



**JPKN:**  
**Jurnal Pendidikan dan  
Kebudayaan Nusantara**

E-ISSN: 2963-0746  
P-ISSN: 2963-0738

<https://dinastires.org/JPKN>    [dinasti.info@gmail.com](mailto:dinasti.info@gmail.com)    +62 811 7404 455

DOI: <https://doi.org/10.38035/jpkn.v3i1>  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja

Adiyanto Pamungkas<sup>1</sup>, Aldin Muhammad Qadrian<sup>2</sup>, Joachim Nova Jusung<sup>3</sup>, Sarinah Sihombing.

<sup>1</sup>Institut Transportasi dan Logistik Trisakti, Jakarta, Indonesia, [pamungkas.tgr@gmail.com](mailto:pamungkas.tgr@gmail.com)

<sup>2</sup>Institut Transportasi dan Logistik Trisakti, Jakarta, Indonesia, [aldinmuhammadqadrian@gmail.com](mailto:aldinmuhammadqadrian@gmail.com)

<sup>3</sup>Institut Transportasi dan Logistik Trisakti, Jakarta, Indonesia, [nova.jusung@gmail.com](mailto:nova.jusung@gmail.com)

<sup>4</sup>Institut Transportasi dan Logistik Trisakti, Jakarta, Indonesia, [sarinah@itltrisakti.ac.id](mailto:sarinah@itltrisakti.ac.id)

Corresponding Author: [pamungkas.tgr@gmail.com](mailto:pamungkas.tgr@gmail.com)<sup>1</sup>

**Abstract:** *This article discusses the influence of compensation and career development on employee performance, with work motivation as a mediating variable. Compensation, both financial and non-financial, is important to meet employees' basic needs and reward their contributions. Career development provides opportunities for employees to improve competencies and achieve professional goals, which influences their work motivation. Analysis shows that good compensation and career development can increase intrinsic and extrinsic motivation, encouraging employees to be more active and committed. High work motivation has a significant impact on productivity and achieving organizational targets. Conversely, a lack of attention to fair compensation or relevant career development programs can reduce motivation and negatively affect performance. The research results confirm the importance of human resource management strategies that focus on compensation and career development to create a work environment that supports employee growth and achieves organizational goals. With an integrated approach, companies can improve their competitiveness and long-term sustainability.*

**Keywords:** *Compensation, Career Development, Work Motivation, Employee Performance*

**Abstrak:** Artikel ini membahas pengaruh kompensasi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Kompensasi, baik finansial maupun non-finansial, penting untuk memenuhi kebutuhan dasar karyawan dan memberikan penghargaan atas kontribusi mereka. Pengembangan karir memberikan peluang bagi karyawan untuk meningkatkan kompetensi dan mencapai tujuan profesional, yang memengaruhi motivasi kerja mereka. Analisis menunjukkan bahwa kompensasi dan pengembangan karir yang baik dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan ekstrinsik, mendorong karyawan untuk lebih giat dan berkomitmen. Motivasi kerja yang tinggi berdampak signifikan pada produktivitas dan pencapaian target organisasi. Sebaliknya, kurangnya perhatian terhadap kompensasi yang adil atau program pengembangan karir yang relevan dapat menurunkan motivasi dan memengaruhi kinerja secara negatif. Hasil penelitian menegaskan pentingnya

strategi manajemen sumber daya manusia yang fokus pada kompensasi dan pengembangan karir untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan karyawan dan mencapai tujuan organisasi. Dengan pendekatan terintegrasi, perusahaan dapat meningkatkan daya saing dan keberlanjutan jangka panjang.

**Kata Kunci:** Kompensasi, Pengembangan Karir, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan

## PENDAHULUAN

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Kinerja yang optimal tidak hanya mendukung produktivitas perusahaan, tetapi juga mencerminkan tingkat kesejahteraan dan kepuasan karyawan dalam menjalankan tugasnya (Aditiawati, Parashakti, 2023). Namun, banyak organisasi menghadapi tantangan dalam mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan. Faktor-faktor seperti kompensasi, pengembangan karir, dan motivasi kerja seringkali menjadi elemen kunci yang saling berkaitan dan memengaruhi kualitas kinerja karyawan secara signifikan. Dalam era persaingan usaha yang semakin ketat, kinerja yang dimiliki karyawan dituntut untuk terus meningkat. Salah satu langkah untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan mengevaluasi kinerja karyawan dan melakukan serangkaian perbaikan agar selalu meningkatkan kualitas karyawan tersebut sehingga perusahaan tumbuh dan unggul dalam persaingan, atau minimal tetap dapat bertahan (Sajangbati, 2016).

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya kompensasi bagi karyawan, khususnya di industri perkebunan kelapa sawit. Kompensasi merupakan imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi mereka. Sebagaimana diungkapkan oleh Nugraha & Tjahjawati (2017) dalam penelitiannya di Cargill Tropical Palm (ISK Lake View Estate) Kalimantan Barat, kompensasi finansial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji lebih lanjut pengaruh kompensasi, pengembangan karir, dan motivasi terhadap kinerja karyawan

Kompensasi, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial, adalah elemen mendasar yang memengaruhi kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Kompensasi yang tidak memadai sering kali menyebabkan tingkat turnover yang tinggi, rendahnya motivasi, serta menurunnya kinerja individu maupun tim. Sebaliknya, sistem kompensasi yang adil dan kompetitif mampu memberikan penghargaan atas kontribusi karyawan serta meningkatkan rasa keterikatan terhadap organisasi. Tanpa kompensasi yang memadai, pegawai yang ada sekarang cenderung keluar dari organisasi yang berakibat organisasi mengalami kesulitan dalam replacement, terlebih dalam recruiting (Nugraha, Thahjawati, 2017).

Selain itu, pengembangan karir merupakan faktor penting yang berperan dalam menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk meningkatkan kompetensi dan kapasitasnya. Ketidakjelasan jalur karir atau minimnya peluang pengembangan diri sering kali menimbulkan rasa stagnasi, yang pada akhirnya dapat menurunkan semangat kerja dan produktivitas karyawan. Menurut Sari & Putra (2020), pengembangan karir merupakan kebutuhan yang harus terus dikembangkan dalam diri seorang karyawan sehingga mampu memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja dalam mencapai prestasi kerja dalam perusahaan. Sebaliknya, organisasi yang proaktif dalam menyediakan program pelatihan, mentoring, dan perencanaan karir mampu menciptakan tenaga kerja yang lebih adaptif, inovatif, dan berdedikasi tinggi.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode *review* literatur untuk mengkaji secara mendalam hubungan antara kompensasi, pengembangan karir, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Pendekatan kualitatif dipilih karena fokus penelitian ini

adalah menggali pemahaman yang lebih dalam mengenai fenomena yang kompleks, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi hubungan antara variabel-variabel yang diteliti.

Metode review literatur dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk :

1. Mengidentifikasi, mengevaluasi, dan menafsirkan hasil-hasil penelitian terdahulu.
2. Menjawab pertanyaan penelitian.
3. Menunjukkan kesenjangan penelitian (Riduwan, 2010).

*Review* literatur dilakukan dengan menganalisis berbagai sumber literatur ilmiah, seperti jurnal akademik, buku, laporan penelitian, dan artikel terkait yang relevan dengan topik penelitian. Sumber-sumber literatur yang dipilih mengacu pada teori-teori utama dalam bidang manajemen sumber daya manusia, motivasi kerja, dan pengelolaan organisasi. Selain itu, penelitian ini juga mencakup tinjauan terhadap hasil-hasil penelitian sebelumnya untuk mengidentifikasi temuan-temuan yang relevan dan kesenjangan penelitian yang masih ada.

Proses pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran sistematis terhadap database akademik, seperti Google Scholar, Scopus, ProQuest, dan lainnya. Kata kunci yang digunakan meliputi “*employee performance*,” “*compensation*,” “*career development*,” “*work motivation*,” serta kombinasi di antaranya.

Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengintegrasikan berbagai perspektif dan temuan dari penelitian sebelumnya, sehingga menghasilkan pemahaman yang lebih mendalam. Hasil analisis ini akan digunakan untuk merumuskan kesimpulan dan rekomendasi strategis yang relevan bagi organisasi.

*Review* literatur integratif bermanfaat dalam menghasilkan pemahaman yang lebih lengkap tentang suatu topik dengan cara menyatukan beragam perspektif dan temuan penelitian (Torraco, 2015).

Menurut Webster & Watson (2002), *review* literatur yang komprehensif dan sistematis memungkinkan peneliti untuk tidak hanya mengidentifikasi kesenjangan pengetahuan yang ada, tetapi juga menghubungkan temuan-temuan penelitian dengan konteks praktis. Dengan menganalisis dan mensintesis berbagai sumber informasi, peneliti dapat memperoleh pemahaman yang mendalam tentang implikasi nyata dari suatu fenomena dan merumuskan rekomendasi strategis yang relevan dan bermanfaat bagi para praktisi di lapangan.

*Review* literatur yang efektif tidak hanya menjelaskan landasan teori yang relevan, tetapi juga menerjemahkan teori tersebut ke dalam implikasi praktis, sehingga dapat membantu para praktisi dalam memecahkan masalah dan mengambil keputusan yang lebih baik (Rowley & Slack, 2004).

Dengan pendekatan kualitatif dan *review* literatur, penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi teoritis, tetapi juga panduan praktis bagi para pemimpin organisasi dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif (Creswell, 2007).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan**

Kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan karena berperan penting dalam memotivasi, meningkatkan kepuasan kerja, dan membangun loyalitas terhadap organisasi (Milkovich & Newman, 2008). Baik kompensasi finansial (gaji, insentif, bonus) maupun non-finansial (penghargaan, fasilitas kerja, pengakuan) merupakan bentuk apresiasi atas kontribusi karyawan (Armstrong & Murlis, 2007). Ketika karyawan merasa kompensasi yang diterima adil dan sepadan dengan usaha yang dikerahkan, kepuasan dan penghargaan diri mereka meningkat, yang pada gilirannya mendorong semangat kerja (Ryan & Deci, 2000). Sebaliknya, ketidakadilan kompensasi dapat memicu ketidakpuasan, menurunkan motivasi, dan meningkatkan turnover karyawan (Tremblay et al., 2000).

Teori motivasi, seperti Hierarchy of Needs Maslow, menjelaskan bahwa kompensasi memenuhi kebutuhan dasar karyawan (fisiologis dan keamanan ekonomi), yang menjadi fondasi bagi mereka untuk fokus pada pencapaian tujuan kerja yang lebih tinggi (Maslow, 1943). Teori Equity Adams menegaskan bahwa persepsi keadilan kompensasi memengaruhi perilaku kerja karyawan. Ketidakadilan kompensasi dapat mendorong karyawan untuk mengurangi usaha kerja atau mencari peluang di tempat lain (Adams, 1963). Selain memotivasi secara finansial, kompensasi juga dapat meningkatkan kinerja melalui penghargaan non-finansial.

Pengakuan atas prestasi, kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, dan fasilitas tambahan (pelatihan, cuti) dapat memperkuat ikatan emosional karyawan dengan perusahaan (Nelson & Quick, 2013). Kompensasi yang dirancang secara strategis mendorong karyawan untuk memberikan kinerja terbaik, meningkatkan produktivitas, dan menciptakan budaya kerja yang positif dan kompetitif (Gomez-Mejia et al., 2016). Oleh karena itu, organisasi perlu merancang sistem kompensasi yang adil, transparan, dan kompetitif untuk memaksimalkan kinerja karyawan dan memastikan keberlanjutan serta daya saing perusahaan.

### **Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan**

Pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan karena memberikan peluang bagi individu untuk meningkatkan kompetensi, keterampilan, dan potensi mereka (Noe et al., 2017). Program pengembangan karir, seperti pelatihan, mentoring, rotasi pekerjaan, dan promosi, tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis dan manajerial, tetapi juga memberikan rasa penghargaan dan tujuan dalam bekerja (Sutrisno, 2016). Karyawan dengan jalur pertumbuhan profesional yang jelas cenderung lebih termotivasi, terlibat, dan loyal terhadap organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan kinerja (Simamora, 2006).

Pengembangan karir juga memenuhi kebutuhan dasar karyawan, seperti yang dijelaskan dalam teori Self-Determination, yaitu kebutuhan akan kompetensi, otonomi, dan hubungan sosial yang bermakna (Deci & Ryan, 2000). Kesempatan belajar dan berkembang memberikan rasa pencapaian dan memicu motivasi intrinsik, mendorong karyawan untuk bekerja lebih kreatif dan inovatif (Ghozali, 2017). Selain itu, pengembangan karir memberikan rasa stabilitas dan keamanan, karena karyawan merasa bernilai dan memiliki peluang menghadapi tantangan di masa depan (Wibowo, 2016).

Di sisi lain, mengabaikan pengembangan karir dapat membuat karyawan merasa stagnan dan kehilangan semangat kerja, mengakibatkan penurunan produktivitas dan meningkatkan risiko turnover (Dessler, 2017). Kurangnya perhatian terhadap pengembangan karir merugikan organisasi dalam jangka panjang, baik dari segi hasil kerja maupun biaya rekrutmen dan pelatihan (Mangkunegara, 2013). Oleh karena itu, organisasi perlu merancang program pengembangan karir yang terstruktur dan sesuai dengan kebutuhan individu serta tujuan strategis perusahaan. Dengan memberikan jalur pengembangan yang jelas dan mendukung pertumbuhan profesional, organisasi dapat menciptakan tenaga kerja yang kompeten, termotivasi, dan berkontribusi optimal terhadap kesuksesan perusahaan.

### **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Motivasi kerja adalah pendorong utama yang menentukan usaha karyawan dalam mencapai tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2013). Motivasi, baik intrinsik (rasa pencapaian, tantangan, pengakuan) maupun ekstrinsik (kompensasi, bonus, penghargaan), memengaruhi produktivitas, efisiensi, dan kreativitas karyawan (Kreitner & Kinicki, 2014). Karyawan dengan motivasi tinggi cenderung lebih fokus, bersemangat, dan konsisten dalam menyelesaikan tugas, menghasilkan kinerja optimal (Haryono, 2017).

Teori Expectancy menyatakan bahwa karyawan termotivasi jika mereka yakin usaha mereka akan dihargai (Vroom, 1964), sedangkan teori Self-Determination menjelaskan bahwa

motivasi intrinsik muncul ketika pekerjaan bermakna dan selaras dengan tujuan pribadi (Deci & Ryan, 2000). Kurangnya motivasi dapat menurunkan kinerja, meningkatkan absensi, dan turnover (Herzberg, 1966). Organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung motivasi melalui kebijakan yang adil, penghargaan yang memadai, dan peluang pengembangan diri.

Motivasi kerja juga dipengaruhi oleh persepsi keadilan organisasi, hubungan antar karyawan, dan kesesuaian pekerjaan dengan tujuan pribadi (Colquitt et al., 2001). Motivasi yang rendah berdampak negatif pada kinerja individu dan iklim kerja secara keseluruhan.

Banyak organisasi menghadapi tantangan dalam mengintegrasikan kompensasi, pengembangan karir, dan motivasi. Kebijakan kompensasi yang hanya berfokus pada aspek finansial tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan psikologis karyawan (Ryan & Deci, 2000). Program pengembangan karir yang tidak selaras dengan kebutuhan individu dapat memicu ketidakpuasan dan menurunkan motivasi (Noe et al., 2017). Lingkungan kerja yang kurang mendukung (komunikasi buruk, budaya toksik, ketidakadilan) juga dapat merusak motivasi (Parker et al., 2003).

Karyawan yang tidak puas dengan kompensasi, pengembangan karir, atau kondisi kerja cenderung mencari peluang di tempat lain (Griffeth et al., 2000). Hal ini meningkatkan biaya rekrutmen dan pelatihan, serta menurunkan produktivitas akibat hilangnya pengalaman dan pengetahuan.

Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia yang meningkatkan kinerja karyawan melalui pendekatan strategis terhadap kompensasi, pengembangan karir, dan motivasi kerja sangat penting bagi organisasi. Pemahaman komprehensif tentang interaksi ketiga aspek ini memungkinkan organisasi merancang strategi yang efektif untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kinerja optimal.

### **Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja**

Kompensasi merupakan elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Milkovich & Newman, 2008). Baik kompensasi finansial (gaji, insentif, bonus) maupun non-finansial (penghargaan, fasilitas kerja) berperan sebagai alat untuk memenuhi kebutuhan dasar karyawan (Armstrong & Murlis, 2007). Namun, pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan tidaklah langsung, melainkan dimediasi oleh motivasi kerja (Ramlall, 2004). Motivasi kerja menjembatani hubungan antara kompensasi dan kinerja, menunjukkan bahwa kompensasi tidak hanya insentif langsung, tetapi juga pemicu psikologis yang memengaruhi perilaku kerja (Sutrisno, 2016).

Motivasi kerja adalah dorongan psikologis yang mengarahkan energi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif (Robbins & Judge, 2013). Karyawan dengan motivasi tinggi cenderung lebih disiplin, kreatif, dan proaktif dalam menyelesaikan tugas, yang berdampak positif pada kinerja (Haryono, 2017). Sebaliknya, kompensasi yang tidak memadai atau tidak sesuai harapan dapat menurunkan motivasi kerja, mengurangi dedikasi, dan menurunkan produktivitas karyawan (Herzberg, 1966).

Oleh karena itu, kompensasi tidak hanya berdampak langsung pada kinerja, tetapi juga berperan penting dalam membangun motivasi kerja yang mendorong peningkatan kinerja karyawan. Dengan memahami hubungan ini, organisasi dapat merancang kebijakan kompensasi yang tidak hanya memenuhi kebutuhan material, tetapi juga memotivasi karyawan untuk memberikan yang terbaik (Gomez-Mejia et al., 2016).

Selain faktor-faktor yang telah disebutkan sebelumnya, seperti kompensasi, pengembangan karir, dan motivasi, terdapat faktor lain yang juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan, yaitu keselamatan dan kesehatan kerja (K3). Sebagaimana dikemukakan dalam jurnal "Pengaruh Keselamatan Kesehatan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Gapura Angkasa Terminal 3 Bandara Soekarno Hatta pada Masa Pandemi Tahun 2021", Bagi dunia penerbangan, industri jasa ground handling merupakan kontribusi penting

bagi bisnis jasa kebandarudaraan, karena tanpa industri tersebut, operasional maskapai tidak akan mampu mengelola pelayanan dengan baik bagi pelanggannya. Maka dari itu kinerja karyawan sangat penting demi kepuasan penumpang, begitu pula dengan kedisiplinannya dan penerapan keselamatan dan kesehatan kerja yang perlu diterapkan di industri ground handling (Sarinah, et al., 2022).

### **Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja**

Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi (Noe et al., 2017). Ketika karyawan merasa memiliki peluang untuk berkembang dan maju dalam organisasi, rasa penghargaan dan komitmen terhadap pekerjaan meningkat, memperkuat motivasi kerja (Sutrisno, 2016). Motivasi yang tinggi mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras, produktif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugas (Simamora, 2006).

Pengembangan karir memberikan tujuan dan pencapaian penting bagi karyawan. Melalui pelatihan dan pembelajaran baru, karyawan merasa lebih siap menghadapi tantangan, meningkatkan rasa percaya diri dan motivasi (Baldwin & Ford, 1988). Motivasi kerja memediasi hubungan antara pengembangan karir dan kinerja. Program pengembangan karir yang efektif membuat karyawan merasa dihargai dan memiliki masa depan yang cerah, mendorong mereka untuk berinvestasi lebih banyak dalam pekerjaan (Lawler & Porter, 1967). Motivasi kerja yang timbul dari kesempatan berkembang dan meraih tujuan karir yang lebih tinggi berkontribusi langsung pada peningkatan kinerja individu (Rivai & Sagala, 2011).

Sebaliknya, pengembangan karir yang tidak jelas atau tidak sesuai harapan karyawan dapat menurunkan motivasi dan berdampak pada kinerja (Cascio, 2018). Karyawan yang merasa stagnan atau tidak memiliki kesempatan berkembang mungkin merasa kecewa, kurang terlibat, dan kurang termotivasi untuk mencapai kinerja optimal (Dessler, 2017). Oleh karena itu, pengembangan karir yang terencana dengan baik dapat meningkatkan motivasi kerja, yang berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, menciptakan budaya kerja yang lebih produktif dan mendukung tujuan organisasi.

### **KESIMPULAN**

Analisis menunjukkan bahwa kompensasi dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi (Ramlall, 2004; Sutrisno, 2016). Kompensasi yang memadai dan adil, baik finansial maupun non-finansial, meningkatkan motivasi kerja (Milkovich & Newman, 2008). Motivasi ini mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat, kreatif, dan proaktif, yang berdampak positif pada kinerja (Armstrong & Murlis, 2007).

Analisis ini menegaskan bahwa investasi dalam kompensasi yang kompetitif dan pengembangan karir yang terarah meningkatkan kinerja individu dan mendukung keberlanjutan serta daya saing organisasi (Dessler, 2017).

Pengembangan karir juga berkontribusi besar terhadap peningkatan kinerja karyawan dengan memberikan peluang untuk belajar dan berkembang (Noe et al., 2017). Pengembangan karir tidak hanya meningkatkan kompetensi teknis, tetapi juga membangun rasa penghargaan dan komitmen, yang memperkuat motivasi kerja (Simamora, 2006). Motivasi kerja menjadi pendorong utama yang menjembatani hubungan antara pengembangan karir dan kinerja (Baldwin & Ford, 1988).

Namun, pengaruh positif ini hanya tercapai jika organisasi mengelola kompensasi dan pengembangan karir secara transparan, adil, dan sesuai dengan kebutuhan karyawan (Gomez-Mejia et al., 2016). Sistem kompensasi yang tidak adil atau program pengembangan karir yang tidak relevan dapat menurunkan motivasi dan semangat kerja, berdampak negatif pada kinerja (Cascio, 2018). Oleh karena itu, perusahaan harus memantau kebutuhan karyawan,

menyesuaikan kebijakan dengan perubahan lingkungan kerja, dan menciptakan budaya kerja yang mendukung pertumbuhan individu dan keberhasilan bersama.

## REFERENSI

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436.
- Aditiawati, E., & Parashakti, R. D. (2023). Pengaruh Kompensasi, Beban Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT Karya Sejati Indonesia. *Lentera Manajemen Sumber Daya Manusia*, 1(2). <https://lenteranusa.id/>
- Agung, A. A. G., & Nurjaya, I. N. (2018). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 7(1), 41-64.
- Arifudin, O. (2019). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Global (PT.GM). *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 3(2), 184–190. <https://doi.org/10.31955/mea.vol3.iss2.pp18>
- Armantari, N. L. I., Sugianingrat, I. A. P. W., & Mashyuni, I. A. (2021). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Pada CV.Duta Niaga Bali Denpasar. *Jurnal Widya Amrita*, 1(1), 275–289.
- Armstrong, M., & Murlis, H. (2007). *Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*. Kogan Page.
- Balbed, A., & Sintaasih, D. K. (2019). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pemediasi Motivasi Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(7), 4676–4703. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i07.p24>
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63-105.
- Cascio, W. F. (2018). *Managing human resources*. McGraw-Hill Education.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*. Sage.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Dessler, G. (2017). *Human resource management*. Pearson Education Limited.
- Ghozali, I. (2017). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 24*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2016). *Managing human resources*. Pearson Education.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Haryono, S. (2017). *Motivasi kerja: Teori dan aplikasinya dalam organisasi*. Mitra Wacana Media.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing.
- Insiyah, Z. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Pada Divisi Desain PT Karya Mekar Dewatamali 2 Jombang (KAMEWA 2). SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE) PGRI DEWANTARA JOMBANG.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Organizational behavior*. McGraw-Hill/Irwin.

- KURNIAWAN, A., YUNUS, M., & ABD. MAJID, M. S. (2017). Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan Pt. Bank Syariah Mandiri Cabang Banda Aceh. *Jurnal Manajemen dan Inovasi*, 8(2).
- Lawler, E. E., & Porter, L. W. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 7(1), 20-28.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Maya Sari, Retno, Putra, Okta Eka. (2020). Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Kerja. *Jurnal Bisnis Manajemen & Ekonomi*. Vol. 18 No. 1.
- Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2008). *Compensation*. McGraw-Hill/Irwin.
- Moeheriono. (2010). *Pengukuran Kinerja. Berbasis Kompetensi*. Penerbit Ghalia Indonesia.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (2013). *Organizational behavior: Science, the real world, and you*. South-Western Cengage Learning.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. McGraw-Hill Education.
- Nora Yolinda, & Doni Marlius. (2023). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di BKPSDM Kabupaten Solok Selatan. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen*, 2(2), 183–203. <https://doi.org/10.55606/jupiman.v2i2.1640>
- Nugraha, A., & Tjahjawati, S. S. (2017). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Bisnis dan Investasi*, 3(3), 24–32.
- Parker, S. K., Wall, T. D., & Cordery, J. L. (2003). Future work design research and practice: Towards an elaborated model of work design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(4), 413-440.
- Permatasari, I. R. (2006). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di PT.Telkom Malang). *MODERNISASI*, 2(3), 177–191.
- Putri, R. A. (2021). Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. Sumber Sarana Agro (IDC) Pekanbaru. Universitas Islam Riau.
- Putri, W. A., & Frianto, A. (2019). Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Motivasi Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Di PT. Barata Indonesia (PERSERO) Gresik). *Jurnal Ilmu Manajemen - Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya*, 7(2).
- RASNAWATI. (2018). Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. PLN Rayon Lakawan Di Kabupaten Enrekang [Skripsi]. Universitas Muhammadiyah Makasar.
- Ramlall, S. (2004). A Review of Employee Motivation Theories and Their Implications for Employee Retention Within Organizations. *Journal of American Academy of Business*, 1 Cambridge, 5(1/2), 2 52-63.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2011). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik*. Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*. Pearson Education.
- Rowley, J., & Slack, F. (2004). Conducting a literature review. *Management Research News*, 27(6), 31-39.
- R, Lola Violetta, Suhaedi, Eddy, Sihombing, Sarinah. (2022). Pengaruh keselamatan kesehatan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Gapura Angkasa Terminal 3 Bandara Soekarno Hatta pada masa pandemi tahun 2021. *Jurnal Manajemen Bisnis Transportasi dan Logistik*, 8(1), 33–40.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*. Pearson Education.
- Rosyidawaty, S. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan TELKOMSEL Regional Jawa Barat. *e-Proceeding of Management*, 5(1), 428–503.



- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- Sajangbati, Elizabeth Victoria. (2016). Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Manado. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*. Vol. 16 No. 03.
- Simamora, Henry. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Sutrisno, H. Edy. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Kencana.
- Suwatno, & Priansa, Donni Juni. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356-367.
- Tremblay, M., Sire, B., & Balkin, D. B. (2000). The role of organizational justice in pay and employee benefit satisfaction, and its effects on work attitudes. *Group & Organization Management*, 25(3), 269-288.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *MIS Quarterly*, 26(2), xiii-xxiii.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pers.