

**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN KARAKTERISTIK  
PEKERJAAN TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN  
PADA PTPN IV REGIONAL 1 : SUB BAGIAN  
PENGEMBANGAN SDM DAN TALENTA**

**Putra Jhonatan Mula Jaya Napitupulu<sup>1</sup>, Dionisius Sihombing<sup>2</sup>**

**Manajemen, Fakultas Ekonomi UNIMED**

**Email: [putrajo.7213510003@mhs.unimed.ac.id](mailto:putrajo.7213510003@mhs.unimed.ac.id)**

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir dan karakteristik pekerjaan terhadap loyalitas karyawan pada PTPN IV Regional 1, khususnya pada Sub Bagian Pengembangan SDM dan Talenta. Latar belakang penelitian ini didasarkan pada pentingnya pengelolaan sumber daya manusia yang efektif untuk meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan, terutama di tengah dinamika organisasi dan tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik survei melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan sebagai responden. Data dianalisis menggunakan regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap loyalitas karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Demikian pula, karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam meningkatkan loyalitas. Temuan ini menegaskan bahwa strategi pengembangan karir yang jelas serta desain pekerjaan yang sesuai dapat menjadi faktor penting dalam mempertahankan karyawan dan meningkatkan keterikatan mereka terhadap organisasi. Penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi manajemen PTPN IV Regional 1 untuk memperkuat program pengembangan SDM dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung loyalitas jangka panjang.

**Kata Kunci: Pengembangan Karir, Karakteristik Pekerjaan, Loyalitas Karyawan, Sumber Daya Manusia, PTPN IV Regional 1.**

**Abstract**

This study aims to analyze the influence of career development and job characteristics on employee loyalty at PTPN IV Regional 1, particularly within the Subdivision of Human Resource Development and Talent Management. The research is grounded in the importance of effective human resource management in enhancing employee commitment and loyalty, especially amid organizational dynamics and increasingly complex job demands. A quantitative research approach was employed using a survey method by distributing questionnaires to employees as respondents. The data were analyzed using multiple linear regression to determine the effect of each independent variable on employee

loyalty. The findings indicate that career development has a positive and significant influence on employee loyalty. Similarly, job characteristics show a positive and significant effect in strengthening employee loyalty. These results highlight that clear career development strategies and well-designed job structures serve as essential factors in retaining employees and improving their attachment to the organization. This study provides practical implications for the management of PTPN IV Regional 1 to enhance human resource development programs and create a supportive work environment that fosters long-term loyalty

**Keywords:** Career Development, Job Characteristics, Employee Loyalty, Human Resource Management, PTPN IV Regional 1.



## 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Setiap organisasi dituntut untuk memiliki pilihan dalam

meningkatkan Sumber Daya Manusia dan bagaimana Sumber Daya Manusia tersebut bertanggungjawab dalam setiap pekerjaan yang telah dilakukannya (Hartawan & Saraswati, 2023). Dalam pengelolaan sumber daya manusia yang baik, terdapat karyawan yang loyal kepada perusahaan yang memiliki dampak pada kesuksesan perusahaan. Karyawan dengan tingkat loyalitas yang tinggi sangat penting untuk kemajuan perusahaan. (Harahap et al., 2021 : 45).

Menurut Nofriyandri & Adrian (2024) Loyalitas karyawan adalah faktor kunci dalam manajemen sumber daya manusia, yang dapat mendorong pengembangan karir dan meningkatkan efektivitas keseluruhan organisasi. Loyalitas melibatkan komitmen karyawan untuk menggunakan keterampilan, kemampuan, pikiran, dan waktu mereka untuk mencapai tujuan organisasi, menjaga rahasia perusahaan, dan menghindari tindakan yang dapat merugikan wilayah tertentu. Di dalamnya terdapat Sub Bagian Pengembangan SDM dan Talenta, yang berperan strategis dalam mendukung efektivitas utama dalam merencanakan, melaksanakan, serta mengevaluasi program-program pengembangan karyawan, seperti pelatihan, pembinaan karir, pemetaan kompetensi, serta pengelolaan talenta. Unit ini juga menjadi motor

organisasi selama masa kerja mereka (Estiana, 2021). Hal ini menjadi perhatian penting bagi setiap organisasi, termasuk PTPN IV Regional 1, khususnya pada Sub Bagian Pengembangan SDM dan Talenta yang memiliki peran strategis dalam merancang dan mengimplementasikan program-program pengembangan karyawan.

PT Perkebunan Nusantara IV (PTPN IV) merupakan perusahaan BUMN yang bergerak di bidang agribisnis dan agroindustri, khususnya komoditas kelapa sawit dan teh, dengan wilayah operasional utama di Provinsi Sumatera Utara. Dalam rangka memperkuat sistem pengelolaan sumber daya manusia yang kompeten dan unggul, PTPN IV membentuk struktur organisasi yang mendukung pengembangan SDM secara terarah dan berkelanjutan, salah satunya adalah melalui Regional 1. Regional 1 PTPN IV merupakan bagian dari struktur regionalisasi perusahaan yang mengelola beberapa unit kebun dan pabrik di kerja dan pengembangan kapabilitas karyawan.

Sub Bagian Pengembangan SDM dan Talenta memiliki tugas penggerak dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan karir, loyalitas, dan kinerja pegawai. Fungsi dari sub bagian ini sangat vital, karena menyangkut langsung pada peningkatan kualitas individu

maupun tim, serta memastikan tersedianya talent pool yang siap menduduki posisi strategis di masa depan. Selain itu, unit ini turut bertanggung jawab dalam mengelola program coaching, mentoring, serta menyusun strategi retensi karyawan untuk menjaga keberlanjutan sumber daya manusia yang handal. Meskipun Sub Bagian Pengembangan SDM dan Talenta telah menjalankan berbagai program pengembangan sumber daya manusia, masih ditemukan permasalahan terkait loyalitas karyawan, khususnya pada aspek dedikasi, yaitu rendahnya inisiatif karyawan dalam memberikan kontribusi di luar tugas pokok maupun dalam mengajukan ide-ide pengembangan.

Berdasarkan hasil wawancara terbuka dengan Kepala Sub Bagian Pengembangan SDM dan Talenta, diketahui bahwa masih banyak karyawan yang kurang menunjukkan inisiatif dalam mendukung pengembangan organisasi. Beberapa di antaranya belum pernah mengajukan ide-ide inovatif maupun berpartisipasi dalam program-program pengembangan sumber daya manusia yang berada di luar tanggung jawab utama mereka. Karyawan cenderung melaksanakan tugas secara rutin tanpa adanya upaya untuk meningkatkan efektivitas maupun kualitas kerja. Disampaikan pula bahwa masih terdapat potensi besar yang belum dimaksimalkan, di mana sejumlah karyawan yang memiliki

kemampuan teknis yang baik belum menunjukkan kepedulian terhadap pengembangan tim maupun sistem kerja secara menyeluruh.

## 2. KAJIAN TEORI

### Pengertian Loyalitas Karyawan

Menurut Harahap et al., (2021 : 46) menyatakan bahwa loyalitas atau kesetiaan merupakan salah satu unsur yang digunakan dalam penilaian karyawan yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggungjawab. Menurut Chaerudin et al., dalam Izzati et al., (2023 : 5) yang menyatakan bahwa loyalitas mencakup rasa keterikatan yang membuat individu memiliki keinginan untuk dapat mengupayakan kontribusi maksimal untuk mencapai tujuan organisasi dan memberikan dedikasi terbaik untuk menciptakan produk dan layanan yang berkualitas bagi organisasi atau instansi perusahaan.

Mathis & Jackson dalam Madistriyatno & Tunnufus (2023 : 196) mendefinisikan loyalitas sebagai “komitmen karyawan terhadap organisasi, yang tercermin dalam perilaku mereka yang mempromosikan kepentingan organisasi, kemauan untuk tetap tinggal dalam organisasi dalam



jangka panjang”. Loyalitas karyawan menunjukkan kesetiaan dan dedikasi mereka terhadap organisasi tempat mereka bekerja, memengaruhi produktivitas, retensi, dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Karyawan loyal cenderung lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi yang terbaik, menjaga kepercayaan organisasi, dan beradaptasi dengan perubahan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, loyalitas karyawan adalah organisasi, serta memberikan dedikasi dan upaya terbaik dalam menciptakan produk atau layanan berkualitas.

#### **Indikator Loyalitas Karyawan**

Untuk memahami sejauh mana loyalitas karyawan terhadap perusahaan, ada beberapa indikator yang digunakan. Menurut (Susanti et al., 2021 : 225), Terdapat empat indikator loyalitas karyawan antara lain:

- 1 Kepatuhan, yaitu merujuk pada kesediaan karyawan untuk mematuhi aturan, kebijakan, dan prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan secara konsisten.
- 2 Tanggung Jawab, yaitu karyawan menunjukkan komitmen terhadap tugas dan pekerjaannya dengan menyelesaikannya tepat waktu dan sesuai standar yang ditetapkan.
- 3 Dedikasi, yaitu menunjukkan kesungguhan dan pengorbanan waktu, tenaga, serta pikiran untuk

suatu bentuk komitmen, kesetiaan, dan keterikatan emosional yang dimiliki oleh individu terhadap organisasi tempatnya bekerja, yang tercermin dalam perilaku membela, menjaga, dan mendukung organisasi baik secara internal maupun eksternal. Loyalitas ini mencakup keinginan karyawan untuk tetap bekerja dalam jangka panjang, berkontribusi secara maksimal dalam pencapaian tujuan

kepentingan dan kemajuan perusahaan.

- 4 Integritas Karyawan, yaitu bertindak jujur, dapat dipercaya, dan menjunjung tinggi nilai-nilai etika dalam setiap aktivitas kerja

Selain itu menurut (Witari & Heryenzus, 2019: 2) terdapat Indikator-indikator loyalitas karyawan ialah :

- 1 Mampu bertahan dalam organisasi, yaitu karyawan menunjukkan komitmen jangka panjang dengan tetap bekerja meskipun menghadapi tantangan.
- 2 Bersedia untuk kerja lembur untuk menyelesaikan pekerjaan, yaitu kesediaan memberikan waktu lebih menunjukkan dedikasi terhadap tanggung jawab pekerjaan.
- 3 Menjaga rahasia bisnis perusahaan, yaitu loyalitas

tercermin dari kepercayaan yang dijaga, terutama dalam melindungi informasi penting perusahaan.

- 4 Mempromosikan perusahaan kepada pelanggan dan masyarakat umum, yaitu karyawan loyal bersikap positif terhadap perusahaan dan menjadi duta yang memperkuat citra organisasi.
- 5 Menaati peraturan tanpa perlu pengawasan yang ketat, yaitu karyawan yang patuh menunjukkan kedewasaan dan integritas dalam bekerja secara mandiri.
- 6 Mau mengorbankan kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi, loyalitas ditunjukkan dengan mengutamakan tujuan perusahaan di atas kepentingan pribadi sesaat.
- 7 Menawarkan saran-saran untuk perbaikan, yaitu karyawan loyal peduli terhadap kemajuan organisasi dan proaktif dalam memberi masukan konstruktif.
- 8 Mau bekerja sama dan membantu rekan kerja sesamanya, yaitu sikap kolaboratif memperkuat kerja tim dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis.

Menurut (Heryati, 2016 : 60) aspek-aspek loyalitas karyawan yang

terdapat pada individu karyawan adalah sebagai berikut:

- 1 Patuh terhadap peraturan, yaitu karyawan menjalankan tugas sesuai dengan ketentuan dan kebijakan perusahaan tanpa perlu pengawasan ketat.
- 2 Tanggung jawab terhadap perusahaan, yaitu menunjukkan komitmen tinggi dengan menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu, teliti, dan dapat diandalkan.
- 3 Rasa keinginan untuk bekerja sama, yaitu karyawan bersedia membantu dan berkolaborasi dengan rekan kerja demi mencapai tujuan bersama.
- 4 Rasa memiliki, yaitu karyawan merasa menjadi bagian dari perusahaan sehingga terdorong untuk menjaga nama baik dan kemajuan organisasi.
- 5 Hubungan antar pribadi, yaitu mampu membangun hubungan yang baik, harmonis, dan saling menghargai antar sesama rekan kerja maupun atasan.
- 6 Kesukaan terhadap pekerjaan, yaitu menunjukkan minat dan antusiasme dalam menjalankan tugas, sehingga mendorong produktivitas dan keterikatan terhadap organisasi.

Dari beberapa indikator yang telah disebutkan di atas, indikator loyalitas karyawan yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini ialah indikator menurut (Susanti et al., 2021 : 225) yaitu :

- 1 Kepatuhan, yaitu merujuk pada kesediaan karyawan untuk mematuhi aturan, kebijakan, dan prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan secara konsisten.
- 2 Tanggung Jawab, yaitu karyawan menunjukkan komitmen terhadap tugas dan pekerjaannya dengan menyelesaikannya tepat waktu dan sesuai standar yang ditetapkan.
- 3 Dedikasi, yaitu menunjukkan kesungguhan dan pengorbanan waktu, tenaga, serta pikiran untuk kepentingan dan kemajuan perusahaan.
- 4 Integritas Karyawan, yaitu bertindak jujur, dapat dipercaya, dan menjunjung tinggi nilai-nilai etika dalam setiap aktivitas kerja.

Pemilihan indikator loyalitas karyawan dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Susanti et al. (2021: 225), yang terdiri dari kepatuhan, tanggung jawab, dedikasi, dan integritas karyawan. Indikator tersebut dianggap relevan dengan kondisi nyata di PTPN IV Regional 1, khususnya pada Sub Bagian Pengembangan SDM dan Talenta.

#### **Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan**

Menurut (Madistriyatno & Tunnufus, 2023 : 199), ada beberapa faktor yang dapat memengaruhi loyalitas karyawan, di antaranya adalah:

- 1 Lingkungan kerja yang positif, yaitu suasana kerja yang mendukung, aman, dan menyenangkan yang mendorong produktivitas dan kenyamanan karyawan.
- 2 Kepemimpinan yang baik, yaitu pemimpin yang inspiratif, adil, dan komunikatif dapat meningkatkan semangat kerja dan loyalitas karyawan.
- 3 Penghargaan dan pengakuan, yaitu apresiasi atas pencapaian karyawan, baik secara verbal maupun materiil, meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja.
- 4 Kebijakan karyawan, yaitu aturan perusahaan yang adil, transparan, dan berpihak pada kesejahteraan karyawan menciptakan rasa aman dan kepercayaan.
- 5 Kesempatan pengembangan dan pertumbuhan karier, yaitu peluang pelatihan, promosi, dan peningkatan kemampuan membuat karyawan merasa dihargai dan memiliki masa depan di perusahaan.



- 6 Budaya perusahaan, yaitu nilai-nilai, norma, dan kebiasaan dalam organisasi yang membentuk perilaku karyawan serta identitas perusahaan.
  - 7 Komunikasi yang efektif, yaitu alur komunikasi yang jelas dan terbuka antara pimpinan dan staf mencegah kesalahpahaman dan mempercepat pengambilan keputusan.
  - 8 Keseimbangan kerja-hidup, yaitu kemampuan karyawan untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi, menjaga kesehatan fisik dan mental.
- Menurut (Chaerudin, 2020 : 198), loyalitas karyawan sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor utama yang berkaitan dengan kondisi kerja dan hubungan karyawan dengan organisasi. Adapun faktor-faktor tersebut meliputi:
- 1 Faktor keamanan, termasuk senioritas karyawan, gaji yang memuaskan, keselamatan kerja dan jaminan sosial.
  - 2 Faktor kenyamanan, termasuk kondisi kerja yang baik, persahabatan yang bersahabat, fasilitas yang memadai, sistem kerja manusia dan motivasi kepemimpinan.
  - 3 Faktor tantangan, yaitu menyertakan kejelasan

tentang jalur karir yang dapat dirasakan oleh semua karyawan. perjelaslah kalimat tersebut.

Kemudian (Juwita & Khalimah, 2021 : 69) mengemukakan bahwa terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan yaitu :

- 1 Karakteristik diri para karyawan, mencakup usia, masa kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan, prestasi, cita rasa, dan kepribadian.
- 2 Karakteristik pekerjaan, mencakup tantangan pekerjaan, pengayaan pekerjaan, identifikasi pekerjaan, umpan balik, dan kesesuaian tugas.
- 3 Karakteristik kebijakan perusahaan, misalnya peluang pengembangan karir, promosi pekerjaan untuk setiap karyawan.
- 4 Karakteristik lingkungan perusahaan, lingkungan perusahaan yang disebutkan di sini adalah lingkungan fisik dan non-fisik perusahaan.
  - a. Lingkungan fisik (penerangan, kenyamanan bekerja, kebersihan).
  - b. Lingkungan non-fisik (perhatian dari atasan, hubungan antar rekan kerja).



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

Menurut (Irawan et al., 2024 : 206 ) Pengembangan Karir (*career development*) adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu dalam mencapai jabatan/posisi yang diinginkan. Pengembangan karir merupakan kegiatan personalia guna membantu para pegawai merencanakan jabatan/pekerjaan/posisi masa depan di organisasi tempat mereka bekerja. Sehingga pegawai dan organisasi dapat mengembangkan diri secara optimal. Menurut Hamali (2018:155) menyatakan bahwa pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan untuk mencapai suatu rencana karir, memperbaiki dan meningkatkan 8 efektifitas pelaksanaan pekerjaan para karyawan agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan organisasi.

### **3. METODOLOGI PENELITIAN**

#### **Lokasi dan Waktu Penelitian**

Lokasi penelitian ini dilaksanakan pada PTPN IV Regional 1 : Sub Bagian Pengembangan SDM dan Talenta yang berlokasi di JL. Sei Batang Hari No. 2, Simpang Tanjung, Medan Sunggal, Kota Medan, Sumatera Utara. Periode waktu studi ialah Mei 2025 sampai dengan Juli 2025.

### **Jenis Penelitian**

Pada penelitian ini, jenis penelitian yang digunakan ialah penelitian kuantitatif. Pandangan Sahir (2021 : 6), metode penelitian kuantitatif merupakan pendekatan yang memanfaatkan alat statistik untuk mengolah data, menghasilkan informasi dan temuan dalam bentuk angka. Penelitian kuantitatif berfokus pada pencapaian hasil yang bersifat objektif, yang didapatkan melalui distribusi kuesioner, kemudian diuji dengan proses validitas dan reliabilitas. Dalam penelitian kuantitatif, masalah yang akan diteliti dibagi menjadi beberapa variabel, di mana setiap variabel diberikan simbol yang berbeda sesuai dengan kebutuhan atau fokus masalah yang akan dianalisis oleh peneliti.

### **Populasi dan Sampel**

#### **Populasi**

Populasi ialah seluruh kelompok yang menjadi objek penelitian dalam area dan periode tertentu, berdasarkan karakteristik yang telah ditetapkan oleh peneliti. Populasi ini akan menjadi sumber data bagi penelitian. Oleh karena itu, peneliti akan memilih target populasi yang relevan dengan tujuan penelitian (Amruddin et al., 2022 : 25). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada sub bagian Pengembangan SDM dan Talenta di Kantor PTPN IV Regional 1 yang berjumlah 62 orang.

## Sampel

Sampel adalah bagian dari keseluruhan kuantitas dan atribut suatu populasi. Jika populasinya luas dan peneliti dibatasi oleh sumber daya yang terbatas, mereka dapat memilih sampel representatif untuk diteliti (Abdullah et al., 2022 : 80). Pendekatan sampel yang digunakan adalah non-probability sampling dengan menggunakan strategi sampling jenuh. Sampling jenuh ialah metode pengambilan sampel di mana seluruh anggota populasi yang memenuhi kriteria penelitian dijadikan sampel. Pendekatan ini umumnya dipilih ketika jumlah populasi relatif kecil (Sembiring et al., 2024 : 207). Penelitian ini menggunakan sampel yang setara dengan populasi, dengan jumlah sampel 62 orang.

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Loyalitas Karyawan

Berdasarkan hasil uji hipotesis parsial (Uji T), koefisien regresi variabel ini adalah negatif ( $\beta = -0,396$ ) dengan signifikansi 0,048, yang menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan. Maka berdasarkan hasil tersebut, dapat diketahui bahwa semakin tinggi Pengembangan Karir yang diterapkan, maka Loyalitas

Karyawan cenderung mengalami penurunan secara signifikan. Hal ini mengindikasikan adanya ketidakpuasan karyawan terhadap aspek karir, yang selaras dengan temuan pra-survei bahwa dukungan organisasi terhadap pengembangan karir hanya mencapai 48,3%.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Pengembangan Karir ( $X_1$ ) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan (Y) pada PTPN IV Regional 1: Sub Bagian Pengembangan SDM dan Talenta. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar  $0,048 < 0,05$  dan nilai t hitung  $-2,021 > t$  tabel 2,001. Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa  $H_1$  ditolak, yang berarti pengembangan karir berpengaruh negatif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Nilai koefisien regresi (B) sebesar  $-0,396$  menunjukkan bahwa setiap peningkatan pada pengembangan karir akan menurunkan loyalitas karyawan sebesar 39,6% secara signifikan.

Hasil ini menggambarkan bahwa kebijakan pengembangan karir

yang diterapkan di lingkungan PTPN IV Regional 1 belum memberikan hasil sesuai dengan ekspektasi karyawan. Program pengembangan karir yang seharusnya mampu meningkatkan motivasi, komitmen, dan rasa keterikatan terhadap organisasi justru memberikan efek sebaliknya. Hal ini kemungkinan besar disebabkan oleh ketidaksesuaian antara harapan karyawan terhadap peluang karier dengan realitas sistem pengembangan karir yang diterapkan perusahaan. Berdasarkan hasil pra-survey lapangan, ditemukan bahwa sebagian karyawan merasa peluang promosi jabatan masih sangat terbatas. Beberapa karyawan yang telah bekerja dalam jangka waktu lama mengaku belum pernah mendapatkan kesempatan peningkatan posisi, meskipun telah menunjukkan kinerja yang baik.

Selain itu, proses penilaian kinerja yang menjadi dasar pengembangan karir dinilai belum sepenuhnya transparan dan belum melibatkan karyawan secara aktif dalam penentuan arah karier mereka. Temuan ini sejalan dengan pendapat

Rivai dan Sagala (2019) yang menyatakan bahwa pengembangan karir yang efektif bukan hanya bergantung pada pelatihan dan evaluasi, tetapi juga pada kejelasan arah karir, keadilan, dan kesempatan yang merata bagi seluruh karyawan. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan temuan Wicaksono dan Arifin (2021) yang mengemukakan bahwa program pengembangan karir yang tidak terencana dan tidak dikomunikasikan dengan baik dapat menimbulkan ketidakpuasan di kalangan karyawan. Kondisi ini mendorong munculnya perasaan ketidakadilan dan ketidakpastian dalam bekerja, yang berujung pada penurunan komitmen dan loyalitas terhadap perusahaan.

Selain itu, hasil analisis skor pada variabel Pengembangan Karir (X1) menunjukkan bahwa skor tertinggi, yaitu 240, terdapat pada pernyataan “Saya memiliki rencana langkah-langkah yang jelas untuk mencapai posisi yang saya inginkan di masa depan.” Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan memiliki kesadaran dan arah yang jelas terhadap tujuan karir pribadi



mereka, meskipun dukungan organisasi belum sepenuhnya optimal. Karyawan tampak berinisiatif dalam merencanakan pengembangan diri dan memiliki motivasi untuk mencapai jenjang karir yang lebih tinggi di masa mendatang. Kondisi ini mencerminkan adanya potensi positif dari sisi individu, di mana karyawan memiliki orientasi karir yang kuat dan pandangan jangka panjang terhadap pekerjaan mereka.

Sebaliknya, skor terendah yaitu 197 muncul pada pernyataan “Saya merasa bahwa kebijakan pengembangan karir di organisasi ini sudah sesuai dengan kebutuhan karyawan.” Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian karyawan belum merasa puas terhadap sistem atau kebijakan pengembangan karir yang diterapkan oleh perusahaan. Ketidaksesuaian antara kebijakan perusahaan dan kebutuhan individu dalam karir menimbulkan persepsi bahwa program pengembangan karir masih bersifat umum dan belum mempertimbangkan potensi serta aspirasi karyawan secara personal.

Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun karyawan memiliki semangat dan perencanaan karir pribadi yang baik, dukungan struktural dari perusahaan masih dirasa kurang memadai. Kurangnya transparansi dalam proses promosi, keterbatasan kesempatan pelatihan, serta minimnya komunikasi terkait jalur karir menjadi faktor yang memengaruhi persepsi negatif terhadap kebijakan pengembangan karir. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperbaiki sistem pengembangan karir agar lebih relevan, adil, dan berorientasi pada kebutuhan aktual karyawan sehingga dapat meningkatkan loyalitas dan komitmen mereka terhadap organisasi.

#### **5. 4.2.2 Pengaruh**

##### **Karakteristik Pekerjaan terhadap Loyalitas Karyawan**

Berdasarkan hasil nilai signifikansi sebesar  $0,011 < 0,05$  dan nilai  $t$  hitung  $2,626 > t$  tabel  $2,001$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa  $H_2$  diterima. Nilai koefisien regresi (B) sebesar  $0,448$  menunjukkan bahwa setiap peningkatan karakteristik pekerjaan akan meningkatkan loyalitas karyawan sebesar  $44,8\%$  secara signifikan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel Karakteristik Pekerjaan ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan (Y) pada PTPN IV Regional 1: Sub



Bagian Pengembangan SDM dan Talenta.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik karakteristik pekerjaan yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat loyalitas mereka terhadap perusahaan. Karakteristik pekerjaan yang mencakup kejelasan tugas, variasi pekerjaan, tanggung jawab, otonomi, serta umpan balik dari atasan mampu menumbuhkan rasa kepuasan dan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka bermakna dan memberikan kesempatan untuk berkembang, maka mereka akan lebih termotivasi untuk tetap bertahan dan berkontribusi bagi perusahaan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pangesti & Asmony (2024) dalam studinya yang berjudul "Pengaruh Karakteristik Individu dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Loyalitas Kerja Bidan Puskesmas Seteluk" yang menyimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan pendapat Lestari dan Pratama (2022) yang menyatakan bahwa pekerjaan yang memiliki kejelasan peran dan tanggung jawab serta memberikan peluang untuk berkembang dapat meningkatkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Semakin besar tingkat kepercayaan dan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan, semakin tinggi pula loyalitas mereka terhadap perusahaan.

Berdasarkan hasil pra-survey lapangan diketahui bahwa sebagian besar karyawan menilai pembagian tugas di lingkungan kerja sudah cukup jelas, namun masih terdapat beberapa posisi yang memiliki beban kerja tidak seimbang. Karyawan yang mendapat tanggung jawab lebih besar tanpa dukungan sumber daya yang memadai cenderung merasa jenuh dan kelelahan, yang dapat memengaruhi loyalitas

mereka dalam jangka panjang. Selain itu, masih terdapat keluhan terkait terbatasnya ruang inovasi dan pengambilan keputusan di beberapa bagian yang memiliki struktur kerja lebih kaku. Situasi ini menimbulkan kesan bahwa peran mereka sebatas pelaksana tugas tanpa memiliki kesempatan untuk berkontribusi secara kreatif dalam pengembangan proses kerja.

Selain itu, hasil analisis skor pada variabel karakteristik pekerjaan menunjukkan bahwa skor tertinggi yaitu 283 terdapat pada pernyataan "Saya merasa pekerjaan saya menuntut saya untuk menggunakan berbagai kemampuan yang saya miliki." Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan merasa pekerjaan mereka cukup menantang dan memberi kesempatan untuk memanfaatkan kemampuan, keterampilan, serta pengalaman yang dimiliki. Artinya, pekerjaan yang dilakukan karyawan di PTPN IV Regional 1 memberikan variasi tugas dan tanggung jawab yang mendorong mereka untuk terus berkembang secara profesional.

Sebaliknya, skor terendah yaitu 245 muncul pada pernyataan "Saya memiliki keleluasaan untuk mengatur prioritas dalam menyelesaikan tugas saya." Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian karyawan masih merasa ruang kebebasan atau otonomi kerja mereka terbatas. Kondisi ini dapat disebabkan oleh sistem kerja yang cukup hierarkis, pembagian tugas yang ketat, serta keterikatan pada prosedur operasional standar yang membatasi fleksibilitas dalam mengatur waktu dan metode kerja.

Keterbatasan ini berpotensi menurunkan motivasi dan keterlibatan karyawan, karena mereka merasa kurang memiliki kendali terhadap cara dan urutan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dengan demikian, meskipun karakteristik pekerjaan di lingkungan PTPN IV Regional 1 dinilai sudah memberikan tantangan dan variasi

yang cukup baik, aspek otonomi masih perlu diperhatikan. Peningkatan keleluasaan dalam mengatur prioritas dan cara kerja diyakini dapat memperkuat rasa tanggung jawab serta loyalitas karyawan terhadap organisasi.

#### **4.2.3 Pengaruh Pengembangan Karir dan Karakteristik Pekerjaan terhadap Loyalitas Karyawan**

Berdasarkan hasil uji hipotesis simultan (Uji F) dan Koefisien Determinasi ( $R^2$ ), pengaruh kedua variabel ini adalah sebesar 14,1%. Maka berdasarkan hasil persenan tersebut, deskripsinya adalah variasi yang terjadi pada Loyalitas Karyawan dapat dijelaskan oleh variabel Pengembangan Karir dan Karakteristik Pekerjaan secara kolektif sebesar 14,1%, sedangkan sisanya sebesar 85,9% dipengaruhi oleh variabel indikator lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini, seperti kompensasi, motivasi kerja, atau gaya kepemimpinan.

Hasil ini mengindikasikan bahwa meskipun pengembangan karir secara parsial memiliki arah hubungan negatif terhadap loyalitas karyawan, namun ketika dikombinasikan dengan variabel karakteristik pekerjaan, pengaruhnya terhadap loyalitas menjadi positif. Artinya, keberadaan karakteristik pekerjaan yang baik dapat mengimbangi atau bahkan memperbaiki pengaruh negatif dari implementasi pengembangan karir yang belum optimal. Dengan kata lain, apabila karyawan merasakan bahwa pekerjaan mereka memiliki makna, kejelasan tanggung jawab, serta memberikan otonomi dalam pelaksanaannya, maka loyalitas terhadap organisasi tetap dapat terjaga meskipun terdapat ketidakpuasan pada aspek karir.

Temuan ini juga menunjukkan di mana tingkat loyalitas karyawan di PTPN IV Regional 1 masih tergolong fluktuatif. Berdasarkan hasil observasi awal, ditemukan adanya indikasi menurunnya komitmen kerja, kurangnya motivasi, serta tingginya keinginan sebagian karyawan untuk berpindah atau mencari

peluang lain di luar perusahaan. Kondisi ini diduga muncul karena ketidaksesuaian antara ekspektasi karyawan terhadap perkembangan karir dengan realitas kesempatan promosi yang terbatas. Selain itu, struktur kerja yang cenderung kaku dan pembagian tugas yang belum sepenuhnya proporsional turut memengaruhi tingkat kepuasan serta rasa memiliki terhadap organisasi. Oleh karena itu, hasil penelitian ini memperkuat dugaan bahwa loyalitas karyawan di PTPN IV Regional 1 sangat dipengaruhi oleh keseimbangan antara aspek pengembangan karir dan karakteristik pekerjaan yang dirasakan secara langsung oleh pegawai

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Lumiu et al., (2019) yang berjudul “Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Pengembangan Karir Dan Kompensasi Terhadap Loyalitas karyawan” menjelaskan bahwa kombinasi antara pengembangan karir dan karakteristik pekerjaan dapat memberikan pengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan, walaupun besarnya kontribusi bergantung pada seberapa efektif pelaksanaan kebijakan dan struktur kerja di dalam organisasi. Penelitian tersebut menegaskan bahwa keseimbangan antara kesempatan berkembang dan kenyamanan dalam bekerja menjadi faktor utama yang menentukan loyalitas seseorang terhadap perusahaan.

Selain itu, hasil analisis skor pada variabel loyalitas karyawan menunjukkan bahwa skor tertinggi, yaitu 240, terdapat pada pernyataan “Saya selalu berusaha bersikap objektif dan adil dalam menilai situasi kerja.” Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan memiliki sikap profesional dan integritas yang baik dalam menjalankan tugasnya. Karyawan mampu memisahkan antara kepentingan pribadi dan kepentingan organisasi, serta berupaya menjaga keadilan dalam menilai situasi yang terjadi di tempat

kerja. Sikap objektif tersebut mencerminkan adanya rasa tanggung jawab dan kesetiaan terhadap nilai-nilai organisasi, yang menjadi salah satu indikator penting dari loyalitas karyawan.

Sebaliknya, skor terendah, yaitu 216, muncul pada pernyataan “Saya siap menanggung risiko dan konsekuensi dari setiap keputusan pekerjaan yang saya ambil.” Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian karyawan masih menunjukkan tingkat keberanian dan komitmen yang relatif rendah dalam menghadapi risiko pekerjaan. Kondisi ini dapat disebabkan oleh kekhawatiran terhadap sanksi apabila terjadi kesalahan, kurangnya dukungan dari atasan, atau belum terbentuknya budaya organisasi yang sepenuhnya mendorong pengambilan keputusan secara mandiri.

Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun karyawan memiliki loyalitas dalam bentuk sikap objektif dan profesional, namun aspek tanggung jawab terhadap risiko dan keberanian mengambil keputusan masih perlu ditingkatkan. Hal tersebut menggambarkan bahwa loyalitas karyawan di PTPN IV Regional 1 lebih banyak ditunjukkan dalam bentuk kepatuhan dan kesetiaan terhadap sistem kerja, namun belum sepenuhnya tercermin dalam inisiatif dan rasa tanggung jawab penuh terhadap keputusan individu. Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan iklim kerja yang lebih suportif dan memberikan ruang bagi karyawan untuk berani mengambil keputusan, agar loyalitas mereka dapat berkembang ke arah yang lebih produktif dan berorientasi pada tanggung jawab profesional.

## **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **5.1 Kesimpulan**

perlu diperkuat agar aspirasi serta potensi individu dapat tersalurkan dengan baik.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh pengembangan karir dan karakteristik pekerjaan terhadap loyalitas karyawan pada PTPN IV Regional 1: Sub Bagian Pengembangan SDM dan Talenta, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

Pengembangan karir berpengaruh negatif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa program pengembangan karir yang diterapkan belum sepenuhnya sesuai dengan harapan karyawan.

Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Semakin baik persepsi karyawan terhadap karakteristik pekerjaan, seperti kejelasan tugas, variasi pekerjaan, serta tanggung jawab dan umpan balik yang diberikan maka semakin tinggi pula tingkat loyalitas yang mereka miliki.

Pengembangan karir dan karakteristik pekerjaan secara simultan berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan. Kombinasi antara kesempatan pengembangan karir dan karakteristik pekerjaan yang baik dapat meningkatkan loyalitas karyawan, meskipun pengaruhnya tidak terlalu besar.

### **5.2 Saran**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka saran yang dapat diberikan peneliti yaitu :

Bagi PTPN IV Regional 1: Sub Bagian Pengembangan SDM dan Talenta Peningkatan Transparansi dan Keadilan dalam Pengembangan Karir. Perusahaan perlu memperbaiki sistem penilaian kinerja serta memperjelas jalur pengembangan karir agar karyawan memahami mekanisme promosi dan pengembangan kompetensi secara terbuka. Komunikasi dua arah antara manajemen dan karyawan

Meningkatkan Otonomi dan Keseimbangan Beban Kerja. Manajemen perlu melakukan evaluasi ulang terhadap



pembagian tugas dan tanggung jawab agar lebih proporsional di setiap posisi. Selain itu, perusahaan perlu memberi ruang kebebasan yang lebih luas bagi karyawan dalam mengatur prioritas kerja dan mengembangkan inisiatif, agar tercipta rasa tanggung jawab dan keterlibatan yang lebih tinggi terhadap organisasi.

Mendorong Budaya Kerja yang Suportif dan Berani Mengambil Risiko. Perusahaan diharapkan membangun lingkungan kerja yang mendorong karyawan untuk berani mengambil keputusan serta menanggung risiko profesional secara positif. Dukungan dari atasan berupa apresiasi dan bimbingan atas setiap keputusan yang diambil akan meningkatkan kepercayaan diri karyawan serta memperkuat loyalitas mereka terhadap perusahaan.

#### 1 Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini masih memiliki keterbatasan karena hanya berfokus pada dua variabel, yaitu pengembangan karir dan karakteristik pekerjaan. Oleh karena itu,

peneliti selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain seperti motivasi kerja, kompensasi, kepemimpinan, atau kepuasan kerja, yang kemungkinan memiliki pengaruh lebih besar terhadap loyalitas karyawan. Selain itu, cakupan penelitian dapat diperluas ke bagian atau wilayah lain di bawah PTPN IV agar hasilnya dapat memberikan gambaran yang lebih menyeluruh mengenai faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas karyawan di lingkungan perusahaan tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Z., Latif, M., & Syukri, A. (2022). *Pengembangan karir: sebuah riset mengenai pengembangan karir yang di pengaruhi oleh budaya akademik, kepemimpinan dan motivasi kerja*. Zabags Qu Publish.
- Abdullah, K., Jannah, M., Aiman, U., Hasda, S., Fadilla, Z., Taqwin, N., Masita, Ardiawan, K. N., &

Sari, M. E. (2022). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Yayasan Penerbit Muhammad Zaini.

- Amruddin, Priyanda, R., Agustina, T. S., Ariantini, N. S., Rusmayani, N. G. A. L., Aslindar, D. A., Ningsih, K. P., Wulandari, S., Putranto, P., Yuniati, I., Untari, I., Mujiani, S., & Wicaksono, D. (2022). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Cv. Pradina Pustaka.



- Asnawi, M. A. (2019). *Kinerja Karyawan Perseroan Terbatas: Studi Kasus Atas Pengaruh Fasilitas Kerja Dan Karakteristik Pekerjaan*. Gorontalo : CV. Athra Samudra
- Azzahra, A., Chairunnisa, T. L. T., & Putra, R. (2021). Peran Pemberian Insentif Dalam Moderasi Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Loyalitas Karyawan Pada PT. Bank Sumut Cabang Sukaramai Medan. *Jurnal Ilmu Manajemen METHONOMIX*, 4(2), 85-92.
- Chaerudin, A. (2020) *Sumber Daya Manusia: Pilar Utama Kegiatan Operasional Organisasi*. Edisi Pertama. Edited by S. M. Subakti. Sukabumi: CV Jejak, Anggota IKAPI. Sukabumi.
- Dakhi, T., Dakhi, Y., & Fau, S. H. (2021). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor
- Giawa, Y. T., & Tinambunan, A. P. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Karakteristik Pekerjaan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Perawat pada Rumah Sakit Mitra Sejati Medan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 40-51.
- Hamali, A. Y. (2018). *Pemahaman Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : PT Buku Seru.
- Harahap, T. K., Hasibuan, S., Pratama, R. N., Ahmad, M. I. S., Arviani, Camat Hibala Kabupaten Nias Selatan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Nias Selatan*, 4(2), 153–166.
- Elbadiansyah. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Purwokerto: CV IRDH.
- Estiana, R. (2021). Analisis budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan pada lembaga pendidikan Rtabumah Tahfidz Fie Dzhalilil Qur'an (Rtq). *Jurnal Mitra Manajemen*, 5(1), 1–12.
- Fadhila, N., & Sulistiyani, E. (2021). The influence of motivation, working environment and career development toward employees' loyalty. *AFEBI Management and Business Review*, 6(2), 140-148.
- Farida. U., (2017). "Manajemen Sumber Daya Manusia". Ponorogo: UNMUH Ponorogo Press.
- N. N., Widianwati, W., Sanjaya, R., Reiso, A. S., Batubara, N. A., Nurdiana, S. P., Suyanto, S., & Abdurrahim, A. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Klaten : CV. Tahta Media Group.
- Hartawan, I. G. M. D., & Saraswati, A. A. M. (2023). Efek Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kontrak (Studi Ekonomi Sumber Daya Manusia Di Kantor

- Heryati, A. (2016). Pengaruh Kompensasi Dan Beban Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Di Departemen Operasi Pt. Pupuk Sriwidjaja Palembang. *Jurnal Ecoment Global*, 1(2), 57–75.
- Hikmawati, F. (2020). *Metodologi Penelitian*. Pt. Raja Grafindo Persada.
- Indrasari, M. (2017). *Kepuasan kerja dan kinerja karyawan: Tinjauan dari dimensi iklim organisasi, kreativitas individu, dan karakteristik pekerjaan*. Sidoarjo: Indomedia Pustaka.
- Izzati, U. A., Handayani, W., & Mulyana, O. P. (2023). *Loyalitas di Dunia Kerja*. Makassar: CV. Ruang Tentor.
- Rachmawati, I. A. K., & Saputra, M. A. (2024). *Pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan: Strategi untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi dalam organisasi*. CV. Eureka Media Aksara.
- Ibrahim, A., Alang, A.H., Baharuddin, M., Ahmad, M. A., & Darmayanti. (2018). *Metodologi Penelitian*. Makasar: Gunadarma Ilmu.
- Irawan, S., Farida, I., Praskadinata, H. Y. C., Dina, F., Abdurrohm, A., Tasriastuti, N. A., Triono, F., Irdhayanti, E., Bisri, T. S., Nurdiah, S., Harapan, E., Koesmono, T., Rachmawati, I. A. K., & Saputra, M. A. (2024). *Pengembangan Sumber Daya Manusia Yang Berkelanjutan: Strategi Untuk Meningkatkan Keterampilan Dan Kompetensi Dalam Organisasi*. Purbalingga : CV. Eureka Media Aksara.