



Pengaruh Kompensasi Finansial dan Pengembangan Karier terhadap Loyalitas Karyawan pada PT Pelindo (Persero) Regional 4

Aulia Agustina^{1*}, Ismail Rasulong², Nurinaya³

¹Mahasiswa Program Studi Manajemen, Unismuh Makassar, Indonesia

²⁻³Program Studi Manajemen, Unismuh Makassar, Indonesia

*Penulis Korespondensi: agustinaaulia757@gmail.com

Abstract. *Employee loyalty plays a vital role in sustaining organizational stability and improving workforce performance, particularly within state-owned enterprises operating in strategic service industries. This study aims to examine the relationship between financial compensation and career development on employee loyalty at PT Pelindo (Persero) Regional 4, both individually and collectively. A quantitative research approach was employed in this study. Data were gathered through questionnaires distributed to 63 employees as respondents. The analysis utilized multiple linear regression to explore the relationships and the extent of influence between the independent variables financial compensation and career development and the dependent variable, employee loyalty. The findings reveal that financial compensation has a negative yet statistically significant impact on employee loyalty. In contrast, career development demonstrates a positive and significant effect on employee loyalty. When considered simultaneously, both financial compensation and career development significantly influence employee loyalty at PT Pelindo (Persero) Regional 4. These results highlight that employee loyalty is shaped not only by monetary rewards but also by opportunities for career advancement and professional growth. Consequently, organizations should develop compensation systems and career development initiatives that are aligned with employee expectations and organizational objectives.*

Keywords: *Career Development; Employee Loyalty; Financial Compensation; State-Owned Enterprise; Workforce Performance.*

Abstrak. Faktor penting dalam menjaga stabilitas organisasi dan meningkatkan kinerja pegawai ialah loyalitas karyawan, khususnya pada BUMN yang bergerak di sektor layanan strategis. Tujuan penelitian ini yakni menganalisis hubungan kompensasi finansial dan pengembangan karier terhadap loyalitas karyawan pada PT Pelindo (Persero) Regional 4, baik secara parsial maupun bersama-sama. Pendekatan yang dipakai dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Data dikumpulkan menyebarkan kuesioner kepada 63 karyawan sebagai responden. Analisa data yang digunakan yakni regresi linear berganda untuk mengetahui hubungan dan pengaruh antara variabel independen, yaitu kompensasi finansial dan pengembangan karier, terhadap variabel dependen, yaitu loyalitas karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh negatif namun signifikan secara statistik terhadap loyalitas karyawan. Sebaliknya, pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Secara simultan, kompensasi finansial dan pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan pada PT Pelindo (Persero) Regional 4. Temuan ini menunjukkan bahwa loyalitas karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh imbalan finansial, tetapi juga oleh kesempatan pertumbuhan karier dan pengembangan profesional. Oleh karena itu, organisasi perlu merancang kebijakan kompensasi dan program pengembangan karier yang selaras dengan harapan karyawan serta tujuan organisasi.

Kata kunci: Badan Usaha Milik Negara; Kinerja Tenaga Kerja; Kompensasi Finansial; Loyalitas Pegawai; Pengembangan Karier.

1. LATAR BELAKANG

Sumber daya manusia merupakan aset strategis bagi organisasi karena berperan sebagai perencana, pelaksana, sekaligus penggerak utama dalam pencapaian tujuan organisasi. Berbeda dengan sumber daya lain seperti modal, mesin, dan material, sumber daya manusia memiliki pikiran, perasaan, kebutuhan, harapan, latar belakang pendidikan, serta pola pikir yang dapat memengaruhi perilaku kerja di dalam organisasi. Oleh karena itu, kecanggihan teknologi serta ketersediaan sumber daya fisik bukan semata mata sebagai faktor penentu keberhasilan, tetapi

juga sangat bergantung pada kualitas, komitmen, dan loyalitas karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.

Salah satu hal penting dalam menjaga kontinuitas dan stabilitas organisasi ialah loyalitas karyawan. Karyawan yang memiliki loyalitas tinggi cenderung menunjukkan komitmen, tanggung jawab, kepatuhan terhadap aturan, serta kesediaan untuk memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan. Sebaliknya, rendahnya loyalitas dapat berdampak pada meningkatnya keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi, menurunnya produktivitas, serta terganggunya efektivitas kerja. Salah satu upaya yang bisa diterapkan organisasi dalam meningkatkan loyalitas karyawan ialah melalui kompensasi finansial yang layak dan kesempatan pengembangan Karier yang jelas.

Kompensasi finansial adalah bentuk balas jasa perusahaan yang diberikan kepada karyawan atas andil dan sumbangsi kerja yang sudah diberikan. Kompensasi tersebut dapat berbentuk gaji pokok, tunjangan tetap, bonus, insentif, maupun manfaat finansial lainnya. Fauzi & Nugroho (2024) menjelaskan bahwa seluruh bentuk balas jasa yang diterima karyawan dalam bentuk uang, baik secara langsung maupun tidak langsung, itulah yang dimaksud sebagai kompensasi finansial. Kadir & Amal (2021) juga menyatakan bahwa kompensasi finansial bukan hanya gaji pokok, tetapi mencakup bonus, insentif, tunjangan dan manfaat finansial lain sebagai bentuk penghargaan atas kinerja karyawan. Dengan demikian, kompensasi finansial yang adil dan sesuai dapat menjadi faktor pendorong meningkatnya kepuasan dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Beberapa penelitian terdahulu memberikan gambaran bahwa kompensasi finansial berpengaruh terhadap loyalitas karyawan. Nurhasanah & Hermana (2024) dalam penelitiannya mengenai pengaruh kompensasi finansial dan lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan menemukan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas. Temuan serupa juga dikemukakan oleh Asnora (2025), yang menyatakan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan pada PT Enseval Putera Megatrading. Namun demikian, hasil berbeda ditemukan oleh Riyanti et al. (2025), yang menunjukkan bahwa kompensasi finansial memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap loyalitas karyawan. Perbedaan temuan penelitian itu menunjukkan bahwa hubungan antara kompensasi finansial dan loyalitas karyawan masih perlu dikaji lebih komprehensif dalam konteks organisasi yang lain.

Hal lainnya yang penting dalam memberikan pengaruh terhadap loyalitas karyawan selain kompensasi finansial ialah pengembangan Karier. Pengembangan Karier berkaitan dengan upaya individu maupun organisasi dalam meningkatkan kemampuan, keterampilan,

pengalaman, dan kesempatan kerja karyawan untuk mencapai rencana Karier tertentu. Sari (2020) menyatakan bahwa pengembangan Karier merupakan usaha pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai rencana Kariernya. Sementara itu, Rialmi & Patoni (2020) menjelaskan pengembangan Karier ialah aktivitas pengembangan diri yang dilakukan seseorang untuk mencapai rencana Karier pribadi. Dalam konteks organisasi, pengembangan Karier yang baik dapat meningkatkan motivasi, produktivitas, dan keterikatan karyawan terhadap perusahaan. Sebaliknya, kurangnya kesempatan pengembangan Karier dapat menimbulkan ketidakpuasan, kejenuhan, bahkan keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Beberapa temuan lainnya juga memberikan gambaran adanya pengaruh antara pengembangan Karier dan loyalitas karyawan. Fajar & Hidayat (2025) menemukan pengembangan Karier memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja karyawan di PT Indoguna Yasa (MR DIY). Temuan lainnya juga ditemukan Abudi et al. (2024), yang menjelaskan bahwa pengembangan Karier memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja pada PT Bank BRI Cabang Gorontalo. Akan tetapi, penelitian Lestari & Lahat (2024) menunjukkan hasil berbeda, yaitu pengembangan Karier memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap loyalitas karyawan pada PT Amanah Sejahtera. Perbedaan hasil tersebut memberikan gambaran adanya celah penelitian yang butuh dikaji ulang, terutama pada organisasi/perusahaan dengan karakteristik organisasi, sistem kerja, dan kebijakan sumber daya manusia yang berbeda.

PT Pelindo (Persero) Regional 4 ialah salah satu bagian dari PT Pelabuhan Indonesia (Persero) atau Pelindo. Sebelumnya, PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara yang sahamnya dimiliki sepenuhnya oleh Kementerian BUMN. Pada tanggal 1 Oktober 2021, PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) secara legal dimerger ke dalam PT. Pelindo II (Persero) sesuai PP Nomor 101 Tahun 2021. Selanjutnya, berdasarkan Surat Menteri BUMN RI No. S-756/MBU/10/2021 tertanggal 1 Oktober 2021, PT Pelindo II berubah nama menjadi PT. Pelindo.

Berdasarkan pengamatan awal pada PT Pelindo (Persero) Regional 4, ditemukan adanya permasalahan yang berkaitan dengan kompensasi finansial dan pengembangan Karier. Pengembangan Karier yang diterapkan dinilai belum sepenuhnya memberikan kesempatan yang merata kepada seluruh karyawan, khususnya karyawan tidak tetap, untuk meningkatkan kemampuan dan mengembangkan Kariernya. Selain itu, pembagian kompensasi finansial juga dinilai belum merata sehingga berpotensi memengaruhi loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Kondisi tersebut diperkuat oleh data perkembangan karyawan PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 dalam tiga tahun terakhir, yang menunjukkan adanya beberapa

karyawan keluar yang lebih tinggi dibandingkan jumlah karyawan masuk. Pada tahun 2022 terdapat 20 karyawan keluar dan 15 karyawan masuk. Pada tahun 2023 jumlah karyawan keluar meningkat menjadi 23 orang, sedangkan karyawan masuk sebanyak 17 orang. Selanjutnya, pada tahun 2024 jumlah karyawan resign yakni 16 orang, sementara karyawan masuk hanya 3 orang.

Fenomena keluar masuknya karyawan tersebut menunjukkan adanya persoalan yang perlu mendapat perhatian dari perusahaan. Berdasarkan informasi dari staf Human Resource Development PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4, sebagian karyawan keluar karena kurangnya kesempatan pengembangan Karier, beban pekerjaan yang tinggi, serta berakhirnya masa kontrak kerja. Tingginya perputaran karyawan dapat berdampak pada stabilitas organisasi, hilangnya tenaga kerja berpengalaman, meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan, serta terganggunya kesinambungan pekerjaan. Oleh sebab itu, perusahaan penting untuk memahami faktor-faktor yang bisa berpengaruh bagi loyalitas karyawan, khususnya yang berkaitan dengan kompensasi finansial dan pengembangan Karier.

Berdasarkan pembahasan tersebut, penelitian ini memiliki kebaruan pada konteks kajian, yaitu menganalisis pengaruh kompensasi finansial dan pengembangan Karier terhadap loyalitas karyawan pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4. Penelitian ini penting dilakukan karena masih terdapat perbedaan hasil pada penelitian terdahulu mengenai pengaruh kompensasi finansial dan pengembangan Karier terhadap loyalitas karyawan. Selain itu, adanya fenomena karyawan keluar yang relatif lebih tinggi dibandingkan karyawan masuk menjadi dasar empiris perlunya penelitian ini dilakukan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsi teori dalam upaya mengembangkan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai loyalitas karyawan, serta memberikan masukan praktis bagi perusahaan dalam merumuskan kebijakan kompensasi finansial dan pengembangan Karier yang lebih efektif.

Penelitian ini memiliki tujuan yakni menguji serta menganalisis hubungan kompensasi finansial terhadap loyalitas karyawan pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4, menguji serta menganalisis hubungan pengembangan Karier terhadap loyalitas karyawan, serta menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi finansial dan pengembangan Karier secara simultan terhadap loyalitas karyawan pada PT Pelindo (Persero) Regional 4.

2. KAJIAN TEORITIS

Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen sumber daya manusia (SDM) memiliki peranan yang strategis dalam organisasi karena berkaitan erat dengan pengelolaan tenaga kerja sebagai aset utama perusahaan. Dalam praktiknya, SDM bukan hanya bertindak sebagai pelaku, namun juga berfungsi sebagai penggerak organisasi, pengambil keputusan, serta faktor kunci dalam menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan SDM yang efektif menjadi hal yang penting agar setiap individu mampu berkontribusi secara optimal sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya.

Pada dasarnya, manajemen dapat dimaknai sebagai sebuah rangkaian proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta pengendalian terhadap seluruh sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Terry dalam Maududin et al. (2021) mengemukakan bahwa manajemen merupakan suatu proses yang sistematis yang mencakup fungsi-fungsi tersebut untuk mencapai tujuan dengan memanfaatkan SDM dan sumber daya lainnya. Dengan demikian, konsep manajemen tidak hanya berorientasi pada pengaturan aktivitas organisasi, tetapi juga menekankan pada pemanfaatan seluruh sumber daya secara optimal guna menghasilkan kinerja yang maksimal.

Dalam konteks perusahaan, SDM berperan strategis. Samsudin (2020) menyampaikan bahwa SDM ialah individu yang berperan dalam mendesain dan menghasilkan barang atau jasa, mengendalikan kualitas, memasarkan produk, mengelola sumber daya keuangan, serta menyusun strategi dan tujuan organisasi. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa keberadaan sumber daya manusia menentukan keberlangsungan aktivitas organisasi secara menyeluruh.

MSDM bisa dipahami sebagai proses pengelolaan tenaga kerja dalam organisasi yang mencakup berbagai fungsi seperti fungsi perencanaan kebutuhan tenaga kerja, penarikan tenaga kerja, seleksi, peningkatan kompetensi, pengelolaan karier, pemberian imbalan, pemeliharaan hubungan kerja, hingga peningkatan kesejahteraan karyawan.

Menurut Marwansyah (2019), MSDM merupakan upaya pemanfaatan tenaga kerja dalam organisasi yang dilaksanakan melalui serangkaian fungsi, antara lain perencanaan SDM, proses penarikan karyawan dan seleksi, pengembangan kapasitas individu, perencanaan serta pengembangan karier, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, penerapan keselamatan dan kesehatan kerja, serta pengelolaan hubungan industrial.

Berdasarkan beberapa pandangan tersebut, MSDM dapat dipahami sebagai proses pengelolaan karyawan agar mampu bekerja secara efektif, produktif, dan sesuai dengan tujuan organisasi. Dalam penelitian ini, konsep manajemen sumber daya manusia menjadi dasar

penting karena variabel kompensasi finansial, pengembangan karier, dan loyalitas karyawan merupakan bagian dari kajian utama dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Konsep Loyalitas Karyawan

Salah satu aspek penting keberhasilan organisasi ialah loyalitas karyawan. Karyawan dengan loyalitas tinggi memiliki kecenderungan memperlihatkan kesetiaan, tanggung jawab, kepatuhan terhadap aturan, serta kesediaan untuk memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan. Loyalitas tidak hanya ditunjukkan melalui keinginan karyawan untuk tetap bekerja dalam organisasi, tetapi juga melalui sikap positif, rasa memiliki, dan komitmen dalam menjalankan tugas.

Nahdiah et al. (2024) menjelaskan bahwa loyalitas karyawan merupakan kesediaan anggota organisasi untuk mencurahkan pikiran, tenaga, dan waktunya dalam menjalankan berbagai peran guna mencapai tujuan organisasi. Saputra et al. (2024) menyatakan bahwa loyalitas karyawan merupakan komitmen dan kemampuan untuk bertindak dengan penuh kesadaran serta tanggung jawab yang tercermin dalam sikap, perilaku sehari-hari, dan pelaksanaan tugas. Sementara itu, Sultan (2020) menjelaskan bahwa loyalitas karyawan merupakan sikap kesetiaan yang diwujudkan dalam bentuk kemauan untuk bertahan, berkontribusi maksimal, dan memiliki rasa memiliki terhadap organisasi.

Loyalitas juga dapat dipahami sebagai kondisi psikologis yang menghubungkan karyawan dengan perusahaan. Batubara & Sari (2023) menyatakan bahwa loyalitas merupakan kondisi psikologis yang membuat karyawan merasa sebagai bagian integral dari organisasi. Karyawan yang merasa menjadi bagian dari organisasi akan lebih mudah menunjukkan komitmen, tanggung jawab, dan kesediaan untuk menjaga kepentingan perusahaan.

Loyalitas karyawan memiliki beberapa ciri, antara lain kejujuran, rasa memiliki terhadap perusahaan, kemampuan memahami kesulitan organisasi, kesediaan memberikan waktu dan tenaga lebih, menjaga rahasia perusahaan, menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, menjaga citra perusahaan, serta mampu menyesuaikan diri dengan perubahan. Karyawan yang loyal juga cenderung memiliki kemauan untuk bekerja sama, menaati peraturan, bertanggung jawab terhadap pekerjaan, serta menunjukkan kesukaan terhadap pekerjaannya.

Menurut Suryaningsih & Anwar (2023), indikator loyalitas karyawan meliputi kesiapan karyawan untuk mempertahankan hubungan jangka panjang dengan organisasi, kesiapan mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan pribadi, serta kesiapan untuk tetap bertahan dan konsisten dalam menjalankan pekerjaan. Dengan demikian, loyalitas karyawan dalam penelitian ini dipahami sebagai kesetiaan dan komitmen karyawan untuk tetap

berada dalam organisasi, menjalankan tugas dengan tanggung jawab, serta berusaha memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan.

Konsep Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial merupakan salah satu aspek krusial dalam manajemen sumber daya manusia karena berhubungan langsung dengan bentuk penghargaan yang diberikan organisasi kepada karyawan atas kontribusi yang mereka berikan. Keberadaan kompensasi bukan hanya berfungsi sebagai imbalan, melainkan sebagai instrumen untuk mendorong peningkatan motivasi kerja, kepuasan, serta loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Selain itu, kompensasi yang diberikan dengan adil dan proporsional mencerminkan apresiasi perusahaan terhadap kinerja individu. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi mengakui peran penting karyawan dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

Kompensasi finansial memiliki peran penting dalam mempertahankan karyawan. Jika kompensasi yang diberikan sudah sepadan dengan beban kerja, tanggung jawab, dan kontribusi karyawan, maka karyawan akan merasa dihargai dan cenderung memiliki loyalitas yang lebih tinggi. Sebaliknya, kompensasi yang dianggap tidak adil dapat memunculkan ketidakpuasan, menurunkan etos kerja, dan meningkatkan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

Fauzi & Nugroho (2024) mengemukakan bahwa pemberian kompensasi memiliki beberapa tujuan utama, di antaranya untuk menarik tenaga kerja yang berkualitas, mempertahankan karyawan yang sudah ada, menjamin prinsip keadilan, memberikan penghargaan atas perilaku kerja, mengendalikan biaya organisasi, mematuhi ketentuan hukum, serta meningkatkan efisiensi dalam administrasi.

Hal tersebut menunjukkan bahwa kompensasi tidak semata-mata berfungsi sebagai bentuk imbalan finansial, melainkan juga sebagai instrumen strategis yang digunakan organisasi untuk menjaga stabilitas tenaga kerja sekaligus meningkatkan produktivitas karyawan.

Dalam penelitian ini, kompensasi finansial diukur melalui beberapa indikator. Ar-Rafi & Aji (2024) menyebutkan bahwa indikator kompensasi finansial langsung meliputi gaji, bonus, dan insentif. Gaji merupakan imbalan yang diberikan perusahaan secara teratur kepada karyawan. Bonus merupakan imbalan tambahan yang biasanya diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan atau pencapaian tertentu. Sementara itu, insentif merupakan bayaran tambahan yang diberikan kepada karyawan karena mampu mencapai atau melampaui standar kerja yang telah ditentukan.

Konsep Pengembangan Karier

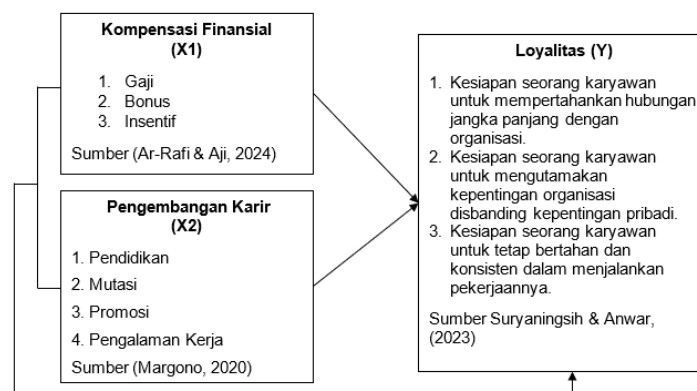
Pengembangan karier merupakan proses peningkatan kemampuan, keterampilan, pengalaman, dan kesempatan kerja karyawan agar dapat mencapai jenjang karier yang lebih baik. Pengembangan karier penting bagi karyawan karena memberikan peluang untuk berkembang, memperoleh pengakuan, dan meningkatkan kesejahteraan. Bagi perusahaan, pengembangan karier menjadi salah satu strategi untuk mempertahankan karyawan potensial dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Sebaliknya, pengembangan karier yang tidak jelas dapat membuat karyawan merasa stagnan, kurang dihargai, dan tidak memiliki masa depan dalam organisasi. Kondisi tersebut dapat menurunkan loyalitas dan mendorong karyawan untuk mencari peluang kerja di tempat lain. Oleh karena itu, pengembangan karier perlu dikelola secara terencana, adil, dan transparan.

Menurut Margono (2020), indikator pengembangan karier meliputi pendidikan, mutasi, promosi, dan pengalaman kerja. Pendidikan berkaitan dengan proses peningkatan pengetahuan dan keterampilan karyawan. Mutasi merupakan pemindahan tempat kerja atau posisi dengan tanggung jawab yang relatif seimbang. Promosi merupakan peningkatan jabatan ke posisi yang lebih tinggi dengan tanggung jawab dan kompensasi yang lebih besar. Sementara itu, pengalaman kerja berkaitan dengan proses pembelajaran yang diperoleh karyawan selama menjalankan tugasnya dalam organisasi.

Kerangka Pikir

Kerangka pikir menurut Adil (2023) dapat dipahami sebagai suatu konstruksi konseptual yang menjelaskan hubungan teoritis antarvariabel dalam penelitian. Kerangka ini secara khusus menggambarkan keterkaitan antara variabel independen dan variabel dependen yang menjadi fokus untuk diamati serta diukur dalam pelaksanaan penelitian.



Gambar 1. Kerangka Pikir.

Hipotesis

Hipotesis ialah dugaan awal yang diajukan terhadap suatu permasalahan penelitian yang kebenarannya masih butuh diuji melalui pengumpulan dan analisis data yang relevan (Lolang, 2019). Dengan demikian, hipotesis berfungsi sebagai dasar dalam mengarahkan proses penelitian untuk memperoleh bukti empiris.

Permasalahan utama penelitian ini ialah mengetahui apakah kompensasi finansial dan pengembangan Karier memiliki pengaruh terhadap loyalitas karyawan. Sesuai dengan rumusan masalah tersebut, maka hipotesis penelitian dirumuskan berikut ini:

- H1: Kompensasi finansial diduga memiliki pengaruh positif signifikan terhadap loyalitas karyawan pada PT Pelindo (Persero) Regional 4.
- H2: Pengembangan Karier diduga memiliki pengaruh positif signifikan terhadap loyalitas karyawan pada PT Pelindo (Persero) Regional 4.
- H3: Kompensasi finansial dan pengembangan Karier secara bersama-sama diduga memiliki pengaruh positif signifikan terhadap loyalitas karyawan pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4.

3. METODE PENELITIAN.

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif. Penelitian dilaksanakan di PT Pelindo (Persero) Regional 4 yang berlokasi di Jalan Soekarno Nomor 1, Makassar, Sulawesi Selatan, dari bulan Januari sampai Februari 2026.

Populasi mencakup semua karyawan pada bagian pembiayaan di PT Pelindo (Persero) Regional 4 yang berjumlah 63 orang. Sampel yang digunakan yakni sampel jenuh, artinya seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian yang berjumlah 63 orang. Metode pengumpulan data dilakukan melalui observasi, dokumentasi, dan kuesioner.

Variabel dalam penelitian ini terdiri atas kompensasi finansial sebagai variabel independen pertama, pengembangan Karier sebagai variabel independen kedua, dan loyalitas karyawan sebagai variabel dependen. Kompensasi finansial diukur melalui indikator gaji, bonus, dan insentif. Pengembangan Karier diukur melalui indikator pendidikan, mutasi, promosi, dan pengalaman kerja. Loyalitas karyawan diukur melalui indikator kesediaan mempertahankan hubungan jangka panjang dengan organisasi, mengutamakan kepentingan organisasi, serta konsistensi dalam menjalankan pekerjaan. Seluruh item kuesioner diukur menggunakan skala Likert lima tingkat, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju.

Teknik analisis data dalam penelitian ini meliputi beberapa tahapan, yaitu analisis statistik deskriptif, pengujian asumsi klasik, analisis regresi linear berganda, serta uji hipotesis. Adapun model penelitian yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon$$

Dalam model tersebut, Y adalah loyalitas karyawan, α adalah konstanta, β_1 dan β_2 adalah koefisien regresi, X_1 adalah kompensasi finansial, X_2 adalah pengembangan Karier, dan ε adalah error.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Lokasi Penelitian dilakukan pada PT Pelindo (Persero) Regional 4 yang berlokasi di Jalan Soekarno Nomor 1, Makassar, Sulawesi Selatan. Pengumpulan data dilakukan selama Januari sampai Februari 2026 dengan menyebarkan kuesioner kepada 63 karyawan bagian pembiayaan. PT Pelabuhan Indonesia (Persero) atau Pelindo merupakan hasil penggabungan empat perusahaan pelabuhan milik negara, yaitu PT. Pelindo I, II, III, dan IV, yang secara resmi dilakukan pada 1 Oktober 2021. Setelah proses penggabungan tersebut, wilayah kerja yang sebelumnya dikelola oleh PT Pelabuhan Indonesia IV menjadi bagian dari Pelindo Regional 4 yang berpusat di Makassar.

Pelindo Regional 4 memiliki peran strategis dalam mendukung aktivitas kepelabuhanan, logistik, dan perdagangan di kawasan Indonesia Timur. Perusahaan ini menyediakan berbagai layanan, seperti pelayanan kapal, bongkar muat barang, pengelolaan terminal peti kemas, pelayanan penumpang, serta layanan logistik lainnya. Visi PT Pelabuhan Indonesia (Persero) adalah “Menjadi pemimpin ekosistem maritim terintegrasi dan berkelas dunia.” Visi tersebut diwujudkan melalui peningkatan konektivitas, integrasi layanan pelabuhan, efisiensi operasional, serta penguatan daya saing sektor maritim nasional.

Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini terdiri dari usia, jenis kelamin, dan tingkat pendidikan. Data karakteristik responden digunakan untuk memberikan gambaran umum mengenai profil karyawan yang menjadi sampel penelitian.

Tabel 1. Karakteristik Responden.

Karakteristik	Kategori	Frek	Persentase (%)
Umur	< 25 tahun	8	12,70
	26–35 tahun	16	25,40
	36–45 tahun	29	46,03
	> 46 tahun	10	15,87
JK	Pria	41	65,08
	Wanita	22	34,92
Pendidikan	D2/D3	18	28,57
	S1	43	68,25
	S2	2	3,17

Sumber: Data diolah, 2026.

Tabel di atas memperlihatkan responden penelitian paling banyak berada pada rentang usia 36–45 tahun, yaitu 29 orang atau sebesar 46,03%. Kondisi ini menggambarkan bahwa mayoritas responden dikategorikan usia produktif serta telah memiliki tingkat kematangan yang cukup dalam pengalaman kerja. Dilihat dari jenis kelamin, responden laki-laki lebih dominan dengan jumlah 41 orang atau 65,08%, sedangkan responden perempuan berjumlah 22 orang atau 34,92%. Adapun dari aspek pendidikan terakhir, sebagian besar responden merupakan lulusan S1, yakni sebanyak 43 orang atau 68,25%. Hal ini menunjukkan bahwa kebanyakan responden berlatar belakang pendidikan S1, sehingga dianggap cukup mampu memahami setiap pernyataan yang terdapat dalam kuesioner penelitian.

Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel dilakukan untuk mengetahui kecenderungan jawaban responden terhadap variabel kompensasi finansial, pengembangan Karier, dan loyalitas karyawan.

Tabel 2. Ringkasan Deskripsi Variabel Penelitian.

Variabel	Jumlah Item	Rata-rata	Item Tertinggi	Mean	Item Terendah	Mean
Kompensasi Finansial	9	4,08	X1.4	4,35	X1.8	3,62
Pengembangan Karier	8	4,11	X2.5	4,74	X2.8	3,61
Loyalitas Karyawan	9	2,63	Y.6	3,10	Y.2	1,84

Sumber: Data diolah, 2026.

Berdasarkan Tabel 2, variabel kompensasi finansial memperoleh nilai rerata yakni 4,08. Nilai tersebut menggambarkan bahwa responden secara umum memberikan penilaian baik terhadap kompensasi finansial yang diterima. Item dengan nilai tertinggi adalah X1.4 dengan mean sebesar 4,35, yang berkaitan dengan bonus tahunan atau bonus berdasarkan hasil kerja. Hal ini menunjukkan bahwa aspek bonus relatif paling dirasakan oleh karyawan. Sementara itu, item terendah adalah X1.8 dengan mean sebesar 3,62, yang berkaitan dengan keadilan dan

pemerataan insentif berdasarkan kontribusi. Hasil ini mengindikasikan bahwa aspek keadilan insentif masih perlu menjadi perhatian manajemen.

Variabel pengembangan Karier memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,11. Nilai ini menunjukkan bahwa responden menilai pengembangan Karier di perusahaan berada dalam kategori baik. Item tertinggi adalah X2.5 dengan mean sebesar 4,74, yang berkaitan dengan sistem promosi yang jelas, terbuka, dan berdasarkan kinerja serta kompetensi. Hal ini menunjukkan bahwa sistem promosi dinilai cukup kuat oleh responden. Namun, item X2.8 memperoleh nilai terendah sebesar 3,61, yang menunjukkan bahwa tantangan kerja yang mendorong karyawan untuk belajar dan berkembang belum sepenuhnya dirasakan secara merata.

Berbeda dengan dua variabel sebelumnya, loyalitas karyawan mendapat nilai rata-rata sebesar 2,63. Nilai ini menunjukkan bahwa loyalitas karyawan berada pada kategori sedang cenderung rendah. Item tertinggi adalah Y.6 dengan mean sebesar 3,10, yang berkaitan dengan kesediaan membela perusahaan dari kritik tidak berdasar. Sementara itu, item terendah adalah Y.2 dengan mean sebesar 1,84, yang berkaitan dengan ikatan emosional karyawan terhadap perusahaan. Temuan ini menunjukkan bahwa aspek keterikatan emosional merupakan bagian terlemah dari loyalitas karyawan dan perlu mendapat perhatian serius dari perusahaan.

Hasil Pengujian Instrumen

Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian instrumen dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui kelayakan kuesioner sebagai alat ukur terhadap variabel penelitian. Berdasarkan uji validitas, semua butir pernyataan pada variabel X1, X2 dan Y memperoleh nilai *r*-hitung yang lebih besar dibandingkan *r*-tabel sebesar 0,248.

Tabel 3. Ringkasan Hasil Uji Reliabilitas.

Variabel	Cronbach's Alpha	Batas Reliabilitas	Ket
Kompensasi Finansial	0.904	0.60	Reliabel
Pengembangan Karier	0.776	0.60	Reliabel
Loyalitas Karyawan	0.924	0.60	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2026.

Tabel 3 di atas menunjukkan variabel X1, X2 dan Y bernilai Cronbach's Alpha di atas 0,60. Variabel kompensasi finansial memperoleh nilai 0,904, pengembangan Karier sebesar 0,776, dan loyalitas karyawan sebesar 0,924.

Hasil Pengujian Asumsi Klasik

Uji Normalitas, Multikolinearitas, dan Heteroskedastisitas

Pengujian asumsi klasik dilakukan sebelum analisis regresi linear berganda untuk memastikan bahwa model penelitian memenuhi syarat kelayakan analisis. Hasil uji normalitas menyatakan terdistribusi normal, tidak terjadi multikolinearitas, dan serta tidak menunjukkan pola tertentu yang teratur.

Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa model regresi tidak mengalami masalah heteroskedastisitas. Dengan demikian, model regresi yang digunakan dinilai telah memenuhi salah satu asumsi klasik dan dapat dilanjutkan untuk pengujian hipotesis.

Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh kompensasi finansial dan pengembangan Karier terhadap loyalitas karyawan. Hasil analisis regresi disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Regresi Linear Berganda.

Variabel	Koefisien B	t-hitung	Sig.	Keterangan
Konstanta	6,163	0,959	0,341	-
Kompensasi Finansial	-1,015	-4,957	0,000	Signifikan
Pengembangan Karier	1,657	6,072	0,000	Signifikan

Sumber: Data diolah, 2026.

Berdasarkan Tabel 4, persamaan regresi linear berganda dalam penelitian ini adalah:

$$Y = 6,163 - 1,015X_1 + 1,657X_2$$

Persamaan di atas menggambarkan konstanta bernilai 6,163 artinya jika kompensasi finansial dan pengembangan Karier dianggap konstan atau bernilai nol, maka loyalitas karyawan bernilai 6,163. Koefisien kompensasi finansial sebesar -1,015 menggambarkan bahwa kompensasi finansial memiliki arah pengaruh negatif terhadap loyalitas karyawan. Artinya, setiap peningkatan satu satuan kompensasi finansial justru diikuti penurunan loyalitas karyawan sebesar 1,015, dengan asumsi variabel lain tetap. Sementara itu, koefisien pengembangan Karier sebesar 1,657 menggambarkan pengembangan Karier mengarah pada pengaruh positif terhadap loyalitas karyawan. Artinya, setiap peningkatan satu satuan pengembangan Karier akan meningkatkan loyalitas karyawan sebesar 1,657.

Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian Parsial

Hasil pengujian parsial atau uji t menunjukkan variabel kompensasi finansial diperoleh nilai t-hitung sebesar -4,957 dengan signifikansi 0,000. Berhubung nilai signifikansi tersebut berada di bawah batas 0.05, bisa disimpulkan kompensasi finansial memiliki pengaruh yang

signifikan terhadap loyalitas karyawan. Namun demikian, nilai t-hitung yang bernilai negatif menunjukkan bahwa arah hubungan antara kompensasi finansial dan loyalitas karyawan bersifat negatif. Dengan demikian, hipotesis kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan tidak dapat diterima. Hal ini disebabkan karena hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan, tetapi arah pengaruhnya berlawanan dengan hipotesis yang diajukan.

Selanjutnya, nilai t-hitung variabel pengembangan Karier (X2) sebesar 6,072 dengan nilai signifikansi 0.000. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa pengembangan Karier berpengaruh secara signifikan terhadap loyalitas karyawan. Selain itu, nilai t-hitung yang positif menunjukkan bahwa hubungan antara pengembangan Karier dan loyalitas karyawan bergerak searah. sebab itu, hipotesis yang pengembangan Karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan dapat diterima.

Pengujian Simultan dan Koefisien Determinasi

Tabel 5. Hasil Uji Simultan dan Koefisien Determinasi.

Pengujian	Nilai	Keterangan
F-hitung	18,810	Signifikan
Sig. F	0,000	< 0,05
R	0,621	Hubungan cukup kuat
R Square	0,385	38,5%
Adjusted R Square	0,365	36,5%

Sumber: Data diolah, 2026.

Nilai F-hitung pada tabel di atas sebesar 18,810 dengan nilai signifikansi 0.000. Karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi finansial dan pengembangan Karier secara bersama sama memiliki pengaruh positif signifikan terhadap loyalitas karyawan. Dengan demikian, hipotesis simultan diterima.

Pembahasan

Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Loyalitas Karyawan

Temuan menunjukkan bahwa kompensasi finansial memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4. Temuan ini menunjukkan bahwa kompensasi finansial memang memiliki pengaruh terhadap loyalitas, tetapi arah pengaruhnya tidak sesuai dengan dugaan awal. Secara deskriptif, kompensasi finansial memperoleh nilai rata-rata 4,08 yang menunjukkan bahwa responden menilai kompensasi finansial berada dalam kategori baik. Namun, hasil regresi menunjukkan bahwa peningkatan kompensasi finansial tidak selalu diikuti oleh peningkatan loyalitas karyawan.

Perbedaan antara hasil deskriptif dan hasil regresi dapat terjadi karena analisis deskriptif hanya menggambarkan kecenderungan jawaban responden, sedangkan analisis regresi menunjukkan hubungan antarvariabel setelah mempertimbangkan variabel lain dalam model. Dalam penelitian ini, ketika pengembangan Karier turut diperhitungkan, kompensasi finansial justru menunjukkan pengaruh negatif terhadap loyalitas. Hal ini mengindikasikan bahwa loyalitas karyawan tidak hanya ditentukan oleh besarnya kompensasi yang diterima, tetapi juga oleh persepsi keadilan, pemerataan insentif, serta faktor nonfinansial lainnya.

Temuan ini dapat dijelaskan melalui Equity Theory yang menekankan bahwa karyawan menilai kompensasi bukan hanya dari jumlah yang diterima, melainkan juga dari rasa keadilan antara kontribusi dan imbalan. Data deskriptif menunjukkan bahwa item terendah pada variabel kompensasi finansial adalah keadilan dan pemerataan insentif berdasarkan kontribusi. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kompensasi dinilai cukup baik secara umum, masih terdapat persoalan persepsi keadilan yang dapat memengaruhi loyalitas karyawan.

Temuan ini berbeda dengan temuan Nurhasanah dan Hermana (2024) serta Asnora (2025) yang hasilnya adalah kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Namun, hasil ini sejalan dengan penelitian Riyanti, Ediyanto, dan Tulhusnah (2025) yang menemukan bahwa kompensasi finansial berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap loyalitas. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh kompensasi finansial terhadap loyalitas karyawan dapat berbeda tergantung pada konteks organisasi, karakteristik responden, serta persepsi karyawan terhadap keadilan sistem kompensasi.

Secara praktis, hasil ini menunjukkan bahwa perusahaan tidak cukup hanya meningkatkan kompensasi secara nominal. Perusahaan juga perlu memastikan bahwa sistem kompensasi diterapkan secara adil, transparan, dan berbasis kontribusi. Jika aspek keadilan dan pemerataan tidak diperhatikan, kompensasi finansial berpotensi tidak mampu memperkuat loyalitas karyawan secara optimal.

Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Loyalitas Karyawan

Temuan penelitian mengindikasikan bahwa pengembangan Karier memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Nilai koefisien regresi sebesar 1,657 menggambarkan bahwa peningkatan kualitas pengembangan Karier yang diberikan perusahaan akan diikuti oleh meningkatnya loyalitas karyawan.

Temuan ini menegaskan bahwa pengembangan Karier menjadi salah satu aspek penting dalam mendorong terbentuknya loyalitas karyawan di PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4.

Secara deskriptif, variabel pengembangan Karier memperoleh nilai rata-rata 4,11 yang menunjukkan bahwa responden memberikan penilaian positif terhadap pengembangan Karier di perusahaan. Item tertinggi terdapat pada sistem promosi yang jelas, terbuka, dan berbasis kinerja serta kompetensi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan menilai promosi sebagai aspek penting dalam pengembangan Karier. Ketika karyawan melihat adanya peluang untuk berkembang, memperoleh promosi, dan meningkatkan kompetensi, mereka akan merasa lebih dihargai dan memiliki masa depan dalam organisasi.

Temuan ini sejalan dengan konsep MSDM yang berpendapat bahwa pengembangan Karier merupakan upaya organisasi untuk meningkatkan kemampuan, pengalaman, dan kesiapan karyawan dalam memikul tanggung jawab yang lebih besar. Pengembangan Karier yang jelas dapat meningkatkan keterikatan karyawan karena memberikan kepastian mengenai masa depan mereka dalam organisasi. Sebaliknya, ketidakjelasan Karier dapat menimbulkan kejenuhan, menurunkan motivasi, dan meningkatkan keinginan untuk keluar dari perusahaan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan temuan Fajar dan Hidayat (2025), Abudi, Yantu, dan Bokingo (2024), Kurniasih, Prasetyo, dan Wibowo (2025), serta Anzaningtyas et al. (2024), yang menemukan bahwa pengembangan Karier memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Temuan ini memperkuat bahwa pengembangan Karier merupakan salah satu faktor strategis dalam meningkatkan loyalitas, terutama pada organisasi yang membutuhkan tenaga kerja berpengalaman dan memiliki kompetensi jangka panjang.

Secara praktis, hasil ini menunjukkan bahwa PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 perlu mempertahankan dan meningkatkan program pengembangan Karier yang telah berjalan, terutama melalui promosi berbasis kinerja, pendidikan, pelatihan, mutasi yang terencana, dan pemberian pengalaman kerja yang lebih menantang. Namun, perusahaan juga perlu memperhatikan item terendah pada variabel pengembangan Karier, yaitu pemberian tantangan kerja yang mendorong karyawan untuk belajar dan berkembang.

Pengaruh Kompensasi Finansial dan Pengembangan Karier terhadap Loyalitas Karyawan

Hasil pengujian secara bersama-sama menggambarkan kompensasi finansial dan pengembangan Karier secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa kedua variabel tersebut merupakan hal penting dalam praktik MSDM yang berperan dalam membentuk dan mempertahankan loyalitas karyawan.

Meskipun demikian, jika dilihat dari arah hubungan dan besarnya nilai koefisien regresi, pengembangan Karier tampak memiliki hubungan yang lebih kuat dalam meningkatkan loyalitas karyawan dibandingkan kompensasi finansial. Dengan demikian,

upaya perusahaan dalam menyediakan peluang pengembangan Karier yang jelas, terarah, dan berkelanjutan dapat menjadi strategi yang lebih efektif untuk memperkuat loyalitas karyawan.

Temuan ini memberikan gambaran bahwa loyalitas karyawan tidak hanya terbentuk karena faktor ekonomi, tetapi juga karena adanya peluang berkembang, kejelasan Karier, dan rasa dihargai oleh organisasi. Dalam konteks PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4, karyawan tampaknya lebih menempatkan pengembangan Karier sebagai faktor yang memperkuat loyalitas dibandingkan kompensasi finansial semata. Hal ini dapat dipahami karena pengembangan Karier berkaitan dengan masa depan, pengakuan kompetensi, serta peluang peningkatan posisi dalam organisasi.

Secara teoritis, hasil temuan ini memperkuat kajian MSDM bahwa loyalitas karyawan dipengaruhi oleh kombinasi faktor finansial dan nonfinansial. Secara terapan, hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa perusahaan perlu menyusun kebijakan sumber daya manusia secara seimbang. Kompensasi finansial perlu dikelola secara adil dan transparan, sementara pengembangan Karier perlu diperkuat melalui sistem promosi, pelatihan, mutasi, serta pemberian pengalaman kerja yang mendukung pertumbuhan karyawan.

Dengan demikian, strategi peningkatan loyalitas karyawan pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 sebaiknya tidak hanya difokuskan pada pemberian kompensasi, tetapi juga pada penguatan sistem pengembangan Karier yang jelas, terbuka, dan berkelanjutan. Temuan ini menjadi masukan bagi perusahaan untuk membangun loyalitas karyawan melalui pendekatan yang lebih menyeluruh, yaitu menggabungkan penghargaan finansial yang adil dengan peluang Karier yang nyata.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Sesuai dengan temuan, kompensasi finansial memiliki pengaruh negatif tetapi justru signifikan terhadap loyalitas karyawan pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4. Temuan ini memberi gambaran yakni kompensasi finansial memiliki pengaruh nyata, tetapi belum mampu meningkatkan loyalitas secara positif. Hal ini menjadi justifikasi bahwa kompensasi perlu dikelola tidak hanya dari sisi jumlah, tetapi juga dari aspek keadilan, kesesuaian, dan transparansi.

Pengembangan Karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Artinya, semakin baik pengembangan Karier yang diberikan perusahaan, semakin tinggi loyalitas karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa kesempatan promosi, pelatihan, mutasi, dan kejelasan jenjang Karier menjadi faktor penting dalam membangun loyalitas karyawan.

Secara simultan, kompensasi finansial dan pengembangan Karier terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas karyawan. Akan tetapi, jika dibandingkan dari tingkat pengaruhnya, pengembangan Karier menunjukkan kontribusi yang lebih dominan daripada kompensasi finansial.

Hal ini menunjukkan bahwa loyalitas karyawan tidak semata-mata ditentukan oleh aspek finansial, tetapi juga dipengaruhi oleh adanya kesempatan untuk berkembang, jenjang Karier yang jelas, serta kepastian masa depan karyawan dalam organisasi.

Berdasarkan hasil tersebut, PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 disarankan untuk mengevaluasi sistem kompensasi finansial, terutama terkait keadilan, transparansi, dan pemerataan insentif. Perusahaan juga perlu mempertahankan serta meningkatkan program pengembangan Karier melalui pelatihan, promosi yang adil, mutasi yang terencana, dan jenjang Karier yang lebih jelas.

Bagi karyawan, temuan penelitian ini diharapkan dapat menjadi dorongan untuk memanfaatkan setiap kesempatan pengembangan Karier yang tersedia guna meningkatkan kompetensi, profesionalisme, serta kontribusi terhadap perusahaan. Dengan pengembangan diri yang berkelanjutan, karyawan diharapkan mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi secara lebih optimal.

DAFTAR REFERENSI

- Abudi, S., Yantu, I., & Bokingo, A. H. (2024). Pengaruh lingkungan kerja dan pengembangan Karier terhadap loyalitas kerja pada PT Bank BRI Cabang Gorontalo. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(4), 838–852.
- Adil, M. (2023). *Metode penelitian kuantitatif*. Penerbit Aksara.
- Afandi, P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia: Teori, konsep, dan aplikasi*. Alfabeta.
- Anzaningtyas, M., Mardiansyah, J., Prabowo, D. R., & Erialdy, E. (2024). Pengaruh pengembangan Karier dan pemberian kompensasi terhadap loyalitas karyawan. *JIPIS*, 33(1), 23–35. <https://doi.org/10.33592/jipis.v33i1.4779>
- Ar-Rafi, M. F., & Aji, R. H. S. (2024). *Manajemen kompensasi: Teori dan praktik*. Prenadamedia Group.
- Asnora, F. H. (2025). Pengaruh kompensasi finansial, lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan pada PT Enseval Putera Megatrading, Tbk. *Jurnal Manajemen Akuntansi (JUMSI)*, 5(1), 20–28. <https://doi.org/10.36987/jumsi.v5i1.6912>
- Batubara, D. W., & Sari, E. P. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan (Studi kasus pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara). *Journal of Creative Student Research*, 1(1), 286–306. <https://doi.org/10.55606/jcsrpolitama.v1i1.1138>
- Chairina, C. (2019). *Loyalitas dan komitmen organisasi*. Refika Aditama.

- Dwiyanti, N. M. E., Eka, I. G. N. A. G., Kusuma, T., & Anggraini, N. P. N. (2025). Pengaruh kompensasi, kompetensi dan pengembangan Karier terhadap loyalitas kerja karyawan pada KSP Kopdit Kubu Bingin Bali. *EMAS*, 6(1), 154–169. <https://doi.org/10.36733/emas.v6i1.11274>
- Ernawati, E. (2019). *Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia*. CV Budi Utama.
- Fajar, M., & Hidayat, R. (2025). Pengaruh pengembangan Karier terhadap loyalitas kerja karyawan di PT Indoguna Yasa (MR DIY). *Jurnal Intelek Insan Cendikia*, 2(1), 39–50.
- Fauzi, A., & Nugroho, A. (2024). *Kompensasi: Strategi dan implementasi*. Rajawali Pers.
- Filipo, J. (2017). *Career development in modern organizations*. Business Press.
- Hadi, S., Purnamarini, T. R., & Maharani, F. (2024). Pengaruh pengembangan Karier, lingkungan kerja, dan motivasi terhadap loyalitas pegawai. *Jurnal Maksipreneur*, 14(1), 381–397. <https://doi.org/10.30588/jmp.v14i1.1851>
- Handoko, T. H. (2018). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. BPFE.
- Iskandar, & Yuhansyah. (2018). *Manajemen sumber daya manusia*. Alfabeta.
- Jasmine, R., & Nugroho, A. (2025). Loyalitas karyawan dan pengembangan Karier. *Jurnal Manajemen SDM*, 4(2), 55–66.
- Kadir, A. R., & Amal, S. (2021). Pengaruh kompensasi finansial terhadap loyalitas kerja karyawan pada perusahaan jasa di Makassar. *Jurnal Minds: Manajemen Ide dan Inspirasi*, 8(1), 45–60.
- Lestari, L., & Lahat, M. A. (2024). Pengaruh pengembangan Karier dan kompensasi terhadap loyalitas karyawan PT AMS. *Jurnal Manajemen dan Administrasi Antartika*, 1(3), 112–119. <https://doi.org/10.70052/juma.v1i3.474>
- Lolang, E. (2019). *Hipotesis penelitian dan pengujiannya*. Deepublish.
- Mangkunegara, A. A. P. (2018). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Margono, P. (2020). Pengaruh kompensasi dan pengembangan Karier terhadap kinerja karyawan. *Journal of Economics and Business UBS*, 9(1), 83–88. <https://doi.org/10.52644/joeb.v9i1.36>
- Marwansyah. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Alfabeta.
- Nahdiah, F. A., Syafrudin, O., & Akbar, I. (2024). Analisis kepuasan kerja dan lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan. *Indonesian Journal of Strategic Management*, 7(1), 14–19. <https://doi.org/10.25134/ijsm.v7i1.8689>
- Nurhasanah, N., & Hermana, C. (2024). Pengaruh kompensasi finansial dan lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 4(3), 18815–18823.
- Rialmi, Z., & Patoni, P. (2020). Pengaruh pengembangan Karier terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Mandiri*, 4(2), 210–221. <https://doi.org/10.33753/mandiri.v4i2.129>
- Riyanti, L., Ediyanto, E., & Tulhusnah, L. (2025). Pengaruh motivasi dan kompensasi finansial terhadap loyalitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship*, 2(10), 2166–2182. <https://doi.org/10.36841/jme.v2i10.3637>
- Runtu, J. (2020). *Manajemen loyalitas karyawan*. Andi Offset.

- Salatin. (2024). *Manajemen kompensasi*. Graha Ilmu.
- Saputra, F., Putri, G. A. M., Puspitasari, D., & Danaya, B. P. (2024). Pengaruh pengembangan karier dan budaya kerja terhadap loyalitas karyawan. *Trending: Jurnal Manajemen dan Ekonomi*, 2(1), 168–186. <https://doi.org/10.30640/trending.v2i1.1937>
- Sari, D. P. (2020). Pengaruh pengembangan Karier, self-efficacy, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *JEMSI*, 1(3), 60–69. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v1i3.102>
- Siagian, S. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Simamora, H. (2018). *Manajemen sumber daya manusia*. STIE YKPN.
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian bisnis*. Alfabeta.
- Sultan, M. I. (2020). Loyalitas karyawan dalam perspektif budaya organisasi dan kepemimpinan: Studi pada BUMN di Makassar. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 15(1), 78–92.
- Supiani, S., Nurdin, N., Syahid, A., & Fakhrurrozi, H. (2022). Manajemen sumber daya manusia pada UPT Perpustakaan Universitas Tadulako. *Jurnal Integrasi Manajemen Pendidikan*, 1(2), 13–25. <https://doi.org/10.24239/jimpe.v1i2.1216>
- Suryaningsih, E., & Anwar, S. (2023). Pengaruh pengembangan Karier, beban kerja, dan insentif terhadap loyalitas pegawai. *Journal of Management and Social Sciences*, 2(2), 31–41. <https://doi.org/10.55606/jimas.v2i2.259>