



**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR, KOMPENSASI, DAN
PUNISHMENT TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN****(Suatu Penelitian Terhadap Karyawan PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Tbk
Kota Tasikmalaya)****Yuyun Yuniasih^{a,*}**^a Fakultas Ekonomi Universitas Siliwangi, Jl. Siliwangi No. 24 Tasikmalaya, Indonesia*yuyunyuniasih@unsil.ac.id**Diterima:** Juni 2022. **Disetujui:** Juli 2022. **Dipublikasikan:** Agustus 2022.

ABSTRACT

This research aims to describe and analyze career development, compensation, punishment, and its influence on employee loyalty at PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional. This study uses a quantitative research design through a questionnaire survey against 33 respondents. The sampling technique uses the purposive sampling method and the analytical tool in this research using Path Analysis. This research showed that career development, punishment, and employee loyalty are Good. On the other hand, the compensation in PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional classified as Very Good. According to the hypothesis testing result, career development, compensation, and punishment simultaneously influence employee loyalty. Partial career development, compensation, and punishment have a significant effect on employee loyalty, which means that career development, commitment, and punishment have a positive influence on employee loyalty. This shows that the career development provided is able to increase employee loyalty, the commitments made can be obeyed properly by employees and the punishment at PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional is appropriate and measurable.

Keywords: Career Development, Compensation, Punishment, Employee Loyalty

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengembangan karir, kompensasi, *punishment* dan pengaruhnya terhadap loyalitas karyawan pada PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional. Studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif melalui teknik survei terhadap 33 karyawan. Teknik penarikan sampel menggunakan metode *purposive sampling* dan alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Jalur. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karir, *punishment*, dan loyalitas karyawan pada PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional termasuk klasifikasi baik. Sementara untuk kompensasi termasuk pada klasifikasi sangat baik. Berdasarkan hasil uji hipotesis diketahui bahwa secara simultan pengembangan karir, kompensasi dan *punishment* memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Secara parsial pengembangan karir, kompensasi, dan *punishment* berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan, yang berarti bahwa pengembangan karir, komitmen, dan *punishment* memberikan pengaruh positif pada loyalitas karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan karir yang diberikan mampu meningkatkan loyalitas karyawan, komitmen yang dibuat dapat ditaati dengan baik oleh para pegawai dan *punishment* di PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional sudah sesuai dan terukur.

Kata Kunci: Pengembangan Karir; Kompensasi; *Punishment*; Loyalitas Karyawan.

PENDAHULUAN

Loyalitas karyawan dapat dipengaruhi oleh banyak hal, baik itu finansial maupun non-finansial. Data yang dipublikasikan dalam Thomas (2020), bahwa tahun 2019 jumlah karyawan yang di PHK (Pemutusan Hubungan Kerja) lebih kecil dari jumlah karyawan yang mengundurkan diri. Hal ini disebabkan oleh banyak hal seperti kurangnya kompensasi, janji perusahaan yang tidak dipenuhi, sanksi kerja yang memberatkan, dan sebagainya.

Terjadinya masalah karyawan yang mengundurkan diri dapat merugikan perusahaan baik dari segi biaya, sumber daya, maupun motivasi karyawan. Dengan terjadinya *turnover* berarti perusahaan kehilangan sejumlah tenaga kerja. Kehilangan ini harus diganti dengan karyawan baru. Perusahaan harus mengeluarkan biaya mulai dari perekrutan hingga mendapatkan tenaga kerja siap pakai. Karyawan yang sebelumnya tidak berusaha mencari pekerjaan baru akan mulai mencari lowongan kerja, yang kemudian akan melakukan *turnover* (Pawesti dan Wikansari 2017). Permasalahan *turnover* yang dihadapi oleh perusahaan ini erat kaitannya dengan masalah loyalitas karyawan terhadap suatu perusahaan.

Masalah loyalitas karyawan tidak hanya dihadapi oleh negara-negara kapitalis seperti Amerika Serikat. Indonesia juga mengalami hal yang sama, seperti hasil survei yang dilakukan oleh portal pencari kerja *Jobstreet* dan *JobDB* pada tahun 2016 juga menunjukkan bahwa loyalitas karyawan di negara-negara Asia sangat ditentukan oleh gaji dan bonus yang mereka terima (tempo.com, 2017).

Salah satu bentuk penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawannya adalah kompensasi. Handoko dalam Sutrisno (2017) menyatakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa

untuk kerja mereka. Sementara Hasibuan (2017) mendefinisikan kompensasi sebagai semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung maupun tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Hasil penelitian Heryati (2016) bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan. Kompensasi yang tidak sesuai akan berakibat pada kinerja karyawan yang tidak maksimal, begitu juga sebaliknya. Sementara itu, hasil penelitian Basmantra (2018) menunjukkan bahwa selain kompensasi ataupun penghargaan, ternyata sanksi kerja juga memiliki pengaruh positif yang cukup signifikan terhadap loyalitas karyawan. Sanksi kerja yang dimaksud dalam penelitian Basmantra adalah bentuk sanksi kerja yang membuat karyawan lebih baik dalam pengembangan kemampuan kerjanya.

Menurut Mangkunegara (2017) sanksi kerja merupakan ancaman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. Hal tersebut digunakan sebagai sarana agar karyawan dapat memenuhi standar yang telah perusahaan tetapkan. Selain itu hukuman digunakan sebagai alat yang dapat memotivasi karyawan agar patuh dan mengikuti aturan perusahaan.

Dari hasil penelitian Mandagi, Areros, and Sambul (2020) sanksi kerja memiliki pengaruh yang simultan terhadap variabel loyalitas karyawan dan memberikan pengaruh positif secara signifikan terhadap loyalitas karyawan. Selain kompensasi dan sanksi kerja, pengembangan karir juga memegang peranan penting dalam manajemen sumber daya manusia. Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu karyawan merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara

maksimum. Semakin baik pengembangan karir yang ada di perusahaan, semakin tinggi kemauan karyawan untuk loyal terhadap perusahaan. Sejalan dengan hasil penelitian Sumadewi and Suwandana (2017) Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan. Hal ini menunjukkan semakin baik pengembangan karir maka loyalitas karyawan juga akan meningkat. Masalah loyalitas karyawan ini seharusnya menjadi perhatian penting bagi perusahaan apabila ingin mempertahankan dan mencapai tujuan perusahaan. Kebijakan-kebijakan perusahaan yang memiliki hubungan erat dengan tingkat turnover karyawan seperti kompensasi, sanksi kerja, dan pengembangan karir sangat penting untuk diperhatikan implementasinya.

Oleh karena itu, dari fenomena yang ada ini maka Peneliti membuat penelitian ini dengan tujuan untuk menemukan pengaruh langsung maupun tidak langsung antara Pengembangan karir, Kompensasi Kerja, dan *Punishment* terhadap Loyalitas Karyawan PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Tbk Kota Tasikmalaya

METODE PENELITIAN

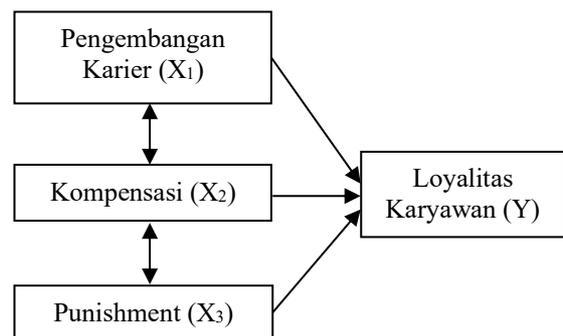
Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dan korelasional yang dilakukan melalui survei. Penelitian deskriptif ini dimulai melalui observasi mengenai keadaan saat sekarang ini terkait objek yang diteliti. Sedangkan metode korelasional adalah metode penelitian yang dipergunakan untuk mengetahui pengaruh dua variabel atau lebih. Metode survei merupakan metode penelitian kuantitatif yang digunakan untuk mendapatkan data yang terjadi yang di analisis untuk menguji hipotesis dengan hasil cenderung generalisasi (Sugiyono 2018).

Agar penelitian ini dapat dilaksanakan sesuai dengan yang diharapkan, maka perlu dipahami sebagai

unsur-unsur yang menjadi dasar dari suatu penelitian ilmiah yang termuat dalam operasionalisasi variabel. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi dua, yaitu:

Variabel bebas atau variabel independent (X), yaitu variabel yang memengaruhi variabel tidak bebas. Yang terdiri dari: X1 = Pengembangan Karir X2 = Kompensasi Kerja X3 = *Punishment*.

Variabel tidak bebas atau variabel dependent (Y), yaitu variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas. Yang menjadi variabel tidak bebas dalam penelitian ini adalah Loyalitas Karyawan. Adapun populasi dalam penelitian ini sebanyak 33 karyawan. Untuk lebih menjelaskan pengaruh Pengembangan Karir, Kompensasi Kerja, dan *Punishment* terhadap Loyalitas Karyawan, dibuat model penelitian sebagai berikut:



Gambar 1. Model Kerangka Penelitian

Metode analisis yang digunakan adalah metode analisis jalur (*path analysis*). Digunakan untuk menganalisis pola hubungan diantara variabel. Model ini untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (independen) terhadap variabel terikat (dependen) Sani and Maharani (2013).

HASIL DAN PEMBAHASAN

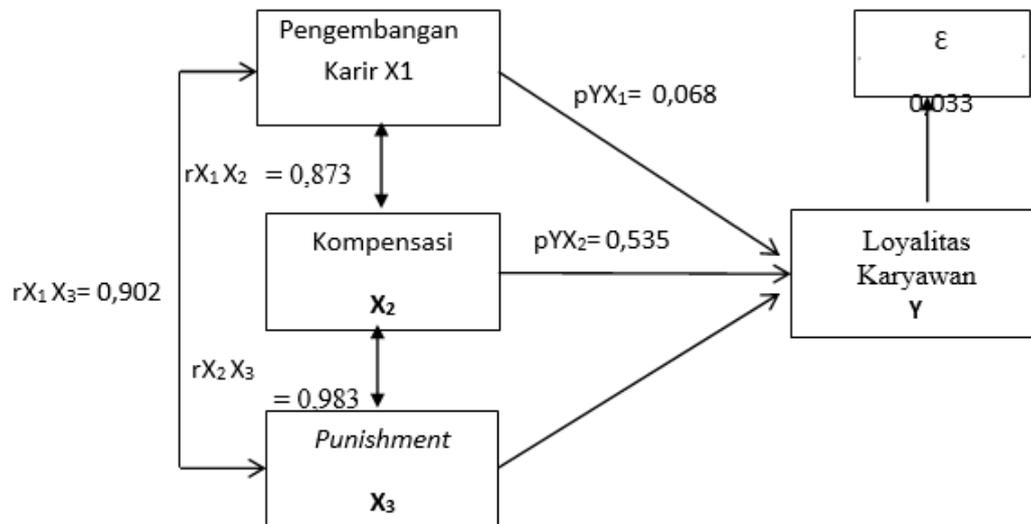
Untuk mengetahui pengaruh Pengembangan Karir (X1), Kompensasi (X2) dan *Punishment* (X3) terhadap Loyalitas Karyawan (Y) dapat dilihat dari

indikator yang digunakan masing-masing variabel, dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dan menggunakan program SPSS versi 21.0. Selanjutnya diolah untuk menghitung persamaan analisis jalur. Berikut ini merupakan visualisasi ke dalam Pengembangan Karir, Kompensasi dan *Punishment* terhadap Loyalitas Karyawan dari hasil pengolahan data.

Untuk mengetahui pengaruh Pengembangan Karir (X_1), Kompensasi (X_2) dan *Punishment* (X_3) terhadap Loyalitas Karyawan (Y) dapat dilihat dari indikator yang digunakan masing-masing

variabel, dengan menggunakan analisis jalur (*Path analysis*), dimana hasil dan pengolahan data melalui SPSS versi 21.0. setelah itu, dilakukan pengujian hipotesis untuk menguji signifikansi pengaruh Pengembangan Karir (X_1), Kompensasi (X_2) dan *Punishment* (X_3) terhadap Loyalitas Karyawan (Y) baik secara simultan menggunakan uji F dan secara parsial menggunakan uji t.

Secara lengkap pengaruh antara variabel Pengembangan Karir, Kompensasi dan *Punishment* Terhadap Loyalitas Karyawan dapat dilihat dalam Gambar sebagai berikut:



Gambar 2. Struktur Pengaruh Antara Variabel X_1 , X_2 , X_3 Terhadap Variabel Y Secara Lengkap

Berdasarkan gambar di atas, diketahui bahwa hubungan korelasi antara pengembangan karir (X_1) dengan kompensasi (X_2) adalah sebesar 0,873 atau 87,3% artinya pengembangan karir dan kompensasi memiliki hubungan searah (karena hasilnya positif). Hubungan korelasi antara kompensasi (X_2) dengan *punishment* (X_3) sebesar 0,983 atau 98,3% artinya kompensasi dengan *punishment* memiliki hubungan searah (karena hasilnya positif) dan hubungan pengembangan karir (X_1) dengan *punishment* (X_3) sebesar 0,902 atau 90,2% artinya pengembangan karir

dengan *punishment* memiliki hubungan searah (karena hasilnya positif).

Pengaruh langsung pengembangan karir (X_1) terhadap loyalitas karyawan (Y) adalah sebesar 0,068 atau 6,8% artinya pengembangan karir memberikan pengaruh terhadap loyalitas karyawan meskipun tidak terlalu besar. Pengaruh langsung kompensasi (X_2) terhadap loyalitas karyawan (Y) sebesar 0,535 atau 53,5%. Artinya kompensasi memberikan pengaruh terhadap loyalitas karyawan. Pengaruh langsung *punishment* (X_3) terhadap loyalitas karyawan sebesar 0,392 atau

39,2%. Artinya *punishment* berpengaruh terhadap loyalitas karyawan.

Pengaruh Pengembangan Karir, Kompensasi dan *Punishment* Terhadap Loyalitas Karyawan di PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional

Berikut adalah analisis jalur (*path analysis*) untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel, disajikan dalam tabel 1. Pengaruh pengembangan karir (X_1) terhadap

loyalitas karyawan (Y) secara langsung sebesar 0,4% artinya pengembangan karir sudah sesuai dengan kebutuhan para pegawai sehingga dapat menghasilkan loyalitas karyawan yang maksimal. Dengan pengaruh tidak langsung pengembangan karir (X_1) melalui kompensasi (X_2) terhadap loyalitas karyawan sebesar 3,2% artinya dengan adanya kompensasi, para pegawai akan taat dan patuh terhadap aturan yang berlaku dalam organisasi sehingga pengembangan karir baik dan loyalitas karyawan pun akan meningkat.

Tabel 1. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Antara Pengembangan Karir, Kompensasi, dan *Punishment* Terhadap Semangat Kerja Pegawai

No.	Nama Variabel	Formula	
1.	Pengembangan Karir (X_1):		
	Pengaruh Langsung X_1 terhadap Y	$(0,068)^2$	0,004
	Pengaruh Tidak Langsung X_1 melalui X_2 terhadap Y	$(0,068) (0,873) (0,535)$	0,032
	Pengaruh Tidak Langsung X_1 melalui X_3 terhadap Y	$(0,068) (0,902) (0,392)$	0,024
	Total Pengaruh X_1 terhadap Y	$0,004+0,032+0,024$	0,060
2.	Kompensasi (X_2):		
	Pengaruh Langsung X_2 Terhadap Y	$(0,535)^2$	0,286
	Pengaruh Tidak Langsung X_2 Melalui X_1 terhadap Y	$(0,535) (0,873) (0,068)$	0,032
	Pengaruh Tidak Langsung X_2 Melalui X_3	$(0,535)(0,983)(0,392)$	0,206
	Total Pengaruh X_2 terhadap Y	$0,286+0,031+0,206$	0,524
3.	<i>Punishment</i> (X_3): Pengaruh		
	Langsung X_3 Terhadap Y	$(0,392)^2$	0,154
	Pengaruh Tidak Langsung X_3 Melalui X_1 terhadap Y	$(0,392) (0,902) (0,068)$	0,023
	Pengaruh Tidak Langsung X_3 Melalui X_2	$(0,392)(0,983)(0,535)$	0,206
	Total Pengaruh X_3 terhadap Y	$0,153+0,0236+0,206$	0,383
	Total Pengaruh X_1, X_2, X_3 terhadap Y secara simultan	$0,060+0,524+0,383$	0,967
	Pengaruh Lain	$100\% - 0,967$	(0,033)
	Pengaruh langsung variabel residu	$\sqrt{\quad}$	0,182

Sumber: Data diolah, 2022

Pengaruh tidak langsung pengembangan karir (X_1) melalui *punishment* (X_3) terhadap loyalitas karyawan sebesar 2,4% artinya pengembangan karir yang diberikan kepada pegawai dapat merasa tenang dalam bekerja sehingga suasana hati mereka baik dan hal itu akan mempengaruhi mentalnya dalam bekerja, apabila suasana hati pegawai baik maka hubungan antar pegawai juga harmonis dan gesekan antar pegawai juga dapat diminimalisir sehingga dapat meningkatkan loyalitas karyawan itu sendiri. Dengan total pengaruh pengembangan karir terhadap loyalitas karyawan sebesar 6%. Artinya pengembangan karir memberikan pengaruh positif terhadap loyalitas karyawan.

Pengaruh kompensasi (X_2) terhadap loyalitas karyawan (Y) secara langsung sebesar 28,6% artinya kompensasi yang dilakukan oleh pegawai baik dan dapat membuat para pegawai semakin meningkatkan tanggung jawabnya terhadap pekerjaan yang diberikan oleh atasan, hal ini mendorong gairah kerja, loyalitas karyawan dan terwujudnya tujuan organisasi. Dengan pengaruh tidak langsung kompensasi (X_2) melalui pengembangan karir (X_1) terhadap loyalitas karyawan sebesar 3,2% artinya pengembangan karir yang tinggi menyebabkan pegawai mengerjakan tugas yang diberikan sesuai dengan arahan dari pimpinan, dan kompensasi akan lancar jika pekerjaan dikerjakan dengan baik, maka loyalitas karyawan pun akan meningkat. Dan pengaruh tidak langsung kompensasi (X_2) melalui *punishment* (X_3) terhadap loyalitas karyawan sebesar 2,4% artinya apabila kompensasi pegawai baik, maka hubungan antar pegawai akan terjalin harmonis. Dengan total pengaruh kompensasi terhadap loyalitas karyawan adalah sebesar 52,4%. Artinya kompensasi memberikan pengaruh positif terhadap loyalitas karyawan.

Pengaruh *punishment* (X_3) terhadap loyalitas karyawan (Y) secara langsung sebesar 15,4% artinya dengan adanya *punishment* yang baik, akan menyebabkan para pegawai merasa dirinya termotivasi untuk berprestasi sebaik mungkin dan akan mempunyai loyalitas karyawan yang tinggi sesuai yang diharapkan organisasi. Dengan pengaruh tidak langsung *punishment* (X_3) melalui pengembangan karir (X_1) terhadap loyalitas karyawan (Y) sebesar 2,4% artinya *punishment* yang terukur tidak akan ada saling iri dalam perbedaan penerimaan *punishment* yang didapatkan antar pegawai, sehingga loyalitas karyawan tetap baik. Pengaruh tidak langsung *punishment* (X_3) melalui kompensasi (X_2) terhadap loyalitas karyawan sebesar 20,6% artinya *punishment* yang terukur dapat meningkatkan kompensasi, karena apabila ada pegawai yang tidak mentaati peraturan organisasi maka akan diingatkan oleh pegawai lainnya, sehingga apabila hubungan antar pegawai baik maka loyalitas karyawan dalam bekerja pun ikut baik.

Sedangkan total pengaruh pengembangan karir (X_1), kompensasi (X_2) dan *punishment* (X_3) secara bersama-sama terhadap loyalitas karyawan (Y) menghasilkan pengaruh sebesar 0,967 atau 96,7%. Artinya ada pengaruh antara pengembangan karir, kompensasi dan *punishment* yang dicapai oleh setiap pegawai PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional berada pada pengaruh sangat kuat.

Dari ketiga variabel yang paling mempengaruhi adalah kompensasi yaitu sebesar 52,4% dalam mempengaruhi loyalitas karyawan, hal ini disebabkan karena apabila kompensasi pegawai buruk maka segala kegiatan yang dilakukan akan mendatangkan hasil yang kurang memuaskan dan tidak sesuai dengan harapan, oleh karena itu apabila seorang pegawai sudah memiliki dasar kedisiplinan yang kuat secara tidak langsung pegawai sudah memiliki loyalitas karyawan yang

tinggi dan apabila pegawai kurang memiliki kedisiplinan yang kuat otomatis pegawai tersebut tidak akan memiliki loyalitas yang tinggi

SIMPULAN

Berdasarkan penelitian mengenai pengaruh pengembangan karir, komitmen dan *punishment* terhadap loyalitas karyawan di PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional dapat dijelaskan bahwa pengembangan karir memiliki klasifikasi sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan pengembangan karir yang dirasakan oleh Pegawai PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional sangat baik. komitmen juga memiliki klasifikasi penilaian sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan komitmen Pegawai PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional sangat baik. Artinya para pegawai mentaati peraturan yang berlaku dan telah ditetapkan organisasi. Kemudian, *punishment*, *punishment* pun memiliki kriteria penilaian sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa *punishment* di PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional sesuai yaitu terukur. Dan terakhir loyalitas karyawan, loyalitas karyawan memiliki kriteria penilaian sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan pegawai mempunyai semangat yang tinggi dalam bekerja, bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan, tugas yang diberikan oleh pimpinan selalu selesai tepat waktu dan juga hubungan antar pegawai harmonis.

Pengaruh dari pengembangan karir, komitmen, dan *punishment* terhadap loyalitas karyawan PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional memiliki kriteria positif, yang berarti bahwa pengembangan karir, komitmen, dan *punishment* memberikan pengaruh positif pada loyalitas karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan karir yang diberikan mampu meningkatkan loyalitas karyawan, komitmen yang dibuat dapat ditaati dengan

baik oleh para pegawai dan *punishment* di PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional sudah sesuai dan terukur.

REFERENSI

- Anwar, Sanusi. 2011. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dadang. 2020. *Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia, Etos Kerja, dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pemberdayaan Perempuan dan Keluarga Berencana Kabupaten Biak Numfom*. Pasuruan: CV. Qiara Media.
- Dharma, Agus. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rosdakarya.
- Kadarisman. 2016. *Manajemen Kompensasi*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Malayu S.P. Hasibuan. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Nitisemito, Alex. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2015. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Rivai, Veithzal dan Ela Jauvani. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik (Cetakan Keempat)*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Sadili Samsudin. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Pustaka Setia.
- Sedarmayanti. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil Edisi Revisi*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sekaran, Uma dan Roger Bougie. 2017. *Metode Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.

- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, Danang 2012. *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta.