berdasarkan dua karakteristik utama, yaitu jenis kelamin dan lama bekerja di perusahaan. Dari total 80 responden, 66 di antaranya adalah laki-laki, yang mencakup 82,5% dari total sampel, sementara 14 responden lainnya adalah perempuan, yang berjumlah 17,5%. Data ini memberikan gambaran bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini adalah laki-laki. Pembagian jenis kelamin ini penting untuk menganalisis kemungkinan adanya perbedaan dalam variabel yang diteliti berdasarkan jenis kelamin.

Selain itu, distribusi data responden berdasarkan lama bekerja menunjukkan bahwa 18 responden memiliki lama bekerja kurang dari 5 tahun (22,5%), sedangkan 62 responden lainnya memiliki lama bekerja lebih dari 5 tahun (77,5%). Mayoritas responden di perusahaan ini memiliki pengalaman kerja yang lebih panjang, dengan lebih dari setengahnya telah bekerja lebih dari 5 tahun. Pembagian berdasarkan lama bekerja ini memberikan gambaran tentang tingkat pengalaman kerja yang dapat memengaruhi persepsi dan sikap responden terhadap variabel-variabel seperti pengembangan karir, kompensasi, dan loyalitas karyawan

#### 3.1.2 Tanggapan Responden



DOI: 10.52362/jisamar.v9i2.1782

Ciptaan disebarluaskan di bawah [Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

## 1. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Pengembangan Karir

Tabel 2 Distribusi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Pengembangan Karir

No	Pernyataan	Skor Jawaban					Rata-Rata
		1	2	3	4	5	
<b>Kesempatan Promosi</b>							
1	Saya merasa memiliki kesempatan untuk dipromosikan di perusahaan ini.	0	3	21	34	22	3.97
<b>Pelatihan dan Pengembangan</b>							
2	Saya merasa perusahaan menyediakan pelatihan yang relevan dengan pekerjaan saya.	0	1	25	37	17	3.87
3	Saya merasa pelatihan yang saya ikuti memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pengembangan karir saya.	0	4	21	36	19	3.87
<b>Prestasi Kerja</b>							
4	Saya merasa prestasi kerja saya dihargai dan diakui oleh perusahaan.	0	5	17	35	23	3.95
5	Saya merasa perusahaan memberikan penghargaan yang cukup atas pencapaian prestasi kerja saya.	0	3	21	39	17	3.87

Tabel di atas menunjukkan distribusi tanggapan responden terhadap variabel pengembangan karir, yang meliputi tiga aspek utama: kesempatan promosi, pelatihan dan pengembangan, serta prestasi kerja. Untuk kesempatan promosi, mayoritas responden (34 orang) memberikan skor 4, dengan rata-rata skor 3.97, yang menunjukkan bahwa mereka merasa memiliki kesempatan untuk dipromosikan di perusahaan. Pada aspek pelatihan dan pengembangan, responden merasa pelatihan yang diberikan relevan dengan pekerjaan mereka, dengan skor rata-rata 3.87 pada dua pertanyaan terkait pelatihan, yang menunjukkan persepsi positif terhadap kualitas pelatihan yang mereka terima. Terakhir, pada aspek prestasi kerja, sebagian besar responden juga merasa prestasi kerja mereka dihargai dan diakui oleh perusahaan, dengan rata-rata skor 3.95. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa karyawan merasa perusahaan memberikan perhatian terhadap pengembangan karir mereka, meskipun masih ada ruang untuk meningkatkan aspek penghargaan dan pengakuan terhadap pencapaian prestasi kerja.

## 2. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kompensasi

Tabel 3 Distribusi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kompensasi

No	Pernyataan	Skor Jawaban					Rata-Rata
		1	2	3	4	5	
<b>Gaji Pokok</b>							
1	Saya merasa gaji pokok yang saya terima sesuai dengan kontribusi saya di perusahaan ini.	0	2	15	45	18	3.98
2	Saya merasa gaji pokok yang saya terima cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup saya.	0	7	9	36	28	4.06
<b>Bonus</b>							
3	Saya merasa bonus yang diberikan perusahaan sesuai dengan kinerja dan pencapaian saya.	4	7	13	36	20	3.76
<b>Fasilitas Tambahan</b>							
4	Saya merasa fasilitas tambahan yang diberikan perusahaan mendukung kenyamanan saya dalam bekerja.	0	4	14	39	23	4.01
5	Saya merasa fasilitas tambahan yang diberikan perusahaan berkontribusi pada peningkatan kinerja saya.	0	7	13	37	23	3.95



Tabel di atas menunjukkan tanggapan responden terhadap variabel kompensasi, yang meliputi tiga aspek utama: gaji pokok, bonus, dan fasilitas tambahan. Pada aspek gaji pokok, sebagian besar responden merasa bahwa gaji yang diterima sesuai dengan kontribusi mereka di perusahaan, dengan skor rata-rata 3.98. Ini menunjukkan bahwa karyawan merasa gaji mereka cukup mencerminkan usaha yang telah mereka lakukan. Pada pernyataan kedua, yang menyatakan bahwa gaji cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup, skor rata-rata lebih tinggi, yaitu 4.06, yang menunjukkan persepsi positif terhadap kecukupan gaji untuk memenuhi kebutuhan dasar.

Pada aspek bonus, meskipun terdapat persepsi positif, skor rata-rata lebih rendah (3.76) pada pernyataan yang menyatakan bahwa bonus yang diberikan sesuai dengan kinerja dan pencapaian. Hal ini mengindikasikan bahwa ada beberapa responden yang merasa bonus yang diberikan kurang mencerminkan kontribusi kinerja mereka. Untuk aspek fasilitas tambahan, skor rata-rata berkisar antara 3.95 hingga 4.01, yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa fasilitas yang diberikan perusahaan mendukung kenyamanan dalam bekerja dan berkontribusi pada peningkatan kinerja mereka. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa meskipun karyawan merasa kompensasi yang diterima sudah cukup baik, terutama dalam hal gaji dan fasilitas tambahan, ada ruang untuk perbaikan dalam hal bonus yang lebih mencerminkan kinerja individu.

### 3. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja

Tabel 4 Distribusi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	Skor Jawaban					Rata-Rata
		1	2	3	4	5	
<b>Penghargaan</b>							
1	Saya merasa perusahaan memberikan penghargaan yang adil kepada karyawan atas hasil kerja yang baik.	0	5	25	35	15	3.75
<b>Rekan Kerja</b>							
2	Saya merasa hubungan kerja dengan rekan-rekan saya berjalan dengan baik dan harmonis	0	0	18	37	25	4.08
<b>Kondisi Kerja</b>							
3	Saya merasa kondisi kerja di perusahaan ini mendukung kenyamanan dan efektivitas saya dalam bekerja.	0	4	17	19	20	3.93
4	Saya merasa lingkungan kerja di perusahaan ini aman dan nyaman untuk bekerja.	0	2	15	37	26	4.08
<b>Pengawasan</b>							
5	Saya merasa pengawasan yang diberikan atasan adil dan tidak membebani saya.	1	1	22	39	17	3.87
6	Saya merasa pengawasan yang diberikan atasan mendukung kinerja saya dalam mencapai tujuan pekerjaan.	1	0	21	36	22	3.97

Tabel di atas menunjukkan tanggapan responden terhadap variabel kepuasan kerja, yang mencakup empat aspek utama: penghargaan, hubungan dengan rekan kerja, kondisi kerja, dan pengawasan. Pada aspek penghargaan, skor rata-rata 3.75 menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa bahwa penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas hasil kerja yang baik belum sepenuhnya memadai. Walaupun ada pengakuan, masih terdapat beberapa responden yang merasa penghargaan tersebut kurang adil atau cukup. Pada aspek rekan kerja, responden merasa hubungan kerja dengan rekan-rekan mereka berjalan dengan baik dan harmonis, dengan skor rata-rata 4.08. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa nyaman bekerja dalam tim, yang menciptakan suasana kerja yang produktif.

Aspek kondisi kerja mendapatkan skor rata-rata yang lebih rendah, yaitu 3.93. Meskipun sebagian besar responden merasa bahwa kondisi kerja perusahaan mendukung kenyamanan dan efektivitas kerja mereka, masih ada ruang untuk perbaikan dalam hal ini. Terakhir, pada aspek pengawasan, skor rata-rata 3.87 menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa pengawasan yang diberikan atasan sudah adil dan mendukung kinerja mereka. Meskipun pengawasan dirasakan cukup positif, ada beberapa responden yang mungkin merasa pengawasan ini tidak cukup memadai dalam mendorong mereka untuk mencapai tujuan.



pekerjaan. Secara keseluruhan, hasil ini mengindikasikan bahwa meskipun ada beberapa aspek yang sudah cukup baik, seperti hubungan dengan rekan kerja, terdapat beberapa aspek lain, seperti penghargaan dan kondisi kerja, yang perlu diperbaiki untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan di perusahaan.

#### 4. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Loyalitas Karyawan

Tabel 5 Distribusi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Loyalitas Karyawan

No	Pernyataan	Skor Jawaban					Rata-Rata
		1	2	3	4	5	
<b>Komitmen Afektif</b>							
1	Saya merasa perusahaan ini sangat berarti bagi saya secara pribadi.	0	0	14	31	35	4.26
<b>Komitmen Berkelanjutan</b>							
2	Saya merasa sulit untuk meninggalkan perusahaan ini karena saya telah menghabiskan banyak waktu dan usaha di sini.	1	1	23	32	23	3.93
<b>Komitmen Normatif</b>							
3	Saya merasa bahwa saya memiliki kewajiban untuk tetap bekerja di perusahaan ini.	0	0	13	38	29	4.20
4	Saya merasa bahwa saya harus tetap bekerja di perusahaan ini karena perusahaan telah banyak memberikan manfaat bagi saya.	0	0	15	42	23	4.10
5	Saya merasa bertanggung jawab untuk tetap bekerja di perusahaan ini meskipun ada tawaran lain di luar.	0	2	15	31	32	4.16

Tabel di atas menunjukkan distribusi tanggapan responden terhadap variabel loyalitas karyawan, yang terdiri dari tiga aspek utama: komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Pada aspek komitmen afektif, mayoritas responden merasa bahwa perusahaan sangat berarti bagi mereka, dengan skor rata-rata 4.26. Hal ini menunjukkan ikatan emosional yang kuat antara karyawan dan perusahaan. Pada aspek komitmen berkelanjutan, skor rata-rata 3.93 menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa sulit untuk meninggalkan perusahaan karena mereka telah menginvestasikan banyak waktu dan usaha di perusahaan. Hal ini menggambarkan adanya ketergantungan jangka panjang karyawan terhadap perusahaan.

Sedangkan pada aspek komitmen normatif, responden merasa memiliki kewajiban untuk tetap bekerja di perusahaan, dengan skor rata-rata 4.20. Ini menunjukkan bahwa karyawan merasa memiliki tanggung jawab moral untuk bertahan di perusahaan. Di pernyataan terakhir, yang mengukur tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan mereka meskipun ada tawaran lain, skor rata-rata 4.16 menunjukkan bahwa banyak responden yang merasa setia dan terikat pada pekerjaan mereka, bahkan jika ada tawaran pekerjaan lain. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa karyawan di perusahaan ini memiliki loyalitas yang tinggi, yang tercermin dalam komitmen emosional, jangka panjang, dan moral terhadap perusahaan.

### 3.2 Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas

#### 3.2.1 Uji Validitas

##### 1. Uji Validitas Terhadap Variabel Pengembangan Karir

Tabel 7 Hasil Uji Validitas Terhadap Variabel Pengembangan Karir



No	Pernyataan	Nilai r Hitung	Nilai r Tabel	Keterangan
<b>Kesempatan Promosi</b>				
1	Saya merasa memiliki kesempatan untuk dipromosikan di perusahaan ini.	0.842	0.220	Valid
<b>Pelatihan dan Pengembangan</b>				
2	Saya merasa perusahaan menyediakan pelatihan yang relevan dengan pekerjaan saya.	0.834	0.220	Valid
3	Saya merasa pelatihan yang saya ikuti memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pengembangan karir saya.	0.754	0.220	Valid
<b>Prestasi Kerja</b>				
4	Saya merasa prestasi kerja saya dihargai dan diakui oleh perusahaan.	0.889	0.220	Valid
5	Saya merasa perusahaan memberikan penghargaan yang cukup atas pencapaian prestasi kerja saya.	0.818	0.220	Valid

Tabel di atas menunjukkan hasil uji validitas terhadap variabel pengembangan karir, yang mengukur sejauh mana pernyataan dalam kuesioner relevan dan dapat digunakan untuk penelitian. Semua pernyataan, yang mencakup kesempatan promosi, pelatihan dan pengembangan, serta pengakuan prestasi kerja, menunjukkan nilai r hitung yang lebih besar dari nilai r tabel (0.220), yang berarti pernyataan-pernyataan tersebut valid. Nilai r hitung untuk kesempatan promosi adalah 0.842, untuk pelatihan dan pengembangan adalah 0.834, dan untuk pelatihan yang diikuti adalah 0.754, sementara nilai untuk prestasi kerja adalah 0.889. Ini menunjukkan bahwa setiap pernyataan dapat dipercaya untuk digunakan dalam mengukur variabel pengembangan karir, karena semua memiliki korelasi yang cukup kuat dengan variabel yang dimaksud.

## 2. Uji Validitas Terhadap Variabel Kompensasi

Tabel 7 Hasil Uji Validitas Terhadap Variabel Kompensasi

No	Pernyataan	Nilai r Hitung	Nilai r Tabel	Keterangan
<b>Gaji Pokok</b>				
1	Saya merasa gaji pokok yang saya terima sesuai dengan kontribusi saya di perusahaan ini.	0.834	0.220	Valid
2	Saya merasa gaji pokok yang saya terima cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup saya.	0.906	0.220	Valid
<b>Bonus</b>				
3	Saya merasa bonus yang diberikan perusahaan sesuai dengan kinerja dan pencapaian saya.	0.862	0.220	Valid
<b>Fasilitas Tambahan</b>				
4	Saya merasa fasilitas tambahan yang diberikan perusahaan mendukung kenyamanan saya dalam bekerja.	0.854	0.220	Valid
5	Saya merasa fasilitas tambahan yang diberikan perusahaan berkontribusi pada peningkatan kinerja saya.	0.797	0.220	Valid

Tabel di atas menunjukkan hasil uji validitas terhadap variabel kompensasi, yang digunakan untuk mengukur seberapa valid pernyataan yang ada dalam kuesioner. Setiap pernyataan yang diuji menunjukkan nilai r hitung yang lebih besar dari nilai r tabel (0.220), yang menandakan bahwa semua pernyataan valid. Nilai r hitung untuk pernyataan tentang gaji pokok adalah 0.834, yang menunjukkan hubungan yang kuat dengan



variabel kompensasi. Untuk pernyataan mengenai gaji pokok yang cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup, nilai  $r$  hitung adalah 0.906, yang lebih tinggi lagi, menunjukkan validitas yang sangat kuat. Selain itu, nilai  $r$  hitung untuk bonus adalah 0.862, yang juga lebih besar dari nilai  $r$  tabel, mengindikasikan bahwa pernyataan tentang bonus sesuai dengan kinerja dan pencapaian dapat dipercaya. Terakhir, untuk pernyataan mengenai fasilitas tambahan, nilai  $r$  hitungnya adalah 0.854 dan 0.797, yang juga menunjukkan validitas tinggi untuk kedua pernyataan tersebut. Semua nilai ini menunjukkan bahwa pernyataan dalam variabel kompensasi dapat digunakan dengan percaya diri dalam penelitian ini.

### 3. Uji Validitas Terhadap Variabel Kepuasan Kerja

Tabel 8 Uji Validitas Terhadap Variabel Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	Nilai $r$ Hitung	Nilai $r$ Tabel	Keterangan
<b>Penghargaan</b>				
1	Saya merasa perusahaan memberikan penghargaan yang adil kepada karyawan atas hasil kerja yang baik.	0.775	0.220	Valid
<b>Rekan Kerja</b>				
2	Saya merasa hubungan kerja dengan rekan-rekan saya berjalan dengan baik dan harmonis	0.809	0.220	Valid
<b>Kondisi Kerja</b>				
3	Saya merasa kondisi kerja di perusahaan ini mendukung kenyamanan dan efektivitas saya dalam bekerja.	0.724	0.220	Valid
4	Saya merasa lingkungan kerja di perusahaan ini aman dan nyaman untuk bekerja.	0.859	0.220	Valid
<b>Pengawasan</b>				
5	Saya merasa pengawasan yang diberikan atasan adil dan tidak membebani saya.	0.802	0.220	Valid
6	Saya merasa pengawasan yang diberikan atasan mendukung kinerja saya dalam mencapai tujuan pekerjaan.	0.835	0.220	Valid

Tabel di atas menunjukkan hasil uji validitas untuk variabel kepuasan kerja. Semua pernyataan memiliki nilai  $r$  hitung yang lebih besar dari nilai  $r$  tabel (0.220), yang berarti semua pernyataan valid. Ini menunjukkan bahwa penghargaan, hubungan dengan rekan kerja, kondisi kerja, lingkungan kerja, dan pengawasan atasan semua berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

### 4. Uji Validitas Terhadap Variabel Loyalitas Karyawan

Tabel 9 Uji Validitas Terhadap Variabel Loyalitas Karyawan

No	Pernyataan	Nilai $r$ Hitung	Nilai $r$ Tabel	Keterangan
<b>Komitmen Afektif</b>				
1	Saya merasa perusahaan ini sangat berarti bagi saya	0.781	0.220	Valid



secara pribadi.

**Komitmen Berkelanjutan**

2	Saya merasa sulit untuk meninggalkan perusahaan ini karena saya telah menghabiskan banyak waktu dan usaha di sini.	0.736	0.220	Valid
---	--	-------	-------	-------

**Komitmen Normatif**

3	Saya merasa bahwa saya memiliki kewajiban untuk tetap bekerja di perusahaan ini.	0.846	0.220	Valid
4	Saya merasa bahwa saya harus tetap bekerja di perusahaan ini karena perusahaan telah banyak memberikan manfaat bagi saya.	0.824	0.220	Valid
5	Saya merasa bertanggung jawab untuk tetap bekerja di perusahaan ini meskipun ada tawaran lain di luar.	0.841	0.220	Valid

Tabel di atas menunjukkan hasil uji validitas untuk variabel loyalitas karyawan. Semua pernyataan mengenai komitmen afektif, berkelanjutan, dan normatif memiliki nilai r hitung yang lebih besar dari nilai r tabel (0.220), yang berarti semua pernyataan valid. Ini mengindikasikan bahwa setiap aspek loyalitas, seperti keterikatan emosional, kewajiban untuk tetap bekerja, dan rasa tanggung jawab terhadap perusahaan, berkontribusi signifikan terhadap loyalitas karyawan.

**3.2.2 Uji Reliabilitas**

Tabel 10 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai r Hitung	Nilai r Tabel	Keterangan
X1 Pengembangan Karir	0.884	0.600	Reliabel
X2 Kompensasi	0.899	0.600	Reliabel
X3 Loyalitas Kerja	0.887	0.600	Reliabel
Y Kepuasan Kerja	0.860	0.600	Reliabel

Tabel di atas menunjukkan hasil uji reliabilitas untuk variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini. Semua variabel, yaitu Pengembangan Karir (X1), Kompensasi (X2), Loyalitas Kerja (X3), dan Kepuasan Kerja (Y), memiliki nilai r hitung yang lebih besar dari nilai r tabel (0.600). Hal ini menunjukkan bahwa semua instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel tersebut reliabel, atau dapat dipercaya untuk menghasilkan data yang konsisten dan stabil.

**3.3. Uji Asumsi Klasik**

**1. Uji Normalitas**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		80
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0.0000000
	Std. Deviation	2.81871054
Most Extreme Differences	Absolute	0.042
	Positive	0.040
	Negative	-0.042
Test Statistic		0.042
Asymp. Sig. (2-tailed)		0.200 <sup>c,d</sup>

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.



Gambar 1. Hasil Uji Normalitas

uji normalitas menggunakan *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test* menunjukkan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0.200. Karena nilai ini lebih besar dari 0.05, hipotesis nol ( $H_0$ ) yang menyatakan bahwa data berdistribusi normal diterima. Hal ini mengindikasikan bahwa distribusi data residual dalam penelitian ini tidak berbeda signifikan dari distribusi normal. Dengan kata lain, data memenuhi salah satu asumsi dasar yang diperlukan dalam analisis regresi, yaitu normalitas data, yang memungkinkan analisis lebih lanjut dilakukan tanpa masalah distribusi.

## 2. Uji Multikolinearitas

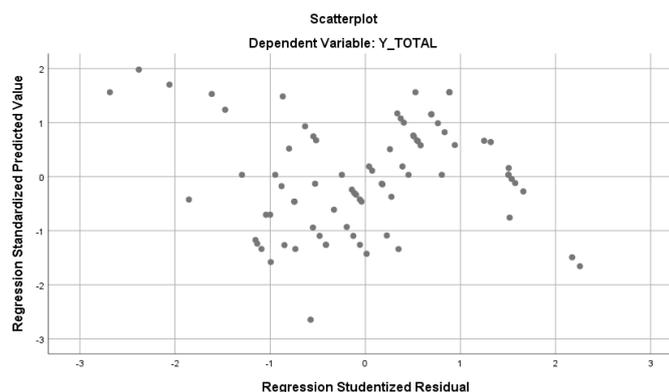
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	13.427	2.085		6.439	0.000		
	X1_TOTAL	-0.178	0.205	-0.196	2.867	0.039	0.218	4.591
	X2_TOTAL	0.092	0.126	0.113	2.728	0.047	0.464	2.154
	X3_TOTAL	0.375	0.170	0.469	2.208	0.030	0.248	4.039

a. Dependent Variable: Y\_TOTAL

Gambar 2. Hasil Uji Multikolinearitas

Hasil uji multikolinearitas pada model regresi menunjukkan bahwa variabel-variabel independen, yaitu pengembangan karir (X1), kompensasi (X2), dan kepuasan kerja (X3), tidak mengalami multikolinearitas yang signifikan. Nilai tolerance untuk pengembangan karir (X1) adalah 0.218, kompensasi (X2) 0.464, dan kepuasan kerja (X3) 0.248, yang semuanya lebih besar dari 0.10, mengindikasikan bahwa tidak ada korelasi tinggi antara variabel-variabel independen. Selain itu, nilai Variance Inflation Factor (VIF) untuk ketiga variabel adalah 4.591 untuk pengembangan karir (X1), 2.154 untuk kompensasi (X2), dan 4.039 untuk kepuasan kerja (X3), yang semuanya berada di bawah ambang batas 10, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi ini tidak mengalami masalah multikolinearitas dan variabel-variabel independen dapat digunakan dalam analisis lebih lanjut tanpa saling memengaruhi secara signifikan.

## 3. Uji Heterokedasitas



Gambar 3. Hasil Uji Heterokedasitas

Hasil uji heteroskedastisitas yang ditunjukkan melalui scatterplot menunjukkan bahwa titik-titik data tersebar merata di sepanjang garis horizontal, tanpa pola yang jelas atau mengelompok pada area tertentu. Hal



DOI: 10.52362/jisamar.v9i2.1782

Ciptaan disebarluaskan di bawah [Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ini mengindikasikan bahwa model regresi tidak mengalami masalah heteroskedastisitas, yang berarti varians residual bersifat konstan di seluruh rentang prediksi. Dengan demikian, asumsi homoskedastisitas terpenuhi dan model regresi dapat diterima.

### 3.4 Uji Korelasi

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0.389 <sup>a</sup>	0.352	0.318	2.87380	1.584

a. Predictors: (Constant), X3\_TOTAL, X2\_TOTAL, X1\_TOTAL  
b. Dependent Variable: Y\_TOTAL

Gambar 4. Hasil Uji Korelasi Durbin Watson

Hasil uji korelasi menunjukkan nilai *Durbin-Watson* sebesar 1.584. Nilai *Durbin-Watson* ini digunakan untuk mendeteksi adanya autokorelasi dalam residual model regresi, yang mengacu pada hubungan antar nilai residual yang terletak dalam urutan waktu atau urutan data tertentu. Rentang nilai *Durbin-Watson* yang diinginkan berada antara 1 dan 3, dengan nilai sekitar 2 menunjukkan tidak adanya masalah autokorelasi. Nilai 1.584, yang terletak dalam rentang ini, menunjukkan bahwa tidak terdapat autokorelasi yang signifikan dalam model regresi yang digunakan. Hal ini berarti bahwa residual atau kesalahan yang dihitung dalam model regresi tidak saling mempengaruhi satu sama lain, sehingga asumsi dasar regresi linear mengenai independensi residual telah terpenuhi. Dengan demikian, hasil uji *Durbin-Watson* ini mengindikasikan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini tidak mengalami masalah autokorelasi dan dapat diandalkan untuk analisis lebih lanjut.

### 3.5 Analisis Regresi Linear Berganda

#### 1. Uji Koefisien Determinasi (*R-Square*)

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0.389 <sup>a</sup>	0.352	0.318	2.87380	1.584

a. Predictors: (Constant), X3\_TOTAL, X2\_TOTAL, X1\_TOTAL  
b. Dependent Variable: Y\_TOTAL

Gambar 5. Hasil Koefisien Determinasi

Hasil uji koefisien determinasi (*R-Square*) menunjukkan nilai sebesar 0.352. Nilai ini mengindikasikan bahwa 35.2% variabilitas dalam variabel dependen (loyalitas karyawan) dapat dijelaskan oleh tiga variabel independen, yaitu pengembangan karir, kompensasi, dan kepuasan kerja. Sementara itu, sisanya sebesar 64.8% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model ini. Nilai *R-Square* yang lebih tinggi menunjukkan model regresi yang lebih baik dalam menjelaskan variasi data, namun dalam hal ini, meskipun *R-Square* cukup signifikan, masih ada ruang untuk memperbaiki model agar lebih mampu menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan.

#### 2. Uji T



**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	13.427	2.085		6.439	0.000		
	X1_TOTAL	-0.178	0.205	-0.196	2.867	0.039	0.218	4.591
	X2_TOTAL	0.092	0.126	0.113	2.728	0.047	0.464	2.154
	X3_TOTAL	0.375	0.170	0.469	2.208	0.030	0.248	4.039

a. Dependent Variable: Y\_TOTAL

Gambar 6. Hasil Uji T

Hasil uji T menunjukkan bahwa variabel X1 (Pengembangan Karir), X2 (Kompensasi), dan X3 (Kepuasan Kerja) semuanya memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel Y (Loyalitas Karyawan). Nilai t untuk X1 adalah 2.867 dengan signifikansi 0.039, yang lebih kecil dari 0.05, menunjukkan bahwa Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Karyawan. Untuk X2, nilai t adalah 2.728 dengan signifikansi 0.047, juga menunjukkan pengaruh signifikan Kompensasi terhadap Loyalitas Karyawan. Sementara itu, X3 menunjukkan nilai t 2.208 dengan signifikansi 0.030, yang menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Karyawan. Semua nilai signifikansi kurang dari 0.05, yang berarti hipotesis alternatif (Ha) diterima dan ketiga variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan.

### 3. Uji F

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	112.222	3	37.407	4.529	0.006 <sup>b</sup>
	Residual	627.665	76	8.259		
	Total	739.887	79			

a. Dependent Variable: Y\_TOTAL

b. Predictors: (Constant), X3\_TOTAL, X2\_TOTAL, X1\_TOTAL

Gambar 7. Hasil Uji F

Hasil uji F menunjukkan bahwa nilai F hitung adalah 4.529 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.006. Karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0.05, maka hipotesis nol (H0) ditolak, yang berarti bahwa secara simultan variabel independen, yaitu pengembangan karir (X1), kompensasi (X2), dan kepuasan kerja (X3), memiliki pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas karyawan (Y). Dengan demikian, model regresi yang digunakan dalam penelitian ini dapat dikatakan valid dalam menjelaskan hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen.

### 3.6 Pembahasan

#### 1. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Loyalitas Karyawan

Pengembangan karir memiliki peran penting dalam meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Pengembangan karir merupakan proses peningkatan keterampilan, pengalaman, dan kompetensi karyawan yang berdampak langsung pada motivasi dan keterikatan mereka terhadap organisasi[18]. Berdasarkan hasil uji T dalam penelitian ini, variabel pengembangan karir (X1) memiliki nilai t-hitung sebesar 2.867 dengan tingkat signifikansi 0.039, yang lebih kecil dari 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas karyawan (Y). Dengan kata lain, semakin baik program pengembangan karir yang diberikan perusahaan, semakin tinggi tingkat loyalitas karyawan dalam jangka panjang.

Selain itu, hasil uji validitas dan reliabilitas pada variabel pengembangan karir menunjukkan bahwa semua pernyataan terkait aspek kesempatan promosi, pelatihan, dan prestasi kerja dinyatakan valid dan reliabel.



Sebanyak 55% karyawan merasa tidak puas dengan kesempatan promosi yang tersedia, sementara 60% menyatakan ketidakpuasan terhadap ketersediaan pelatihan yang relevan dengan pekerjaan mereka. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun pengembangan karir berpengaruh terhadap loyalitas karyawan, masih terdapat aspek yang perlu ditingkatkan oleh perusahaan agar karyawan merasa lebih dihargai dan memiliki prospek karir yang jelas. perencanaan karir yang baik tidak hanya meningkatkan produktivitas individu, tetapi juga memperkuat komitmen afektif karyawan terhadap perusahaan.

Dari hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir yang baik dapat meningkatkan loyalitas karyawan, terutama melalui kesempatan promosi yang jelas, pelatihan yang relevan, dan penghargaan atas prestasi kerja. Namun, ketidakpuasan karyawan terhadap aspek pengembangan karir yang masih rendah menunjukkan perlunya peningkatan dalam kebijakan manajemen sumber daya manusia, terutama dalam memberikan program pelatihan yang sesuai dan promosi yang adil. Dengan demikian, perusahaan yang ingin meningkatkan loyalitas karyawannya perlu lebih memperhatikan strategi pengembangan karir agar karyawan tetap termotivasi dan berkontribusi secara optimal dalam jangka panjang.

## 2. Pengaruh Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan

Kompensasi merupakan salah satu faktor utama yang mempengaruhi loyalitas karyawan dalam suatu organisasi. Kompensasi adalah imbalan yang diterima karyawan sebagai bentuk apresiasi atas kontribusi dan kinerja mereka[10]k. Berdasarkan hasil uji T dalam penelitian ini, variabel kompensasi (X2) memiliki nilai t-hitung sebesar 2.728 dengan tingkat signifikansi 0.047, yang lebih kecil dari 0.05. Hasil ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan (Y). Dengan kata lain, semakin baik kompensasi yang diberikan oleh perusahaan, semakin besar kemungkinan karyawan untuk tetap setia dan berkontribusi dalam organisasi.

Hasil distribusi tanggapan responden terhadap kompensasi menunjukkan bahwa rata-rata karyawan merasa cukup puas dengan gaji pokok yang diterima, dengan skor rata-rata 3.98 untuk kesesuaian gaji dengan kontribusi dan 4.06 untuk kecukupan gaji dalam memenuhi kebutuhan hidup. Namun, kepuasan terhadap bonus berada pada skor lebih rendah, yaitu 3.76, yang menunjukkan bahwa masih ada ketidakpuasan terhadap sistem insentif yang diberikan perusahaan. Hal ini selaras dengan teori dari Dessler yang menyatakan bahwa kompensasi yang adil dan kompetitif dapat meningkatkan motivasi serta komitmen karyawan terhadap perusahaan, terutama jika komponen insentif dan fasilitas tambahan juga dikelola dengan baik[19].

Dari temuan ini, dapat disimpulkan bahwa kompensasi berperan penting dalam membangun loyalitas karyawan. Meskipun gaji pokok sudah dianggap cukup memadai oleh sebagian besar karyawan, aspek lain seperti bonus dan fasilitas tambahan perlu diperhatikan agar semakin meningkatkan keterikatan mereka terhadap perusahaan. Perusahaan dapat mempertimbangkan untuk menyesuaikan sistem insentif berbasis kinerja agar karyawan merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk mencapai target yang lebih tinggi. Dengan strategi kompensasi yang lebih baik, perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan pada akhirnya memperkuat loyalitas karyawan dalam jangka panjang.

## 3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan

Kepuasan kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi loyalitas karyawan dalam suatu organisasi. Menurut Robbins dan Judge, kepuasan kerja adalah perasaan positif yang dihasilkan dari evaluasi individu terhadap aspek-aspek pekerjaan mereka, termasuk penghargaan, hubungan dengan rekan kerja, kondisi kerja, dan pengawasan[20]. Berdasarkan hasil uji T dalam penelitian ini, variabel kepuasan kerja (X3) memiliki nilai t-hitung sebesar 2.208 dengan signifikansi 0.030, yang lebih kecil dari 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan (Y). Dengan demikian, semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, semakin besar kecenderungan mereka untuk tetap bertahan dan berkontribusi dalam perusahaan.

Hasil distribusi tanggapan responden menunjukkan bahwa aspek kepuasan kerja dengan skor tertinggi adalah hubungan dengan rekan kerja (4.08) dan kondisi lingkungan kerja (4.08), yang mencerminkan bahwa karyawan merasa nyaman dengan suasana kerja di perusahaan. Namun, kepuasan terhadap penghargaan yang diberikan perusahaan memiliki skor yang lebih rendah, yaitu 3.75, yang mengindikasikan adanya ketidakpuasan dalam aspek pengakuan atas prestasi kerja. Temuan ini mendukung teori dari Herzberg (1959) dalam *Two-Factor Theory*, yang menyatakan bahwa faktor motivasi seperti penghargaan dan pengakuan memiliki dampak besar dalam meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya memengaruhi loyalitas karyawan[21].



Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran krusial dalam membangun loyalitas karyawan. Perusahaan perlu meningkatkan aspek penghargaan dan pengakuan agar karyawan merasa lebih dihargai, selain mempertahankan lingkungan kerja yang sudah nyaman dan hubungan kerja yang harmonis. Dengan memastikan bahwa karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, perusahaan tidak hanya dapat meningkatkan loyalitas, tetapi juga mendorong karyawan untuk lebih berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi.

#### 4. Pengaruh Pengembangan Karir, Kompensasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan

Pengaruh pengembangan karir, kompensasi, dan kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan merupakan aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia. Berdasarkan hasil uji regresi linier berganda, diperoleh nilai R Square sebesar 0.352, yang menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir, kompensasi, dan kepuasan kerja secara simultan mempengaruhi loyalitas karyawan sebesar 35.2%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini. Hasil uji F menunjukkan nilai F-hitung sebesar 4.529 dengan signifikansi 0.006, yang lebih kecil dari 0.05. Hal ini mengindikasikan bahwa secara bersama-sama, pengembangan karir, kompensasi, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan di perusahaan.

Dari hasil uji T, pengaruh masing-masing variabel independen terhadap loyalitas karyawan menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh paling besar dengan nilai t-hitung sebesar 2.208 dan signifikansi 0.030. Ini sejalan dengan teori Herzberg (1959), yang menyatakan bahwa faktor kepuasan kerja, seperti hubungan dengan rekan kerja, kondisi lingkungan, dan pengakuan atas prestasi, berkontribusi dalam membangun loyalitas karyawan[21]. Sementara itu, kompensasi juga berpengaruh dengan nilai t-hitung 2.728 dan signifikansi 0.047, mendukung teori dari Dessler bahwa imbalan yang adil dan kompetitif meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan. Pengembangan karir memiliki pengaruh yang lebih rendah dibandingkan dua variabel lainnya, dengan nilai t-hitung 2.867 dan signifikansi 0.039, yang masih menunjukkan hubungan yang signifikan.

Dari temuan ini, dapat disimpulkan bahwa perusahaan perlu meningkatkan faktor kepuasan kerja dengan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, memperbaiki sistem penghargaan, serta memperkuat hubungan antara atasan dan karyawan. Selain itu, perusahaan juga perlu memastikan bahwa sistem kompensasi yang diterapkan sesuai dengan kontribusi karyawan dan memberikan peluang pengembangan karir yang lebih jelas. Dengan mengelola ketiga aspek ini secara efektif, perusahaan dapat meningkatkan loyalitas karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif pada produktivitas dan keberlanjutan bisnis.

#### IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir, kompensasi, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap loyalitas karyawan di Graha Perhutani Jakarta Selatan. Hasil uji regresi menunjukkan bahwa ketiga variabel independen memiliki kontribusi terhadap loyalitas karyawan sebesar 35.2%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain. Secara parsial, kepuasan kerja memiliki pengaruh paling signifikan terhadap loyalitas karyawan, diikuti oleh kompensasi dan pengembangan karir. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan lebih cenderung loyal jika mereka merasa puas dengan pekerjaannya, mendapatkan kompensasi yang adil, dan memiliki peluang pengembangan karir yang jelas.

Untuk meningkatkan loyalitas karyawan, perusahaan perlu fokus pada peningkatan kepuasan kerja melalui lingkungan kerja yang kondusif, hubungan kerja yang baik, dan pengakuan atas kinerja karyawan. Selain itu, sistem kompensasi yang kompetitif dan transparan harus diterapkan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan. Pengembangan karir yang terarah juga penting agar karyawan merasa memiliki peluang untuk berkembang dalam organisasi. Dengan memperhatikan ketiga faktor ini secara optimal, perusahaan dapat meningkatkan loyalitas karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja dan produktivitas perusahaan secara keseluruhan.

#### REFERENSI

- [1] A. Agit, "Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia," 2023, hal. 75–87.



DOI: 10.52362/jisamar.v9i2.1782

Ciptaan disebarluaskan di bawah [Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

- [2] M. T. Ganyang, “Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep dan Realita,” *In Media*. hal. 1–284, 2018.
- [3] M. A. Ramayanti dan Syarifuddin, “Kinerja Karyawan Perusahaan Umum Bulog Pusat Jakarta the Influence of Employee Motivation and Development on Employee Performance of Public Company Bulog Central Jakarta ( Directorate of Human Resources and General Affairs ),” *e-Proceeding Manag.*, vol. 8, no. 5, hal. 6373–6382, 2021.
- [4] E. J. Ekananda *et al.*, “Employee Loyalty In Vehicle Spare Part Companies Loyalitas Karyawan Pada Perusahaan Spare Part Kendaraan,” *Manag. Stud. Entrep. J.*, vol. 5, no. 2, hal. 7317–7325, 2024, [Daring]. Tersedia pada: <http://journal.yrpiiku.com/index.php/msej>
- [5] C. E. Y. Widodo dan H. Subiyantoro, “Loyalitas Karyawan Dan Produktifitas Kerja Study Pada Pt.Suling Mas Tri Tunggal Abadi Oleh,” vol. 7, no. 1, hal. 19–28, 2018.
- [6] P. Stres *et al.*, “The Effect Of Work Stress On The Organizational Commitment Dimension Of Employees At Al Fatah Hospital Ambon,” *Manag. Stud. Entrep. J.*, vol. 5, no. 2, hal. 4197–4207, 2024, [Daring]. Tersedia pada: <http://journal.yrpiiku.com/index.php/msej>
- [7] D. Marniati, Prof.Adjunct, “Manajemen Sumber Daya Manusia,” hal. 2, 2020.
- [8] C. Lumiu, R. Pio, dan V. Tatimu, “Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Pengembangan Karir Dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan,” *J. Adm. BISNIS*, vol. 9, hal. 93, 2019, doi: 10.35797/jab.9.3.2019.25518.93-100.
- [9] N. Maghfirah, L. Saudin, E. Muryani, dan K. P. N. F. Br., *Prinsip Prinsip Dasar Manajemen*. 2024.
- [10] Yurianto, Armansyah, dan Marsudi, “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Sawit Karya Bhakti Mahato,” *J. Inov. ...*, vol. 1, no. 12, hal. 2665–2668, 2021, [Daring]. Tersedia pada: <https://stpmataram.e-journal.id/JIP/article/view/429>
- [11] E. Savitri, “Buku Ajar, Akuntansi Manajemen, 2023, Prof. Enni Savitri,” 2023.
- [12] A. E. A. M. Oka Suryadinatha Gorda, “Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Dan Kinerja Tenaga Kesehatan,” *J. Ekon.*, vol. 24, no. 2, hal. 193, 2019, doi: 10.24912/je.v24i2.573.
- [13] A. K. A. Aritonang dan W. D. Febrian, “Pengaruh kepemimpinan, kompensasi, lingkungan kerja, terhadap kepuasan kerja karyawan,” *J. Perspekt. Manajerial dan Kewirausahaan*, vol. 3, no. 2, hal. 151–158, 2023, doi: 10.59832/jpmk.v3i2.213.
- [14] V. Utami dan C. Dwiatmadja, “Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi Kerja Dan Pemberian Kompensasi Terhadap Loyalitas Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan PT. Tribun Berita Online),” *Int. J. Soc. Sci. Bus.*, vol. 4, Jun 2020, doi: 10.23887/ijssb.v4i2.24221.
- [15] M. Azhar, D. Nurdin, dan Y. Siswadi, “Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan,” *J. Hum. J. Ilmu Sos. Ekon. dan Huk.*, vol. 4, hal. 46–60, Apr 2020, doi: 10.30601/humaniora.v4i1.422.
- [16] Sugiyono, *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. 2020.
- [17] I. Ghozali, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. 2020.
- [18] dan E. S. T. Ferriyanto, Aandri, *Pengantar Manajemen*. 2024.
- [19] R. Gustiana, “Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Suatu Kajian Literatur Review Ilmu



Manajemen Sumber Daya Manusia),” *Jemsi*, vol. 3, no. 6, hal. 657–666, 2022, [Daring]. Tersedia pada: <https://dinastirev.org/JEMSI/article/view/1107/670>

- [20] S. Usman, K. M. T. Lasiatun, M. N. Kesek, dan ..., “Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai (Studi Literatur Manajemen Sumber Daya),” *J. Pendidik. ....*, vol. 7, hal. 10462–10468, 2023, [Daring]. Tersedia pada: <https://jptam.org/index.php/jptam/article/view/8016%0Ahttps://jptam.org/index.php/jptam/article/download/8016/6573>
- [21] T. Y. Puspita, “Analisis Kepuasan Kerja Staf Politeknik Amamapare Menurut Teori Dua Faktor Herzberg,” *J. Sos. dan Teknol. Terap. AMATA*, vol. 1, no. 2, hal. 35–38, 2022, doi: 10.55334/sostek.v1i2.73.



DOI: 10.52362/jisamar.v9i2.1782

Ciptaan disebarluaskan di bawah [Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).