

Pengaruh Kebijakan Kompensasi dan Manajemen Karir terhadap Kinerja Karyawan Generasi Milenial

Rika Novaliani^{1*}, Jul Aidil Fadli²

¹⁻² Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Esa Unggul

*Corresponding Email: rikanoval0711@gmail.com ^{1*}, jul.fadli@esaunggul.ac.id ²

Abstrak: Penelitian ini didasarkan pada pentingnya pengelolaan sumber daya manusia melalui kebijakan kompensasi dan manajemen karir dalam meningkatkan kinerja karyawan di tengah tuntutan organisasi yang semakin kompetitif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kebijakan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan manajemen karir sebagai variabel mediasi pada karyawan PT. Brantas Abipraya (Persero). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner kepada 150 responden yang merupakan karyawan perusahaan. Metode analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan manajemen karir. Selain itu, manajemen karir juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan lainnya menunjukkan bahwa manajemen karir mampu memediasi secara signifikan hubungan antara kebijakan kompensasi dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan kompensasi yang baik dapat meningkatkan pengembangan karir karyawan yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Penelitian ini memberikan implikasi manajerial bagi perusahaan untuk mengelola sistem kompensasi secara adil serta mengembangkan program manajemen karir yang terstruktur guna meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Kata kunci: Kebijakan Kompensasi, Kinerja Karyawan, Manajemen Karir

***Abstract:** This study is based on the importance of human resource management through compensation policies and career management in improving employee performance amid increasingly competitive organizational demands. The purpose of this study is to analyze the effect of compensation policies on employee performance with career management as a mediating variable among employees of PT. Brantas Abipraya (Persero). This research employs a quantitative approach using questionnaire-based data collection distributed to 150 employees as respondents. The data were analyzed using Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS). The results indicate that compensation policies have a positive and significant effect on employee performance and career management. Furthermore, career management also has a positive and significant effect on employee performance. Another important finding shows that career management significantly mediates the relationship between compensation policies and employee performance. This implies that effective compensation policies can enhance career development, which ultimately improves employee performance. The study provides managerial implications for organizations to implement fair compensation systems and structured career management programs in order to achieve sustainable employee performance improvement.*

***Keywords:** Compensation Policy, Career Management, Employee Performance*

PENDAHULUAN

Perubahan dinamika tenaga kerja di era modern telah membawa dampak besar terhadap pengelolaan sumber daya manusia di berbagai sektor. Berdasarkan data Sensus Penduduk 2020 dari Badan Pusat Statistik (BPS), generasi milenial (kelahiran 1981–1996) kini menjadi kelompok terbesar dalam angkatan kerja Indonesia, yaitu sebesar 25,87% dari total populasi (Ramadhani & Suryani, 2021). Generasi ini dikenal memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, antara lain keinginan akan fleksibilitas kerja, lingkungan kerja yang inklusif, serta penghargaan terhadap keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional (Ahnaf & Eryandra, 2024). Kondisi tersebut menuntut organisasi untuk beradaptasi dalam merumuskan kebijakan sumber daya manusia yang tidak hanya berorientasi pada aspek finansial, tetapi juga memperhatikan pengelolaan karir jangka panjang agar motivasi dan kinerja karyawan tetap terjaga.

Dalam konteks tersebut, kebijakan kompensasi tidak lagi dipandang semata-mata sebagai imbalan atas hasil kerja, melainkan juga sebagai sinyal penghargaan dan pengakuan organisasi

terhadap kontribusi serta potensi karir karyawan (Srimulatsih, 2022). Namun demikian, kompensasi yang baik belum tentu secara langsung meningkatkan kinerja apabila tidak didukung oleh manajemen karir yang jelas dan terarah. Bagi karyawan generasi milenial, kejelasan jenjang karir, peluang promosi, dan pengembangan kompetensi menjadi faktor penting yang memengaruhi sikap dan perilaku kerja mereka. Oleh karena itu, manajemen karir dipandang sebagai mekanisme penting yang dapat menjembatani hubungan antara kebijakan kompensasi dan kinerja karyawan.

PT Brantas Abipraya (Persero), BUMN sektor konstruksi, menghadapi kebutuhan pengelolaan karyawan milenial yang menurut laporan perusahaan mencapai sekitar 65% dari pegawainya (Abipraya, 2023). Kompensasi yang tepat dan pengelolaan karir yang terarah penting untuk mempertahankan motivasi, loyalitas, serta kinerja mereka.

Kebijakan kompensasi merupakan bentuk penghargaan yang diberikan organisasi atas kontribusi karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Penelitian menunjukkan bahwa kompensasi yang adil dan kompetitif mampu meningkatkan motivasi serta kinerja karyawan (Srimulatsih, 2022). Namun, pada generasi milenial, kompensasi tidak hanya diartikan sebagai imbalan finansial, melainkan juga mencakup kesejahteraan psikologis, kesempatan pengembangan diri, dan keseimbangan hidup (Pardanawati & Romdhoni, 2025). Sementara itu, manajemen karir yang baik memberikan arah, kesempatan promosi, dan pengembangan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan karyawan. Hal ini terbukti dapat meningkatkan komitmen dan kinerja karyawan dalam jangka panjang (Srimulatsih, 2022).

Theory of Planned Behavior (Ajzen, 1991) memberikan kerangka teoritis yang menjelaskan bagaimana faktor-faktor tersebut membentuk niat perilaku yang akhirnya memengaruhi tindakan nyata individu di tempat kerja. Penelitian terbaru juga menegaskan bahwa penerapan Theory of Planned Behavior mampu menjelaskan hubungan antara kebijakan organisasi dan kinerja karyawan melalui sikap serta niat kerja (Hagger et al., 2025; Saflor, 2024). Penerapan Theory of Planned Behavior dalam menganalisis pengaruh kebijakan kompensasi dan manajemen karir terhadap kinerja karyawan generasi milenial di lingkungan PT Brantas Abipraya (Persero). Berbeda dari penelitian sebelumnya yang hanya meninjau hubungan langsung antarvariabel, penelitian ini berupaya mengungkap bagaimana kompensasi dan manajemen karir memengaruhi sikap dan niat kerja milenial yang pada akhirnya berdampak pada kinerja. Selain itu, sebagian besar penelitian terdahulu lebih banyak dilakukan pada sektor perbankan, jasa, atau manufaktur, sementara penelitian di sektor konstruksi dengan dominasi tenaga kerja milenial masih relatif terbatas (Pardanawati & Romdhoni, 2025).

Meskipun berbagai penelitian telah membahas pengaruh kompensasi dan manajemen karir terhadap kinerja karyawan, sebagian besar masih berfokus pada hubungan langsung antarvariabel tanpa menjelaskan mekanisme psikologis yang mendasarinya. Padahal, perilaku kerja seseorang tidak hanya dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti kebijakan perusahaan, tetapi juga oleh faktor internal berupa niat, sikap, norma sosial, dan persepsi terhadap kontrol perilaku. Penelitian yang dilakukan oleh (Srimulatsih, 2022) menemukan bahwa manajemen karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan karena memberikan arah pengembangan dan peluang promosi yang jelas. Namun, hasil berbeda ditunjukkan oleh (Wulandari, 2023) yang menemukan bahwa manajemen karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, karena karyawan lebih termotivasi oleh faktor lingkungan kerja dibandingkan peluang pengembangan karir. Selanjutnya, penelitian oleh (Pardanawati & Romdhoni, 2025) menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh kuat terhadap kinerja generasi milenial, terutama karena mereka lebih menghargai keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi. Namun, penelitian Handayani & Sutrisno (2025) menemukan bahwa kompensasi tidak secara langsung meningkatkan kinerja, melainkan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hal ini

menandakan bahwa faktor psikologis seperti persepsi, niat, dan sikap terhadap pekerjaan berperan penting dalam menentukan kinerja karyawan.

Penelitian ini mengembangkan kajian (Khtatbeh et al., 2020) tentang mekanisme mediasi pada kinerja karyawan dengan menempatkan manajemen karir sebagai mediator antara kebijakan kompensasi dan kinerja. TPB (Ajzen, 1991) digunakan sebagai landasan interpretasi mengenai sikap dan niat perilaku kerja, tanpa mengubah variabel utama penelitian.

Hasil penelitian diharapkan menjadi masukan bagi PT Brantas Abipraya (Persero) dan organisasi sejenis untuk mengintegrasikan kebijakan kompensasi dan manajemen karir guna mendukung kinerja serta retensi karyawan milenial.

LANDASAN TEORI

Teori Perilaku Terencana (Theory of Planned Behavior)

Gagasan yang dikenal sebagai “perilaku terencana” beroperasi di bawah premis bahwa individu adalah agen rasional yang menggunakan informasi secara metodis untuk pengambilan keputusan mereka. Menurut (Ajzen, 1991), individu akan menimbang tujuan atau konsekuensi dari sebuah keputusan sebelum bertindak, apakah akan mengambilnya atau tidak. Tiga faktor yang tercantum dalam Teori Perilaku Terencana adalah keyakinan perilaku, keyakinan normatif, dan motivasi untuk memenuhi harapan sosial atau normatif. Keyakinan perilaku mengacu pada penilaian individu tentang hasil potensial dari suatu perilaku dan keyakinan mereka tentang hasil tersebut. Keyakinan normatif mengungkapkan tekanan sosial yang dialami orang untuk berperilaku atau tidak berperilaku, dan kontrol perilaku, yang juga dikenal sebagai keyakinan kontrol, mengacu pada tingkat kontrol yang dirasakan orang atas perilaku mereka. Keyakinan akan adanya keadaan yang mendorong atau menghambat perilaku, serta penilaian tentang seberapa besar dampak faktor-faktor tersebut terhadap perilaku seseorang, merupakan bagian dari kontrol perilaku. (Aliviany & Maharani, 2023). Menurut Teori Perilaku Terencana, perilaku seseorang dipengaruhi oleh sikap, tujuan perilaku, dan norma subyektif. Niat seseorang merupakan salah satu faktor utama yang menentukan apakah mereka memilih untuk melakukan suatu kegiatan atau tidak. Dalam kaitannya dengan kepatuhan pajak, sikap terhadap kepatuhan pajak dipengaruhi oleh keyakinan individu terhadap peraturan perpajakan yang berlaku. Keputusan seseorang untuk patuh atau tidak patuh terhadap peraturan perpajakan yang berlaku akan dipengaruhi oleh sikapnya terhadap kepatuhan, yang dapat dipengaruhi oleh gagasan-gagasan tersebut.

Kinerja Karyawan

Kinerja (performance) menurut Valentine et al. (2019) mencakup apa yang dilakukan maupun yang tidak dilakukan oleh karyawan dalam melaksanakan tugas mereka. Hal ini menyoroti pentingnya pemenuhan tanggung jawab kerja secara komprehensif, mencakup aspek tindakan nyata maupun potensi tindakan yang diabaikan yang memengaruhi hasil kerja. Kinerja karyawan adalah salah satu hal terpenting dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Hal tersebut dikarenakan suatu tujuan atau target perusahaan akan tercapai apabila pekerjaannya mampu memiliki kinerja yang baik dalam mencapai hal tersebut. Dengan demikian, penting bagi perusahaan atau organisasi untuk memantau kinerja karyawan dan juga melakukan upaya-upaya yang dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Pada dasarnya, kinerja pada karyawan ini memiliki suatu faktor penting yakni pencapaian tujuan yang artinya dapat menjadi salah satu tolak ukur keberhasilan kinerja karyawan (Adzansyah et al., 2023).

Kinerja karyawan yaitu hasil kerja seseorang secara kualitas dan kuantitas yang telah dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Peningkatan kinerja karyawan dapat memberikan dampak positif bagi perusahaan, sehingga pegawai mempunyai tingkat kinerja yang baik dan optimal untuk membantu mewujudkan

tujuan perusahaan. Kinerja karyawan dalam perusahaan digunakan untuk mengukur tingkat produktivitas seorang karyawan. Adapun karyawan yang berhasil dalam melakukan kerjanya meliputi mereka yang memiliki produktivitas kerja baik (output), kehadiran kerja yang baik, disiplin dalam pekerjaan, sering melakukan inovasi atau kreatif hingga mampu bekerjasama tim. Perusahaan melakukan penilaian kinerja karyawan dengan tujuan untuk mengontrol sumber daya manusia yang mereka miliki, guna mempertahankan kinerja perusahaan. Dengan kinerja karyawan yang baik, maka akan berdampak terhadap banyak hal salah satunya kondisi keuangan perusahaan, dengan kondisi keuangan perusahaan yang baik, maka kesejahteraan karyawan akan baik (Saputra et al., 2023).

Kebijakan Kompensasi

Widodo & Yandi (2022) menyatakan bahwa Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima baik berupa fisik maupun non fisik. Kompensasi juga merupakan seluruh imbalan yang diterima oleh seorang karyawan atas jasa atau hasil dari pekerjaannya dalam sebuah perusahaan dalam bentuk uang atau barang, baik secara langsung maupun tidak langsung. Kompensasi merupakan suatu imbalan baik secara finansial maupun non-finansial yang diberikan terhadap karyawan atas pekerjaan yang telah dilakukan dalam suatu organisasi. Kompensasi dapat berupa finansial atau uang, atau bisa juga dalam bentuk non-finansial yaitu bisa berupa penghargaan, jabatan, kondisi kerja, dan lainnya. Kompensasi juga bisa diberikan secara langsung terhadap karyawan, ataupun tidak langsung seperti tunjangan kesehatan, dimana karyawan menerima kompensasi dalam bentuk-bentuk nonfinansial (Imbang et al., 2022). Dari pemahaman diatas dapat dikatakan bahwa penerapan teori kompensasi dalam manajemen sumber daya manusia tidak hanya memberikan manfaat langsung bagi karyawan tetapi juga berkontribusi pada keberhasilan jangka panjang perusahaan dengan meningkatkan daya saing dan efisiensi operasional.

Manajemen Karir

Menurut Busro (2021) Definisikan karir sebagai proses seorang karyawan yang memiliki usaha atau suatu aktivitas yang didalamnya terdapat tujuan yang ingin dicapai, pekerjaan yang sesuai dengan kompetensi maupun karirnya serta alur jabatan. pengembangan karir merupakan upaya-upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karir (Kadarisman, 2017). Sementara itu, pengembangan karir juga didefinisikan sebagai perubahan dan penyesuaian pribadi individu Dalam rangka memperoleh tujuan karir (Priskila & Ie, 2021) Sedangkan Handoko & Rambe (2018) berpendapat bahwa pengembangan karir merupakan sebuah perusahaan yang perlu mengelola karir dan mengembangkannya dengan baik agar kualitas karyawan senantiasa dapat terjaga dan mampu meningkatkan semangat kerja untuk selalu melakukan hal-hal terbaik Demi kemajuan dan keberlangsungan hidup perusahaan. pengembangan karir merupakan hal yang dapat diusahakankaryawan untuk mencapai posisi tertentu. pengembangan karir berorientasi pada pertumbuhan perusahaan dalam menanggapi tantangan bisnis di waktu mendatang (Hasyim & Jayantika, 2021).

HUBUNGAN ANTAR VARIABEL

Hubungan antara Kebijakan Kompensasi dan Kinerja Karyawan

Kebijakan kompensasi merupakan salah satu instrumen utama dalam manajemen sumber daya manusia yang berfungsi sebagai imbalan atas kontribusi karyawan terhadap organisasi. Menurut Armstrong dan Murlis dalam penelitian Kainde & Pagala (2024), sistem kompensasi yang terstruktur dengan baik mampu meningkatkan kinerja karyawan karena memberikan dorongan motivasional yang kuat untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik. Hal ini sejalan dengan penelitian (Khan et al., 2024) yang menunjukkan bahwa kompensasi dan benefit memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan karena meningkatkan rasa dihargai dan

kepuasan kerja. Ketika karyawan menerima kompensasi yang adil, layak, dan sesuai dengan beban kerja serta tanggung jawabnya, maka mereka akan merasa diakui dan termotivasi untuk bekerja lebih optimal. Sebaliknya, ketidakadilan dalam sistem kompensasi dapat menimbulkan rasa kecewa, menurunkan semangat kerja, bahkan mendorong turnover karyawan (Sari & Tukirin, 2022). Kompensasi yang tepat akan memperkuat dorongan internal dan eksternal karyawan untuk menunjukkan kinerja terbaik, sehingga hubungan antara kebijakan kompensasi dan kinerja bersifat langsung maupun tidak langsung melalui motivasi dan kepuasan kerja sebagai variabel perantara (Oktari et al., 2023).

Dalam perspektif Theory of Planned Behavior (TPB) yang dikemukakan oleh (Ajzen, 1991), hubungan antara kebijakan kompensasi dan kinerja karyawan dapat dijelaskan melalui tiga komponen utama, yaitu sikap terhadap perilaku (*attitude toward behavior*), norma subjektif (*subjective norm*), dan persepsi kontrol perilaku (*perceived behavioral control*). Kebijakan kompensasi yang adil dan transparan akan membentuk sikap positif karyawan terhadap perilaku berkinerja tinggi, karena mereka percaya bahwa usaha yang lebih baik akan menghasilkan imbalan yang setimpal. Selain itu, sistem kompensasi yang diapresiasi secara terbuka juga memperkuat norma subjektif, di mana rekan kerja dan atasan menilai bahwa kinerja unggul adalah perilaku yang diharapkan dan dihargai dalam organisasi (Ajzen, 1991).

(Lianto et al., 2024) menemukan pengaruh positif signifikan kompensasi terhadap kinerja. Penelitian Formosa Publisher (2024) serta (Oktari et al., 2023) juga menekankan peningkatan produktivitas dan peran kepuasan kerja sebagai jalur tidak langsung. Berdasarkan temuan tersebut, dirumuskan hipotesis berikut.

H1. Kebijakan Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

Hubungan antara Kebijakan Kompensasi dan Manajemen Karir

Kebijakan kompensasi dan manajemen karir merupakan dua aspek penting dalam sistem pengelolaan sumber daya manusia yang saling berkaitan dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Kebijakan kompensasi berfungsi sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi dan hasil kerja karyawan, sedangkan manajemen karir berperan dalam memberikan arah, kesempatan, serta jalur pengembangan bagi karyawan untuk mencapai tujuan karirnya (Rivai & Sinaga, 2021). Hubungan antara keduanya terletak pada bagaimana perusahaan merancang sistem imbalan yang tidak hanya bersifat finansial, tetapi juga mendukung pertumbuhan karir jangka panjang (Widiastuti et al., 2021).

Kompensasi yang adil dan berbasis kinerja akan memperkuat persepsi karyawan bahwa pencapaian karir ditentukan oleh usaha dan prestasi kerja, bukan faktor subjektif semata. Ketika sistem kompensasi dikaitkan dengan pencapaian karir, seperti promosi, peningkatan jabatan, atau pengembangan kompetensi, karyawan akan lebih termotivasi untuk mengembangkan diri dan berkontribusi secara maksimal (Susanto & Dewi, 2023). Sebaliknya, apabila kebijakan kompensasi tidak mendukung pengembangan karir, karyawan cenderung kehilangan arah dan merasa kurang dihargai sehingga menurunkan semangat kerja (Putra & Sudibya, 2019).

Dalam konteks Theory of Planned Behavior (Ajzen, 1991), keterkaitan kebijakan kompensasi dan manajemen karir dapat dijelaskan melalui pembentukan sikap positif, norma subjektif, dan persepsi kontrol perilaku. Kompensasi yang sepadan mendorong karyawan memiliki sikap positif terhadap peningkatan kinerja dan pengembangan karir. Dukungan organisasi melalui sistem karir yang jelas memperkuat norma subjektif bahwa berprestasi adalah perilaku yang diharapkan, sedangkan pelatihan dan peluang promosi meningkatkan persepsi kontrol atas kemampuan karyawan untuk berkembang. Ketika ketiga aspek ini terbentuk, maka karyawan memiliki niat yang kuat untuk mencapai prestasi kerja tinggi dan mengembangkan karirnya di dalam organisasi.

Penelitian Widiastuti et al.(2021) menemukan bahwa kompensasi yang adil dapat meningkatkan efektivitas manajemen karir karena menumbuhkan motivasi dan komitmen kerja. Temuan serupa oleh Dewi dan Rahman (2023) menyatakan bahwa manajemen karir yang didukung sistem kompensasi berbasis kinerja mampu meningkatkan loyalitas dan kinerja karyawan secara signifikan. Dengan demikian, kebijakan kompensasi dan manajemen karir merupakan dua elemen yang saling memperkuat dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia. Maka diajukan hipotesa sebagai berikut :

H2 : Kebijakan Kompensasi berpengaruh positif terhadap Manajemen Karir

Hubungan antara Manajemen Karir dan Kinerja Karyawan

Manajemen karir merupakan proses yang dirancang untuk membantu karyawan merencanakan dan mengembangkan karirnya secara sistematis agar selaras dengan kebutuhan organisasi. Menurut(Rivai & Sinaga, 2021), manajemen karir mencakup serangkaian aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk membantu individu memahami dan mengembangkan potensi dirinya dalam rangka mencapai tujuan karir jangka panjang. Dengan adanya sistem manajemen karir yang baik, karyawan merasa memiliki arah yang jelas, kesempatan berkembang, serta dukungan organisasi terhadap pencapaian profesional mereka. Hal ini mendorong munculnya komitmen dan motivasi kerja yang lebih tinggi sehingga berimplikasi positif terhadap peningkatan kinerja (Sari & Wibowo, 2022).

Manajemen karir yang efektif akan membuat karyawan menyadari hubungan antara usaha kerja saat ini dan peluang pengembangan masa depan. Ketika karyawan melihat bahwa organisasi memberikan peluang promosi, pelatihan, serta jalur pengembangan karir yang adil dan transparan, mereka akan lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerja terbaik. Sebaliknya, apabila perusahaan tidak memberikan arah karir yang jelas, karyawan cenderung kehilangan semangat dan loyalitas sehingga produktivitas menurun (Susanto & Dewi, 2023). Dengan demikian, sistem manajemen karir yang baik akan menciptakan persepsi keadilan, kesempatan, dan penghargaan terhadap kompetensi, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Dalam perspektif Theory of Planned Behavior (Ajzen, 1991), manajemen karir memengaruhi kinerja karyawan melalui pembentukan sikap positif, norma subjektif, dan persepsi kontrol perilaku. Manajemen karir yang jelas dan transparan mendorong karyawan memiliki sikap positif terhadap peningkatan kinerja, lingkungan kerja yang mendukung memperkuat norma subjektif untuk berprestasi, dan adanya pelatihan serta sistem penilaian karir yang baik meningkatkan persepsi kontrol atas pengembangan diri. Ketika ketiga aspek ini terbentuk, muncul niat yang kuat untuk berkinerja tinggi, sehingga manajemen karir berperan sebagai mekanisme psikologis yang mendorong perilaku kinerja optimal.

Penelitian empiris memperkuat hubungan ini. Penelitian oleh (Widiastuti et al., 2019) menunjukkan bahwa manajemen karir memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui peningkatan motivasi kerja. Temuan serupa juga dikemukakan oleh (Putra & Sudibya, 2019) yang menyatakan bahwa semakin baik sistem manajemen karir yang diterapkan, semakin tinggi pula kinerja karyawan karena meningkatnya komitmen terhadap organisasi. Sementara itu, penelitian oleh Dewi dan Rahman (2023) menegaskan bahwa program pengembangan karir yang sistematis dapat meningkatkan kinerja dengan memperkuat kepuasan dan keterlibatan kerja. Berdasarkan hal tersebut, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Manajemen Karir berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

Hubungan antara Kebijakan Kompensasi, Manajemen Karir, dan Kinerja Karyawan

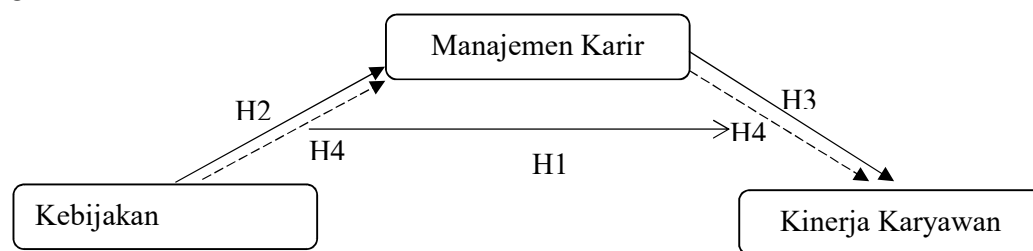
Kebijakan kompensasi merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, karena kompensasi yang adil dan layak dapat meningkatkan motivasi serta semangat kerja karyawan. Hasibuan (2019), menyatakan bahwa kompensasi yang diberikan secara adil sesuai dengan kontribusi kerja mampu mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Kinerja karyawan yang baik tercermin dari peningkatan produktivitas, kualitas kerja, dan pencapaian target organisasi. Kebijakan kompensasi tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap kinerja, tetapi juga berperan dalam mendukung manajemen karir karyawan. Dessler (2020) menyatakan bahwa sistem kompensasi yang transparan dan berbasis kinerja dapat mendorong karyawan untuk melihat peluang pengembangan karir di dalam organisasi. Kompensasi yang baik memberikan sinyal penghargaan dan prospek jangka panjang, sehingga karyawan terdorong untuk merencanakan dan mengembangkan karirnya. Manajemen karir yang efektif memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Noe et al.(2021), manajemen karir yang jelas melalui jalur promosi, pelatihan, dan pengembangan kompetensi dapat meningkatkan komitmen serta keterlibatan kerja karyawan. Karyawan yang memiliki kejelasan arah karir cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik karena merasa memiliki tujuan dan masa depan dalam organisasi.

Lebih lanjut, manajemen karir berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kebijakan kompensasi dan kinerja karyawan. Kebijakan kompensasi yang baik mendorong terciptanya manajemen karir yang terstruktur, yang selanjutnya meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. (Handayani & Sutrisno, 2023) menjelaskan bahwa karyawan akan bekerja lebih optimal ketika sistem kompensasi yang diterima sejalan dengan peluang pengembangan karir yang ditawarkan organisasi. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Putra & dan Ardana (2020) membuktikan bahwa manajemen karir mampu memediasi pengaruh kebijakan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Serta penelitian yang dilakukan oleh (Handayani & Sutrisno, 2023) Menunjukkan bahwa kebijakan kompensasi yang adil dan konsisten mampu meningkatkan kinerja karyawan, terutama ketika didukung oleh sistem manajemen karir yang jelas. Pengembangan karir terbukti memperkuat pengaruh kompensasi terhadap kinerja.

H4 : Kebijakan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui

Manajemen Karir sebagai Variabel Mediasi.

Berdasarkan kerangka hipotesis diatas, maka model penelitian dapat diilustrasikan seperti pada gambar 1 berikut:



Gambar 1. Model Penelitian

METODE

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif kausalitas. Penelitian deskriptif dirancang untuk menggambarkan karakteristik dari objek atau

fenomena menjadi perhatian dalam penelitian, sementara penelitian korelasional bertujuan untuk mengukur hubungan dan arahnya antara dua variabel atau lebih tanpa manipulasi, untuk memahami, menjelaskan, atau memprediksi perilaku manusia (Creswell & Guetterman, 2024). Pengumpulan data dilakukan secara daring melalui kuesioner yang disebarakan menggunakan Google Form. Metode Structural Equation Model (SEM) digunakan untuk menganalisis data yang telah dikumpulkan (Hair et al., 2019). Variabel yang diobservasi dalam penelitian ini meliputi Kebijakan Kompensasi, Manajemen Karir dan Kinerja Karyawan

Pengukuran Instrumen

Dalam pengukuran penelitian ini menggunakan skala likert, dengan rentang nilai dari 1 hingga 4. Dimana jawaban alternatif diantaranya: sangat tidak setuju (STS), tidak setuju (ST), setuju (S), dan sangat setuju (SS). Sehingga, data dari survei yang dilakukan menggunakan kuesioner merupakan bentuk dari data primer. Pengukuran variabel diadaptasi dari penelitian sebelumnya, dimana variabel Kebijakan Kompensasi meliputi 10 indikator pernyataan yang diadaptasi dari (Dessler, 2020). Manajemen Karir meliputi 10 indikator pertanyaan yang diadaptasi dari (Greenhaus et al., 2019). Kinerja Karyawan meliputi 10 indikator pertanyaan yang diadaptasi dari (Bernardin & Russell, 2013). Total pengukuran berjumlah 30 pertanyaan dengan rincian lengkapnya tercantum pada lampiran 2 (operasional variabel) dan lampiran 3 (kuesioner).

Populasi dan Sempel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di perusahaan PT. Brantas Abipraya (Persero). Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode non-probability sampling dengan teknik purposive sampling, yaitu memilih elemen sampel yang paling mungkin untuk berpartisipasi dalam penelitian dan mampu memberikan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian. Sampel yang dipilih adalah karyawan tetap yang dengan masa kerja minimal 2 tahun dan usia minimal 29 tahun. Tahap awal pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui penyebaran kuesioner awal (pre-test) kepada 30 responden. Untuk jumlah sampel dalam penelitian ini mengacu pada teori yang dikemukakan oleh (Hair et al., 2019) yang menyatakan bahwa ukuran sampel minimum diperoleh dengan mengalikan jumlah item pernyataan dalam kuesioner dengan angka antara 5 sampai 10. Dengan total 30 item pernyataan, jadi total responden yang diperlukan adalah 150 orang (30×5). Total responden yang berhasil dikumpulkan dalam penelitian ini adalah minimal 150 responden. Dengan demikian, jumlah tersebut akan dijadikan dasar dalam proses analisis penelitian.

Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling (SEM) melalui perangkat lunak Smart -PLS 4.0 berdasarkan pedoman dari (Hair et al., 2019). Terdapat 2 jenis model pengukuran yang digunakan. Pertama, Outer Model Analysis terdapat 5 parameter, yaitu: Nilai Konvergen Validitas/loading factor ($>0,70$), dan Average Variance Extracted (AVE) ($>0,50$), Diskriminan Validitas, Reliability Analysis ($>0,70$), Cronbach's Alpha ($>0,60$). Kedua, Evaluasi Pengukuran Model Struktural (Inner Model Analysis) menggunakan 4 parameter, yaitu: Nilai koefisien jalur (path coefficients), Nilai adjusted R Square (R^2), Nilai Stone Geisser Value (Q^2), dan ukuran pengaruh parsial (f^2), dan model fit jika memiliki tingkat kesesuaian yang baik apabila nilai SRMR $< 0,08$, NFI $> 0,90$, serta RMS Theta $< 0,12$, yang menunjukkan bahwa model memiliki kesesuaian yang memadai antara data empiris dan model penelitian (Henseler et al., 2015).

Pengujian hipotesis dilakukan setelah model pengukuran dinyatakan memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas (Hair et al., 2019). Signifikansi dinilai melalui bootstrapping dua arah pada taraf 5% dengan kriteria p-value $< 0,05$ dan t-statistic di atas nilai kritis yang ditetapkan dalam penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Pretest

Pretest dilakukan pada 30 responden menggunakan 30 indikator. Hasil pengujian SmartPLS menunjukkan seluruh item memiliki outer loading $>0,70$ dan AVE $>0,50$, serta composite reliability tiap konstruk $>0,70$. Dengan demikian, instrumen memenuhi validitas konvergen dan konsistensi internal untuk digunakan pada pengumpulan data berikutnya (Hair et al., 2019) (lihat Lampiran 6).

Demografi Responden

Jumlah responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini sebanyak 150 karyawan yang bekerja di PT. Brantas Abipraya (Persero). Berdasarkan jenis kelamin, responden perempuan sebanyak 81 orang (54%) dan responden laki-laki sebanyak 69 orang (46%). Berdasarkan usia, responden didominasi oleh kelompok usia 33–37 tahun sebanyak 72 orang (48%), diikuti usia 29–32 tahun sebanyak 45 orang (30%), serta usia 38–45 tahun sebanyak 33 orang (22%). Berdasarkan tingkat pendidikan, mayoritas responden memiliki pendidikan terakhir S1 sebanyak 117 orang (78%), diikuti SMA/SMK sebanyak 16 orang (10,67%), S2 sebanyak 16 orang (10,67%), dan S3 sebanyak 1 orang (0,67%). Berdasarkan status pernikahan, sebagian besar responden berstatus menikah sebanyak 112 orang (74,67%), sedangkan 38 orang (25,33%) berstatus belum menikah. Berdasarkan lama bekerja di perusahaan saat ini, mayoritas responden memiliki masa kerja 4–6 tahun sebanyak 75 orang (50%), diikuti masa kerja > 6 tahun sebanyak 43 orang (28,67%), serta masa kerja 2–4 tahun sebanyak 32 orang (21,33%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merupakan karyawan dengan pengalaman kerja menengah hingga cukup lama di perusahaan.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Validitas konvergen dievaluasi dari nilai outer loading ($>0,70$) dan AVE ($>0,50$) (Hair et al., 2019). Hasil pengukuran akhir menunjukkan seluruh 24 indikator yang dipertahankan memiliki loading $>0,70$, sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen.

Dalam pendekatan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS), reliabilitas konstruk dapat dievaluasi melalui nilai composite reliability. Menurut panduan yang dikemukakan oleh (Hair et al., 2019) suatu konstruk dikategorikan andal apabila nilai composite reliability-nya melampaui angka 0,70. Melalui proses analisis pada penelitian ini, ditemukan bahwa semua konstruk atau variabel laten yang digunakan memiliki nilai composite reliability di atas ambang batas tersebut. Artinya, setiap variabel yang dianalisis menunjukkan tingkat konsistensi internal yang baik dan dapat dipercaya. Oleh karena itu, seluruh variabel tersebut dinilai layak untuk digunakan dalam pengujian lanjutan (lihat Lampiran 6).

Koefisien Determinasi (Adjusted R²)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur seberapa besar pengaruh variabel bebas dalam menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel terikat. Berdasarkan hasil analisis, ditemukan bahwa Kebijakan Karir memiliki kontribusi dalam menjelaskan Kinerja Karyawan sebesar 56%. Pada pengukuran lainnya, Kebijakan Kompensasi mampu menjelaskan Manajemen Karir hingga mencapai 56%. Dengan demikian, masih terdapat 44% variasi dalam Kinerja karyawan yang berasal dari elemen eksternal yang tidak ditelusuri dalam studi ini.

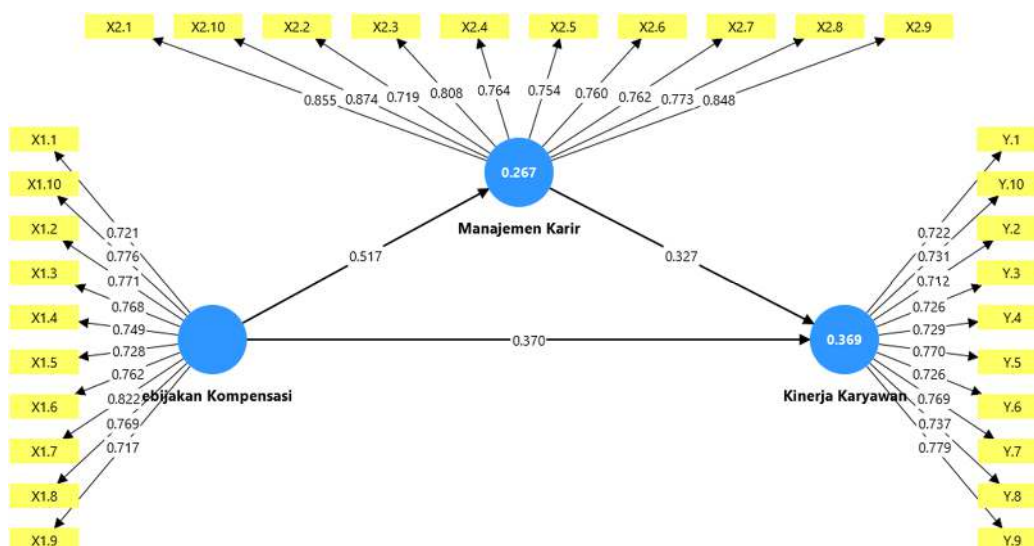
Tabel 1. Hasil Uji Koefisien Determinasi

	R-square	R-square adjusted
Kinerja Karyawan	0,569	0,560

	R-square	R-square adjusted
Manajemen Karir	0,567	0,563

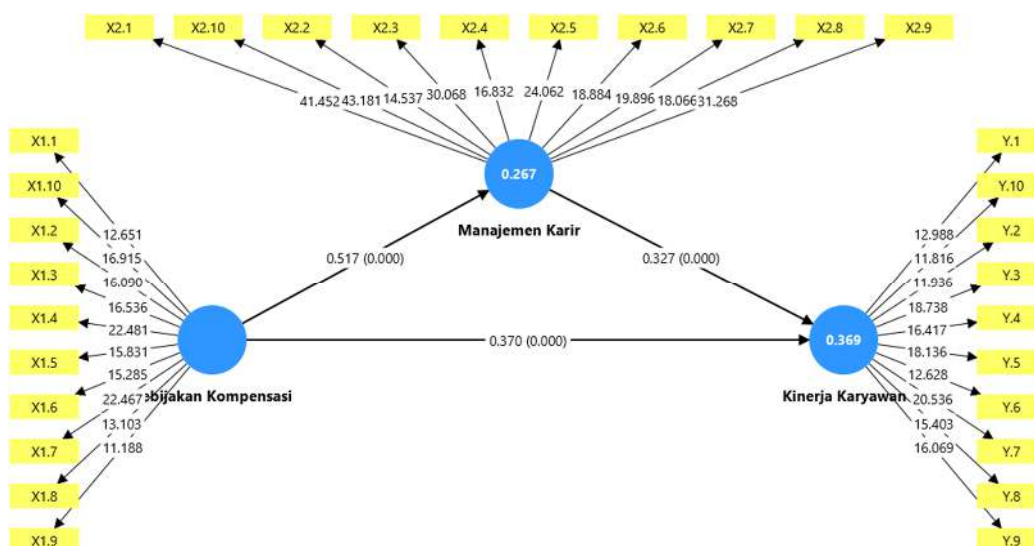
Signifikansi Koefisien Jalur (Uji Hipotesis)

Pengujian hipotesis dilakukan melalui bootstrapping SEM-PLS untuk menilai koefisien jalur, t-statistic, dan p-value. Hubungan dinyatakan signifikan apabila t-statistic melebihi nilai kritis dan p-value <0,05 pada taraf signifikansi 5% (Hair et al., 2022). Hasil outer model ditampilkan pada Gambar 2.



Gambar 2. Outer Model

Hasil inner model menunjukkan bahwa kebijakan kompensasi dan manajemen karir mampu menjelaskan sekitar 56% variasi kinerja karyawan. Uji kecocokan menunjukkan SRMR 0,07 (<0,08), sehingga model memenuhi kriteria kecocokan yang digunakan (Hair et al., 2017). Koefisien jalur serta signifikansinya diuji melalui t-statistic dan p-value menggunakan SmartPLS 4 (Hair et al., 2022).



Gambar 3. Path Diagram - P Value

Berdasarkan gambar path coefficient – p value di atas, maka dapat disimpulkan pengujian hipotesis model penelitian sebagai berikut:

Tabel 2. Uji Hipotesis Model Penelitian

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Original Sample	T Statistic (> 1,97)	P Value (< 0,05)	Keterangan
H1	Kebijakan Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan	0,370	3,628	0,000	Data mendukung hipotesis
H2	Kebijakan Kompensasi berpengaruh positif terhadap Manajemen Karir	0,517	10,433	0,000	Data mendukung hipotesis
H3	Manajemen Karir berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan	0,327	4,484	0,000	Data mendukung hipotesis
H4	Kebijakan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui manajemen karir sebagai variabel mediasi	0,169	4,144	0,000	Data mendukung hipotesis

Berdasarkan Tabel 2, keempat hipotesis didukung data (p-value 0,000). Kebijakan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (H1: $\beta=0,370$; $t=3,628$) dan manajemen karir (H2: $\beta=0,517$; $t=10,433$). Manajemen karir berpengaruh positif terhadap kinerja (H3: $\beta=0,327$; $t=4,484$). Pengaruh tidak langsung kompensasi melalui manajemen karir juga signifikan (H4: $\beta=0,169$; $t=4,144$).

Dengan demikian, H1, H2, H3, dan H4 diterima. Manajemen karir terbukti menjadi mediator signifikan dalam hubungan kebijakan kompensasi dan kinerja karyawan.

Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kebijakan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Peneliti menemukan bahwa sistem kompensasi yang adil, transparan, dan sesuai dengan kontribusi mampu meningkatkan motivasi kerja serta mendorong karyawan untuk mencapai target yang ditetapkan perusahaan. Jika dikaitkan dengan karakteristik responden, mayoritas karyawan berada pada rentang usia 33–37 tahun, berstatus menikah, serta memiliki masa kerja 4–6 tahun, yang menunjukkan bahwa mereka berada pada fase karir produktif dan memiliki tanggung jawab finansial yang tinggi. Kondisi tersebut menyebabkan karyawan lebih memperhatikan stabilitas penghasilan dan penghargaan atas kinerja yang diberikan perusahaan. Selain itu, dominasi pendidikan S1 menunjukkan bahwa responden memiliki pemahaman yang baik terhadap sistem penghargaan berbasis kinerja sehingga mereka lebih menghargai kompensasi yang objektif dan terukur. Temuan peneliti ini sejalan dengan pendapat (Kotler & Armstrong, 2018), Dessler (2020), serta (Robbins & Judge, 2017) yang menyatakan bahwa kompensasi yang adil dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan secara signifikan.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kebijakan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen karir. Peneliti menilai bahwa kompensasi yang jelas dan kompetitif mampu meningkatkan persepsi karyawan terhadap peluang pengembangan karir dalam organisasi. Berdasarkan demografi responden, mayoritas memiliki masa kerja 4–6 tahun dengan pendidikan S1, yang menunjukkan bahwa mereka berada pada tahap pengembangan

karir menengah dan mulai berorientasi pada peningkatan profesionalisme serta jenjang karir jangka panjang. Rentang usia 29–37 tahun juga memperlihatkan bahwa responden berada pada fase stabilisasi karir sehingga mereka cenderung memandang kompensasi sebagai indikator penghargaan sekaligus peluang untuk berkembang. Dengan adanya sistem kompensasi yang baik, karyawan merasa organisasi memberikan perhatian terhadap kemajuan karir mereka. Temuan peneliti ini sejalan dengan penelitian Noe (2020), Mondy dan Martocchio (2021), serta (Mathis & Jackson, 2007) yang menyatakan bahwa kompensasi yang efektif dapat meningkatkan motivasi pengembangan diri serta persepsi positif terhadap manajemen karir.

Selanjutnya, hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Peneliti menemukan bahwa kejelasan jalur karir, kesempatan pelatihan, dan sistem promosi yang transparan mampu meningkatkan performa kerja serta tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaannya. Jika dikaitkan dengan karakteristik responden, mayoritas memiliki masa kerja menengah hingga lama serta tingkat pendidikan tinggi, yang menunjukkan bahwa mereka telah memiliki pengalaman kerja yang cukup dan mulai berorientasi pada pencapaian karir yang lebih tinggi. Dominasi usia 33–37 tahun juga menunjukkan bahwa responden berada pada fase karir stabil dimana kejelasan pengembangan karir menjadi faktor utama dalam meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja. Selain itu, responden yang telah menikah cenderung memiliki orientasi jangka panjang terhadap stabilitas pekerjaan sehingga mereka lebih menghargai sistem pengembangan karir yang jelas. Temuan peneliti ini sejalan dengan Greenhaus et al. (2019), Dessler (2020), serta Noe (2020) yang menyatakan bahwa manajemen karir yang efektif dapat meningkatkan kinerja melalui peningkatan kompetensi dan komitmen organisasi.

Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen karir mampu memediasi pengaruh kebijakan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Peneliti menemukan bahwa kompensasi yang diberikan organisasi akan memiliki dampak yang lebih kuat terhadap kinerja apabila diiringi dengan kesempatan pengembangan karir yang jelas dan berkelanjutan. Berdasarkan demografi responden, mayoritas merupakan karyawan dengan masa kerja 4–6 tahun serta pendidikan S1, yang menunjukkan bahwa mereka tidak hanya termotivasi oleh penghargaan finansial tetapi juga oleh peluang peningkatan kompetensi dan promosi jabatan. Usia responden yang berada pada fase karir menengah membuat mereka lebih mempertimbangkan kesinambungan antara penghargaan yang diterima dengan perkembangan karir jangka panjang. Selain itu, dominasi responden yang telah menikah menunjukkan bahwa stabilitas karir menjadi faktor penting dalam meningkatkan motivasi dan kinerja secara berkelanjutan. Temuan peneliti ini sejalan dengan Armstrong (2020), serta (Robbins & Judge, 2017), yang menyatakan bahwa pengembangan karir dapat memperkuat hubungan antara kompensasi dan kinerja melalui peningkatan kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

SIMPULAN

Hasil penelitian ini mengonfirmasi bahwa terdapat hubungan antara kebijakan kompensasi, manajemen karir, dan kinerja karyawan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kebijakan kompensasi dan manajemen karir memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui peran mediasi manajemen karir. Karyawan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih optimal ketika mereka merasakan adanya sistem kompensasi yang adil, transparan, dan sesuai dengan kontribusi kerja, serta memperoleh kesempatan pengembangan karir yang jelas dan berkelanjutan. Temuan ini menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang terintegrasi antara penghargaan finansial dan pengembangan karir menjadi faktor penting dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas kinerja karyawan dalam organisasi.

Mayoritas responden berada pada usia produktif, berpendidikan S1, dan memiliki pengalaman kerja menengah. Karakteristik ini memperlihatkan pentingnya kesinambungan antara stabilitas finansial dan perkembangan karir dalam mendukung motivasi serta kinerja.

Keterbatasan penelitian terletak pada cakupan satu perusahaan dan pendekatan survei kuantitatif yang belum dapat menggali pengalaman subjektif karyawan secara mendalam. Karena itu, generalisasi ke organisasi lain perlu dilakukan secara hati-hati.

Penelitian ini juga memiliki keterbatasan dari segi waktu pengambilan data yang dilakukan dalam satu periode tertentu, sehingga belum mampu menangkap perubahan persepsi karyawan seiring dengan dinamika organisasi. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan menggunakan pendekatan longitudinal untuk melihat perkembangan kinerja dan karir karyawan dari waktu ke waktu. Pendekatan kualitatif seperti wawancara mendalam juga dapat dipertimbangkan untuk menggali pengalaman dan motivasi karyawan secara lebih komprehensif. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lain seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepemimpinan, atau budaya organisasi guna memperkaya pemahaman terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan.

Implikasi praktisnya, perusahaan perlu merancang kompensasi kompetitif, transparan, dan berbasis kinerja sekaligus menyediakan pelatihan, perencanaan karir, dan promosi yang objektif. Integrasi keduanya penting agar karyawan memperoleh penghargaan saat ini serta prospek pengembangan jangka panjang.

Pengelolaan kompensasi yang adil dan karir yang berkelanjutan diharapkan memperkuat loyalitas, komitmen, dan daya saing organisasi secara berkesinambungan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adzansyah, Fauzi, A., Putri, I., Fauziah, N. A., Klarissa, S., & Damayanti, V. B. (2023). Kerja, dan kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan (Literature review manajemen kinerja). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(4), 498–505.
- An Nisa, M., & Baskara, I. (2024). The role of employee multitasking mediation in the relationship between high performance work systems, employee performance and compensation. *International Journal of Economics (IJE)*, 3(1), 523–535. <https://doi.org/10.55299/ijec.v3i1.826>
- Ahnaf, H. H., & Eryandra, A. (2024). Millennial employees' performance: The role of psychological well-being and work engagement. *Sentralisasi*, 13(2), 1–12. <https://doi.org/10.33506/sl.v13i2.3187>
- Ajzen. (1991). The theory of planned behavior. *Handbook of Theories of Social Psychology*, 1, 438–459.
- Aliviany, D., & Maharani, N. K. (2023). Pengaruh Pengetahuan Wajib Pajak, Kualitas Pelayanan Fiskus, Dan Sanksi Pajak Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi*, 3(3), 14–26. <https://doi.org/10.55606/jebaku.v3i3.2550>
- Brantas Abipraya. (2023). *Laporan Tahunan 2024*. Brantas Abipraya.
- Creswell, J. W., & Guetterman, T. C. (2024). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (7th ed). Pearson. https://books.google.co.id/books/about/Educational_Research.html?id=GDT80AEACAAJ
- Darmadi, D., & Suwanto, S. (2025). The effect of compensation system and career development on job satisfaction in the retail industry. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 13(4), 2361–2372. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i4.3367>
- Diatmiko, I. N. O., Mustika, N., & Widyawati, S. R. (2023). Pengaruh kompensasi, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Wisma Werdhapura Denpasar. *EMAS*, 4(4), 938–954.
- Fadhillah, A. I., & Hidayat, R. (2023). Pengaruh disiplin dan manajemen talenta terhadap kepuasan serta implementasi kinerja karyawan (Studi pada karyawan PT. Sanjayatama Lestari). *JIIIP: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(9), 6647–6652. <https://doi.org/10.54371/jiip.v6i9.2809>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (7th ed). Person Education Hall. <https://doi.org/10.3390/>
- Handayani, N. S., & Sutrisno. (2023). Pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada perusahaan CV Putra Abadi Jaya Kecamatan Tigaraksa. *Journal of Research and Publication Innovation*, 3(1).

- Hasyim, W., & Jayantika, L. A. (2021). Pengaruh pengembangan karir, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap intensi turnover karyawan di Kawasan Industri MM2100. *Ikraith-Humaniora*, 5(3).
- Imbang, J. R., Taroreh, R. N., & Lumantow, R. Y. (2022). Pengaruh komunikasi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada Sekolah Tinggi Ilmu Bahasa Asing (STIBA) Telig Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 10(3).
- Kadarisman, M. (2017). *Manajemen pengembangan sumber daya manusia*. Rajawali Pers.
- Khan, M. A., Farooqi, M. R., Ahmad, M. F., Haque, S., & Alkhuraydili, A. (2024). Influence of compensation, performance feedback on employee retention in Indian Retail Sector. *Sage Open*, 14(2), 21582440241236616. <https://doi.org/10.1177/21582440241236616>
- Khtatbeh, M. M., Mahomed, A. S. B., Rahman, S. bi. A., & Mohamed, R. (2020). The mediating role of procedural justice on the relationship between job analysis and employee performance in Jordan Industrial Estates. *Heliyon*, 6(10), 4973. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04973>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of marketing*.
- Lianto, A., Ramadania, M., P., D., & Hasanudin. (2024). Impact of working conditions, flexibility, and compensation on the performance of Indonesian migrant workers in Australia: Mediating role of job satisfaction. *Ilomata International Journal of Management*, 6(1), 345–361. <https://doi.org/10.61194/ijjm.v6i1.1508>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2007). *Human resource management*. Cengage Learning.
- Nathania, F., Ramadhan, Y., & Jus'at, I. (2023). The effect of compensation, work environment, career development on job satisfaction with employee work motivation as an intervening variable in RS X. *Jurnal Health Sains*, 4(9). <https://doi.org/10.46799/jhs.v4i9.1081>
- Oktari, S. D., Oktafien, S., & Suhardi, A. R. (2023). The effect of quality of work life and work environment on employee performance. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 7(1), 136–147. <https://doi.org/10.31955/mea.v7i1.2886>
- Orpen Rinto & Syah, T. Y. R. (2018). The influence of compensation and motivation towards performance mediated by organizational commitment. *International Journal of Economics, Commerce and Management*.
- Pardanawati, S. L., & Romdhoni, A. H. (2025). Analisis Kompensasi kerja, motivasi kerja dan lingkungan kerja Islami yang mempengaruhi kinerja dosen dan karyawan ITB AAS Indonesia. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 11(5).
- Putra, K. A. P. M., & Sudibya, I. G. A. (2019). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(6), 3618. [https://doi.org/10.24843/E-JurnalManajemenUniversitasUdayana.8\(6\).3618](https://doi.org/10.24843/E-JurnalManajemenUniversitasUdayana.8(6).3618)
- Ramadhani, F., & Suryani, N. (2021). Edukasi kesehatan kerja untuk meningkatkan keselamatan petani. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Sehat*, 4(2), 99–110.
- Ramadhanti, S., Hidayat, N., & Dalimunthe, S. (2022). Effect of compensation and work environment towards job satisfaction in mediation by work motivation. *Jurnal Pendidikan Ekonomi, Perkantoran dan Akuntansi*, 3(3), 247–284. <https://doi.org/10.21009/jpepa.0303.18>
- Rivai, V., & Sinaga, I. N. (2021). *Manajemen sumber daya manusia*. Global Eksekutif Teknologi.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Saputra, I. M., Sadikin, N. D. H., Sadikin, N. D. H., Marko, N., & Ramdhani, Y. (2023). Sentimen Analisis Marketplace Di Indonesia Menggunakan Algoritma Random Forest. *PRODUKTIF: Jurnal Ilmiah Pendidikan Teknologi Informasi*, 7(1), 603–609. <https://doi.org/10.35568/produktif.v7i1.3149>
- Srimulatsih, M. (2022). The influence of work discipline on employee health and safety in the era of the Covid-19 pandemic. *International Journal of Management and Business Applied*, 1(1), 48–56. <https://doi.org/10.54099/>
- Susanto, H., & Dewi, K. (2023). Implementasi sistem point of sale berbasis QR-code pada minimarket menggunakan React dan Node.js. *Jurnal Rekayasa Sistem dan Teknologi Informasi*, 7(4), 234–248. <https://doi.org/10.29207/resti.v7i4.4567>
- Valentine, S. R., Meglich, P., Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2019). *Human resource management* (16 ed.). Cengage Learning.
- Widiastuti, T. D., Siregar, & Fitria. (2019). Manajemen karir. *Kinerja*, 8(1), 82–89.
- Widodo, D. S., & Yandi, A. (2022). Model kinerja karyawan: Kompetensi, kompensasi dan motivasi, (Literature review MSDM) Pengaruh Pelatihan, motivasi. *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 1(1), 1–14. <https://doi.org/10.38035/jim.v1i1.1>
- Widyaningtyas, D. P., Fransiska, N., & Maranata, B. H. (2023). Pengaruh pengembangan karir dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan. *Journal of Trends Economics and Accounting Research*, 4(2), 396–405. <https://doi.org/10.47065/jtear.v4i2.1011>
- Wulandari, N. P. (2023). Pengaruh pelatihan dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan bagian produksi dengan kompetensi sebagai variabel intervening pada CV Surya Indah-Kubu Raya. *Jurnal Manajemen*

Update, 12(1).