

# Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi, dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan

Asep Mukhlis Alie Herdiana\*, C Zurnali

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Budi Luhur

Jl. Ciledug Raya, Petukangan Utara, Jakarta Selatan, Indonesia

Email: <sup>1</sup>\*asepmukhlis88@gmail.com, <sup>2</sup>zurnalib@gmail.com

Email Penulis Korespondensi: asepmukhlis88@gmail.com

Submitted: 05/03/2025; Accepted: 31/05/2025; Published: 01/06/2025

**Abstrak**—Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja, kompensasi, dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan di PT X, yang mengalami penurunan kinerja sebesar 2,40% pada tahun 2023. Dengan menggunakan metode kuantitatif dan teknik Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) pada data survei dari 100 karyawan kantor pusat, hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja, kompensasi, dan pengembangan karier memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan. Temuan ini menekankan pentingnya peningkatan kolaborasi, pemberian kompensasi yang kompetitif, serta jalur pengembangan karier yang terstruktur sebagai strategi manajemen sumber daya manusia untuk mendukung pertumbuhan berkelanjutan di PT X.

**Kata Kunci:** Lingkungan Kerja; Kompensasi; Pengembangan Karier; Kinerja Karyawan

**Abstract**—This study aims to analyze the influence of work environment, compensation, and career development on employee performance at PT X, which experienced a 2.40% performance decline in 2023. Using a quantitative method and Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) technique on survey data from 100 head office employees, the results reveal that work environment, compensation, and career development have a significant positive impact on employee performance, both partially and simultaneously. These findings emphasize the importance of improving collaboration, providing competitive compensation, and establishing a structured career development pathway as human resource management strategies to support sustainable growth at PT X.

**Keywords:** Work Environment; Compensation; Career Development; Employee Performance

## 1. PENDAHULUAN

*Human Resources* (HR) dapat memimpin transformasi organisasi di era perubahan cepat dan kompleksitas global. HR tidak lagi hanya menjalankan fungsi administratif, melainkan menjadi mitra strategis dalam membangun organisasi masa depan melalui tiga pilar utama: identitas, agilitas, dan skalabilitas. Pertama, HR membantu memperjelas tujuan, nilai, dan budaya organisasi, sehingga meningkatkan keterlibatan karyawan dan kepercayaan pelanggan. Kedua, HR mendukung struktur kerja yang fleksibel untuk memastikan perusahaan dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis secara efektif. Ketiga, HR memfasilitasi pembelajaran berkelanjutan dan inovasi untuk menjaga daya saing jangka panjang. Selain itu, artikel ini juga menekankan pentingnya memanfaatkan teknologi dan data untuk mendukung pengambilan keputusan yang strategis serta menciptakan lingkungan kerja yang produktif, kolaboratif, dan mendukung kesejahteraan karyawan. Seiring dengan tantangan HR global, industri ritel juga menghadapi dinamika signifikan. Menurut McKinsey, (2023) mencatat bahwa industri *fashion* dan *lifestyle* global mengalami rebound setelah pandemi COVID-19, dengan peningkatan pendapatan 21% pada 2021 dan 13% pada paruh pertama 2022. Namun, tantangan seperti ketegangan geopolitik, inflasi, dan gangguan rantai pasokan pada paruh kedua 2022 mulai menghambat pertumbuhan. Segmen fashion mewah tetap optimis dengan proyeksi pertumbuhan 5-10%. Di Asia Tenggara, pasar fashion mewah juga menunjukkan perkembangan positif mencapai USD 6,48 miliar pada 2024 dengan tingkat pertumbuhan tahunan gabungan (CAGR) 2,83% selama 2024-2029. Di Indonesia, sektor fashion tumbuh 3,4% pada Juli 2024 setelah sebelumnya mengalami penurunan.

PT X merupakan salah satu pemain utama di industri fashion dan lifestyle mewah, serta memiliki peran penting dalam industri jam tangan mewah. Ukuran mewah disini menunjukkan harga produk yang ditawarkan mulai dari jutaan sampai dengan miliaran. PT X memiliki peran penting dalam memperkenalkan produk-produk mewah di pasar lokal. PT X didirikan pada 1965, Perusahaan ini mengoperasikan toko-toko ritel multi-brand (banyak merek produk) serta butik mono-brand (satu merek produk) untuk beberapa merek ternama dunia. Setelah pemulihan signifikan pada 2021 dan 2022 akibat dampak pandemi COVID-19, bisnis PT X mulai menunjukkan penurunan pada 2023. Berdasarkan data internal PT X, penjualan pada 2023 turun sebesar 2,40% dibandingkan tahun sebelumnya. Penurunan ini menandakan adanya tantangan yang perlu dianalisis lebih lanjut, sehingga relevan untuk dijadikan topik penelitian guna mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan di tengah perubahan pasar. Di sisi lain, kondisi global dan regional, termasuk pertumbuhan pasar fashion di Asia Tenggara dan Indonesia, menciptakan peluang sekaligus tantangan bagi PT X dalam mengelola sumber daya manusia. Peluang besar ini membuka potensi untuk memperluas pasar dan meningkatkan pendapatan, namun juga menuntut adanya strategi pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang efektif untuk mendukung pertumbuhan tersebut. Berdasarkan wawancara dengan *Human Resources Manager* (HR Manager) PT X, penurunan kinerja perusahaan pada 2023 sebagian besar disebabkan oleh penurunan kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian Waleed, A., (2023), yang menyimpulkan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan dari kinerja karyawan terhadap kinerja perusahaan, di mana manajemen kinerja yang efektif berperan penting dalam memastikan

karyawan dapat mencapai target kinerja yang sesuai dengan tujuan perusahaan. Selain itu, hasil wawancara dengan HR Manager juga menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor penting, seperti lingkungan kerja, kompensasi, pengembangan karier, kesejahteraan, komunikasi dan gaya kepemimpinan.

Berdasarkan analisis awal dari HR Manager, ditemukan bahwa beberapa karyawan merasa tidak puas dengan lingkungan kerja yang kurang harmonis, terutama terkait kolaborasi antar-departemen serta hubungan antara atasan dan bawahan. Kondisi ini berdampak negatif pada motivasi mereka untuk bekerja lebih produktif. Penelitian oleh Zhenjing et al., (2022) mendukung temuan ini, yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang positif meningkatkan komitmen dan prestasi karyawan, sedangkan lingkungan yang kurang mendukung dapat menghambat motivasi dan produktivitas. Di sisi lain, Krisnandi & Saputra, (2021) menemukan bahwa lingkungan kerja yang nyaman tidak hanya mempengaruhi kinerja karyawan secara optimal, tetapi juga menciptakan hubungan kerja yang baik. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak mendukung dapat menghambat produktivitas dan pencapaian target perusahaan. Berdasarkan hasil diskusi HR Manager dengan beberapa karyawan PT X, sekitar 50% karyawan merasa tidak puas dengan gaji dan bonus yang diterima. Ketidakpuasan ini telah menyebabkan peningkatan tingkat *turnover* sebesar 6,31%, yang akhirnya berdampak negatif pada kinerja perusahaan secara keseluruhan. Penelitian oleh Awoitau et al., (2024) juga menyatakan bahwa struktur kompensasi yang tidak kompetitif dapat menurunkan motivasi karyawan dan berdampak negatif pada kinerja. Sementara itu, Trisna & Guridno, (2021) juga menemukan bahwa kompensasi yang tidak memadai mengakibatkan penurunan motivasi dan produktivitas. Kedua penelitian ini menegaskan pentingnya kompensasi yang layak untuk mendorong semangat kerja dan meningkatkan kinerja karyawan.

Lebih lanjut, di PT X hanya sekitar 20% karyawan melaporkan mendapatkan kesempatan pengembangan karier yang memadai dalam setahun terakhir. Kondisi ini menurunkan motivasi mereka untuk berkembang dalam perusahaan. Penelitian oleh Zati & Tefu, (2021) juga menemukan bahwa kurangnya kesempatan pengembangan karier berdampak signifikan pada kinerja dan retensi karyawan. Penelitian oleh Bolung et al., (2021) juga mendukung temuan tersebut, menunjukkan bahwa pengembangan karier yang memadai memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Kedua penelitian ini menekankan pentingnya pengembangan karier sebagai faktor utama dalam meningkatkan kinerja dan mempertahankan karyawan di organisasi.

Berdasarkan penjabaran yang sudah disampaikan diatas, kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan, seperti lingkungan kerja, kompensasi, kesejahteraan, kepemimpinan, serta peluang pengembangan karier. Faktor-faktor ini memiliki peran krusial dalam menentukan kesuksesan PT X. Penurunan kinerja karyawan, yang tercermin dari penurunan penjualan sebesar 2,40% pada 2023, mengindikasikan adanya isu internal yang perlu dianalisis dan ditangani dengan baik. Untuk menjaga daya saing di pasar yang terus berubah, sangat penting bagi perusahaan untuk segera mengatasi permasalahan ini. Penelitian lebih lanjut akan memberikan dasar yang kuat bagi penyusunan strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif, termasuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memperbaiki sistem kompensasi, serta menyediakan peluang pengembangan karier yang lebih jelas dan terstruktur. Selain itu, penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di perusahaan ritel *fashion* mewah di Indonesia masih sangat terbatas, sebagian besar hanya berfokus pada sektor ritel non-*fashion* dan non-barang mewah. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat membantu PT X mengidentifikasi langkah-langkah strategis yang diperlukan untuk mengatasi masalah internal serta memastikan pertumbuhan perusahaan yang berkelanjutan di masa mendatang.

## 2. METODE PENELITIAN

### 2.1. Kinerja Karyawan

Menurut Almulaiki, (2023) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil yang diukur dari kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi. Menurut Zati & Tefu, (2021) juga menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Bolung et al., (2021) menyatakan kinerja karyawan sebagai hasil keseluruhan yang dicapai oleh seorang karyawan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas-tugasnya, yang diukur berdasarkan target atau kriteria yang telah ditetapkan. Lebih lanjut, Zhenjing et al, (2022) menyatakan kinerja karyawan sebagai hasil dari kontribusi karyawan terhadap pencapaian tugas-tugas organisasi, yang dipengaruhi oleh lingkungan kerja. Menurut Awoitau et al., (2024) menyatakan kinerja karyawan didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti motivasi, pelatihan, dan kompensasi. Berdasarkan beberapa definisi-definisi dapat disintesis bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang diukur dari kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi, yang dinilai berdasarkan kualitas dan kuantitas tugas yang dilaksanakan sesuai tanggung jawab yang diberikan.

### 2.2. Lingkungan Kerja

Menurut Krisnandi & Saputra, (2021) menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah suatu kondisi atau tempat di mana seseorang melakukan tugas dan kewajibannya dan dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Menurut Trisna & Guridno, (2021) menyatakan lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya

kebersihan, musik, penerangan dan lain-lain. Menurut Eka & Sugiarto, (2022) menyatakan lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada di sekitar karyawan selama bekerja dalam bentuk lingkungan fisik atau lingkungan non fisik yang mempengaruhi individu karyawan dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya. Menurut Paendong et al., (2022) menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah semua sarana dan prasarana kerja di sekitar karyawan yang mampu mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan, mulai dari tempat kerja itu sendiri, fasilitas, alat bantu kerja, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, dan hubungan kerja dengan orang-orang di tempat tersebut. Menurut Saputra, (2022) menyatakan lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Berdasarkan beberapa definisi-definisi dapat disintesis bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu, baik fisik maupun non-fisik, yang ada di sekitar karyawan saat bekerja dan dapat mempengaruhi kinerjanya. Elemen-elemen ini mencakup kondisi fisik seperti kebersihan, pencahayaan, dan fasilitas, serta aspek non-fisik seperti hubungan sosial dan suasana kerja. Secara keseluruhan, lingkungan kerja berperan penting dalam mendukung atau menghambat produktivitas karyawan dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

### 2.3. Kompensasi

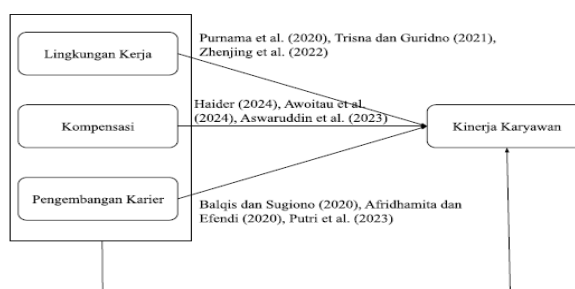
Menurut Trisna & Guridno, (2021) menyatakan bahwa kompensasi adalah keseluruhan imbalan yang diterima oleh karyawan sebagai penghargaan atas kontribusi yang diberikan kepada organisasi, baik yang bersifat finansial maupun non-finansial. Menurut Awoitau et al., (2024) menyatakan kompensasi adalah bentuk penghargaan yang diberikan perusahaan terhadap kompensasinya, meliputi pengakuan atas prestasi karyawan, pemerataan gaji, mempertahankan karyawan, mengurangi pergantian karyawan, menarik karyawan yang berkualitas, mengendalikan biaya, dan mematuhi peraturan. Menurut Krisnandi & Saputra, (2021) menyatakan kompensasi adalah hal yang diterima oleh pegawai, baik berupa uang atau bukan uang sebagai balas jasa yang diberikan bagi upaya pegawai (kontribusi pegawai) yang diberikannya untuk organisasi. Menurut Saputra, (2022) menyatakan kompensasi diartikan sebagai pendapatan yang berbentuk uang, baik barang langsung maupun tidak langsung sebagai tanda imbalan dari perusahaan. Indikator dalam kompensasi untuk karyawan berbeda – beda, yaitu gaji, upah, insentif, tunjangan dan fasilitas. Berdasarkan beberapa definisi-definisi dapat disintesis bahwa kompensasi adalah keseluruhan imbalan atau penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas kontribusi mereka kepada organisasi. Kompensasi dapat bersifat finansial, seperti gaji, upah, insentif, dan tunjangan, serta bersifat non-finansial, seperti pengakuan atas prestasi dan fasilitas yang diberikan. Tujuan dari kompensasi meliputi mempertahankan karyawan, menarik karyawan berkualitas, mengurangi pergantian karyawan, dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku, serta mengendalikan biaya perusahaan.

### 2.4. Pengembangan Karier

Menurut Zati & Tefu, (2021) pengembangan karier adalah sebuah perusahaan perlu mengelola karier dan mengembangkannya dengan baik agar kualitas pegawai senantiasa dapat terjaga dan mampu meningkatkan semangat kerja untuk selalu melakukan hal-hal yang terbaik demi kelangsungan dan kemajuan hidup perusahaan. Menurut Afridhamita & Efendi, (2020) menyatakan pengembangan karier adalah peningkatan pribadi yang dapat dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier yang telah direncanakan. Menurut Balqis dan Sugiono, (2020) menyatakan pengembangan karier dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam organisasi dalam jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi tersebut. Menurut Hapsoro et al., (2022) menyatakan pengembangan karier adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Berdasarkan beberapa definisi-definisi dapat disintesis bahwa pengembangan karier adalah upaya yang dilakukan oleh perusahaan maupun individu untuk meningkatkan status, kualitas, dan keterampilan karyawan dalam jalur karier yang telah ditetapkan. Pengembangan karier bertujuan untuk menjaga kualitas karyawan, meningkatkan semangat kerja, serta mempersiapkan mereka untuk mencapai tujuan-tujuan karier yang telah direncanakan. Hal ini juga berperan dalam mendukung kemajuan perusahaan melalui peningkatan kompetensi dan kapabilitas karyawan di dalam organisasi.

### 2.5. Kerangka Berpikir

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran, maka penulis menyimpulkan bagan kerangka pemikiran untuk menjelaskan mengenai variabel yang diteliti yang dapat dilihat pada Gambar 1 sebagai berikut:



**Gambar 1.** Kerangka Berpikir  
Sumber: Data diolah peneliti (2025)

## 2.6. Pengembangan Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2018:93). Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data dan kuesioner. Berdasarkan uraian dan hasil penelitian yang dikembangkan oleh para ahli dan peneliti terdahulu di atas, maka hipotesis simultan yang diambil oleh peneliti dalam penelitian ini adalah :

### 2.6.1. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja memegang peranan penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Purnama et al., (2020), lingkungan kerja adalah kondisi tempat karyawan melaksanakan tugas mereka yang mencakup elemen fisik dan non-fisik. Faktor-faktor seperti kebersihan, pencahayaan, dan hubungan antar karyawan dapat mempengaruhi suasana kerja, yang pada gilirannya berdampak pada produktivitas. Sebagai contoh, studi yang dilakukan oleh Trisna & Guridno, (2021) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang bersih dan teratur meningkatkan kenyamanan kerja dan berujung pada kinerja yang lebih baik. Dalam konteks PT X, penerapan lingkungan kerja yang mendukung diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Berdasarkan uraian diatas maka pengembangan hipotesis pada penelitian ini yaitu :

**H<sub>1</sub>**: Lingkungan Kerja Secara Parsial Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan

### 2.6.2. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Kompensasi juga menjadi faktor utama yang berkontribusi terhadap kinerja karyawan. Menurut Haider, (2024) menyatakan bahwa kompensasi terdiri dari kompensasi langsung, seperti gaji dan bonus, serta kompensasi tidak langsung, seperti tunjangan kesehatan dan fasilitas lainnya. Kompensasi yang adil dan sesuai dengan kontribusi karyawan akan meningkatkan motivasi mereka untuk bekerja lebih baik. Penelitian yang dilakukan oleh Awoitau et al., (2024) menegaskan bahwa kompensasi merupakan salah satu faktor dominan yang mempengaruhi kinerja karyawan. Di PT X, pemberian kompensasi yang tepat diharapkan dapat meningkatkan motivasi karyawan dan berkontribusi terhadap pencapaian kinerja yang lebih baik. Berdasarkan uraian diatas maka pengembangan hipotesis pada penelitian ini yaitu :

**H<sub>2</sub>**: Kompensasi Secara Parsial Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan

### 2.6.3. Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan

Pengembangan karier merupakan elemen penting dalam upaya perusahaan meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Teori pengembangan karier yang dikemukakan oleh Donald Super menekankan pentingnya pengembangan konsep diri melalui tahapan karier yang terus berkembang (Putra, 2021). Dalam konteks ini, pengembangan karier memberikan kesempatan bagi karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan meraih kemajuan dalam karier mereka. Penelitian yang dilakukan oleh Balqis dan Sugiono, (2020) menunjukkan bahwa pengembangan karier yang terencana dan sistematis dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. PT X diharapkan dapat mendorong karyawan untuk terus mengembangkan diri sehingga berdampak positif pada kinerja mereka. Berdasarkan uraian diatas maka pengembangan hipotesis pada penelitian ini yaitu :

**H<sub>3</sub>**: Pengembangan Karier Secara Parsial Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan

### 2.6.4. Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi, Dan Pengembangan Karier Secara Bersama-Sama Terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja, kompensasi, dan pengembangan karier secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian oleh Trisna & Guridno, (2021) mengungkapkan bahwa ketiga faktor ini memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan. Lingkungan kerja yang nyaman akan membuat karyawan lebih termotivasi untuk bekerja, sedangkan kompensasi yang adil mendorong mereka untuk memberikan hasil terbaik. Di sisi lain, pengembangan karier memungkinkan mereka untuk terus meningkatkan kompetensi sehingga kinerja mereka akan semakin baik. Oleh karena itu, integrasi ketiga faktor ini sangat penting bagi peningkatan kinerja karyawan di PT X. Berdasarkan uraian diatas maka pengembangan hipotesis pada penelitian ini yaitu :

**H<sub>4</sub>**: Lingkungan Kerja, Kompensasi dan Pengembangan Karier Secara Bersama-Sama Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

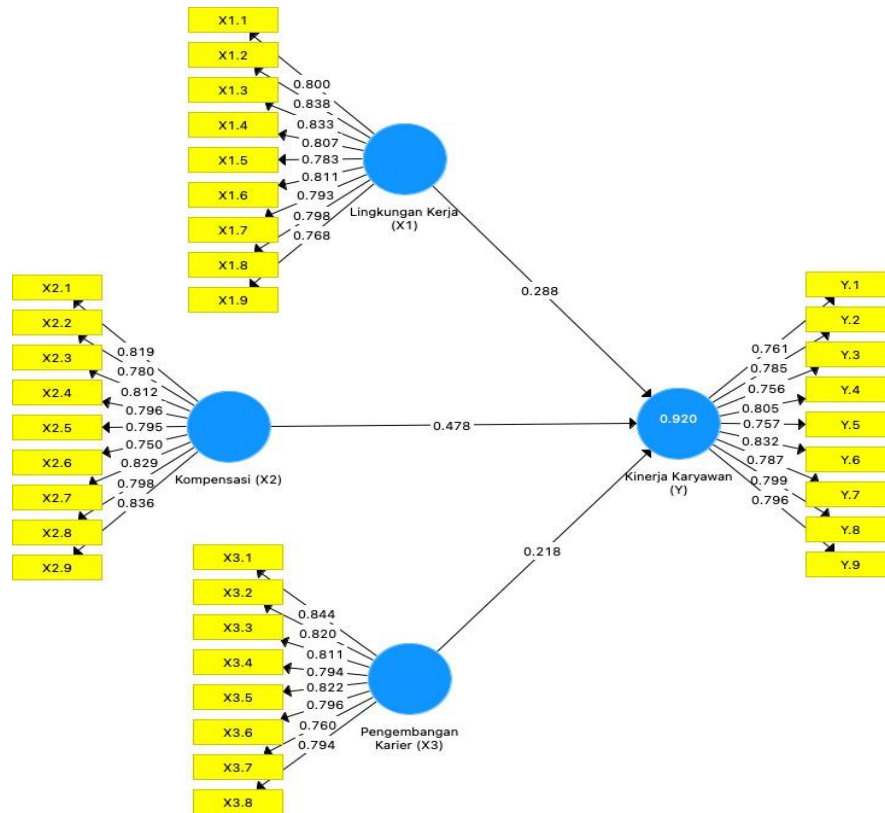
## 2.7. Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Lokasi penelitian berada di PT X Jakarta. Variabel Independen pada penelitian ini yaitu 1.) Lingkungan kerja diukur menggunakan skala Likert. 2.) Kompensasi diukur menggunakan skala Likert. 3.) Pengembangan Karier diukur menggunakan skala Likert. Sedangkan variabel dependen yaitu kinerja karyawan diukur menggunakan skala Likert. Populasi yang digunakan pada penelitian ini adalah seluruh karyawan kantor pusat PT X yang berjumlah 400 (empat ratus) karyawan. Adapun jumlah sampel yang diambil sebanyak 100 orang responden dengan menggunakan rumus slovin. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan bantuan SMARTPLS.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 3.1. Hasil Uji Convergent Validity (Outer Model)

Menurut Arifin et al., (2023), *Convergent validity* diuji untuk memastikan bahwa indikator-indikator yang mengukur suatu variabel memang berkorelasi tinggi satu sama lain. Dalam pengujian ini, nilai *loading factor* dari setiap indikator harus lebih besar dari 0,70 agar indikator tersebut dikatakan valid. Namun, nilai *loading factor* antara 0,50 hingga 0,60 masih bisa diterima asalkan indikator tersebut dianggap cukup penting untuk model. Jika ada indikator yang memiliki nilai *loading factor* di bawah 0,50, maka indikator tersebut akan dikeluarkan (*dropped*) dari model. Hasil olah uji validitas dapat dilihat pada Gambar 2 dibawah ini :



Gambar 2. Hasil Uji Convergent Validity

Berdasarkan Gambar 2 hasil uji uji *discriminant validity*, semua indikator variabel telah memenuhi *convergent validity* karena memiliki nilai *loading factor* > 0,7. Oleh karena itu, analisis dapat dilanjutkan ke tahap uji *discriminant validity*.

#### 3.2. Hasil Uji Discriminant Validity (Outer Model)

Menurut Arifin et al., (2023), *Discriminant validity* menguji apakah indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur satu variabel lebih baik dibandingkan dengan indikator yang mengukur variabel lain. Ini dapat dilihat dari *cross loading* antara indikator dan konstraknya. Indikator dikatakan valid jika memiliki *loading factor* yang lebih tinggi untuk konstraknya sendiri daripada konstrak lainnya. Hasil uji *discriminant validity* dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1. Hasil Uji Discriminant Validity

Kode Item	Kinerja Karyawan (Y)	Lingkungan Kerja (X1)	Kompensasi (X2)	Pengembangan Karier (X3)
X1.1	0,736	0,800	0,745	0,728
X1.2	0,790	0,838	0,774	0,760
X1.3	0,771	0,833	0,769	0,733
X1.4	0,762	0,807	0,764	0,750
X1.5	0,730	0,783	0,711	0,722
X1.6	0,740	0,811	0,715	0,726
X1.7	0,753	0,793	0,761	0,752
X1.8	0,724	0,798	0,706	0,723
X1.9	0,694	0,768	0,696	0,753
X2.1	0,760	0,743	0,819	0,740
X2.2	0,752	0,749	0,780	0,755
X2.3	0,759	0,751	0,812	0,751

X2.4	0,730	0,671	0,796	0,729
X2.5	0,739	0,734	0,795	0,755
X2.6	0,718	0,688	0,750	0,702
X2.7	0,796	0,783	0,829	0,803
X2.8	0,764	0,729	0,798	0,701
X2.9	0,796	0,778	0,836	0,758
X3.1	0,786	0,758	0,807	0,844
X3.2	0,783	0,751	0,769	0,820
X3.3	0,744	0,771	0,753	0,811
X3.4	0,666	0,676	0,673	0,794
X3.5	0,751	0,752	0,751	0,822
X3.6	0,755	0,773	0,752	0,796
X3.7	0,705	0,668	0,735	0,760
X3.8	0,764	0,760	0,730	0,794
Y.1	0,761	0,727	0,707	0,730
Y.2	0,785	0,700	0,713	0,686
Y.3	0,756	0,722	0,727	0,726
Y.4	0,805	0,754	0,768	0,731
Y.5	0,757	0,693	0,711	0,663
Y.6	0,832	0,739	0,746	0,768
Y.7	0,787	0,718	0,769	0,747
Y.8	0,799	0,746	0,773	0,729
Y.9	0,796	0,762	0,744	0,769

Sumber: Data Primer, (2024)

Berdasarkan Tabel 1 hasil uji *discriminant validity* yang dilakukan terlihat bahwa indikator reflektif memiliki *cross loading* tertinggi pada konstruk yang dituju dibandingkan dengan konstruk lainnya. Dengan demikian, konstruk laten dapat memprediksi indikator dalam bloknya sendiri lebih baik dibandingkan indikator di blok lain, sehingga model penelitian memenuhi kriteria *discriminant validity*.

### 3.3. Hasil Uji Average Variance Extracted (AVE) (Outer Model)

Menurut Arifin et al., (2023), AVE mengukur rata-rata variasi yang terkumpul dari indikator dalam satu konstruk dibandingkan dengan tingkat kesalahan. Nilai AVE yang direkomendasikan minimal 0,50, yang berarti bahwa indikator tersebut cukup kuat untuk digunakan dalam pengujian lebih lanjut. Jika nilai AVE lebih besar dari 0,50, maka konstruk tersebut telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Hasil uji normalitas dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 2.** Hasil Uji Normalitas

Variabel	Nilai AVE	Batas Nilai AVE	Keputusan
Lingkungan Kerja (X1)	0,646	0,500	Terpenuhi
Kompensasi (X2)	0,643	0,500	Terpenuhi
Pengembangan Karier (X3)	0,649	0,500	Terpenuhi
Kinerja Karyawan (Y)	0,619	0,500	Terpenuhi

Sumber: Data Primer, (2024)

Berdasarkan Tabel 2 hasil pengujian nilai AVE masing-masing konstruk berada di atas 0,5. Oleh karenanya, tidak ada permasalahan *convergent validity* pada model yang diuji sehingga konstruk dalam model penelitian ini dapat dikatakan memiliki validitas diskriminan yang baik.

### 3.4. Hasil Composite Reliability dan Cronbach Alpha (Outer Model)

Menurut Arifin et al., (2023), Pengujian reliabilitas dilakukan untuk memastikan konsistensi internal dari indikator-indikator yang digunakan dalam mengukur variabel laten. Nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* digunakan dalam pengujian ini. Jika nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*  $\geq 0,70$ , maka konstruk dianggap reliable atau konsisten. Artinya, kuesioner yang digunakan sebagai alat pengumpulan data dianggap telah andal dan dapat dipercaya. Hasil perhitungan *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* dapat dilihat pada Tabel 3 sebagai berikut :

**Tabel 3.** Hasil Uji Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Batas Reliabilitas	Keputusan
Lingkungan Kerja (X1)	0,931	0,943	0,700	Reliabel
Kompensasi (X2)	0,931	0,942	0,700	Reliabel
Pengembangan Karier (X3)	0,923	0,937	0,700	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,923	0,936	0,700	Reliabel

Sumber: Data Primer, (2024)

Berdasarkan Tabel 3 hasil pengujian *composite reliability* dan *Cronbach's alpha* menunjukkan nilai yang

memuaskan. Seluruh variabel laten memiliki nilai *composite reliability* dan *Cronbach's alpha*  $\geq 0,7$ . Hal ini menyatakan bahwa seluruh variabel laten dalam model penelitian ini dapat dikatakan reliabel.

### 3.5. Hasil Uji R-Square (*Inner Model*)

Menurut Arifin et al., (2023), Uji nilai *R-square* ( $R^2$ ) digunakan untuk menilai seberapa besar variasi variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen. Nilai  $R^2$  yang lebih tinggi menunjukkan model yang lebih baik dalam menjelaskan variasi data. Hasil uji *R Square* dapat dilihat pada tabel 4 sebagai berikut:

**Tabel 4.** Hasil Uji *R Square*

	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
Kinerja Karyawan (Y)	0,920	0,918

Sumber: Data Primer, (2024)

Berdasarkan Tabel 4 hasil uji *R Square*, dapat disimpulkan bahwa: Nilai *R-Square* variabel kinerja karyawan sebesar 0,920. Hal ini berarti bahwa variabilitas konstruk kinerja karyawan yang dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk lingkungan kerja, kompensasi, serta pengembangan karier adalah sebesar 92,0%, sedangkan sisanya sebesar 8,0% dijelaskan oleh variabel lain di luar yang diteliti. Nilai *R-Square Adjusted* variabel kinerja karyawan sebesar 0,918. Ini menunjukkan bahwa variabilitas konstruk kinerja karyawan yang dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk lingkungan kerja, kompensasi, serta pengembangan karier adalah 91,8%, sedangkan sisanya sebesar 8,2% dijelaskan oleh variabel lain di luar yang diteliti.

### 3.6. Hasil Uji *Effect size* ( $f^2$ ) (*Inner Model*)

Menurut Arifin et al., (2023), Uji  $f^2$  *Effect Size* yaitu nilai *f-square* ( $f^2$ ) menunjukkan besar pengaruh parsial masing-masing variabel prediktor terhadap variabel endogen. Hasil uji  $f^2$  *Effect Size* dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 5.** Hasil Uji  $f^2$  *Effect Size*

	Kinerja Karyawan (Y)	Lingkungan Kerja (X1)	Kompensasi (X2)	Pengembangan Karier (X3)
Kinerja Karyawan (Y)				
Lingkungan Kerja (X1)	0,129			
Kompensasi (X2)	<b>0,316</b>			
Pengembangan Karier (X3)	0,066			

Sumber: Data Primer, (2024)

Berdasarkan Tabel 5 hasil uji  $f^2$  *Effect Size*, dapat disimpulkan bahwa Variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan memiliki nilai  $f^2$  sebesar 0,316, yang menunjukkan bahwa variabel kompensasi merupakan variabel yang mempunyai pengaruh sedang pada tingkat struktural. Variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki nilai  $f^2$  sebesar 0,129, yang menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja merupakan variabel yang mempunyai pengaruh lemah pada tingkat struktural. Variabel pengembangan karier terhadap kinerja karyawan memiliki nilai  $f^2$  sebesar 0,066, yang menunjukkan bahwa variabel pengembangan karier merupakan variabel yang mempunyai pengaruh lemah pada tingkat struktural.

### 3.7. Hasil Uji *Prediction Relevance* ( $Q^2$ ) (*Inner Model*)

Menurut Arifin et al., (2023), Uji *Q-Square* (*Goodness of Fit Model*): Pengujian *Goodness of Fit Model* Struktural pada *inner model* menggunakan nilai *predictive relevance* ( $Q^2$ ). Nilai *Q-Square* lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*. Hasil uji *predictive relevance* ( $Q^2$ ) dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 6.** Hasil Uji *Prediction Relevance* ( $Q^2$ )

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Kinerja Karyawan (Y)	900,000	395,580	0,560
Kompensasi (X2)	900,000	900,000	
Lingkungan Kerja (X1)	900,000	900,000	
Pengembangan Karier (X3)	900,000	900,000	

Sumber: Data Primer, (2024)

Berdasarkan Tabel 6 nilai hasil uji *Prediction Relevance*  $Q^2$  untuk variabel kinerja karyawan sebesar 0,560, yang berarti lebih besar dari 0. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model struktural memiliki prediksi yang relevan.

### 3.8. Hasil Uji Hipotesis

Menurut Arifin et al., (2023), Pengujian hipotesis menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS) melalui cara proses *bootstrapping* yang digunakan untuk menentukan signifikansi hipotesis dengan membandingkan nilai t-statistik dengan nilai t-tabel. Nilai t-statistik  $> 1.96$  pada tingkat signifikansi 5% menunjukkan bahwa hipotesis signifikan. Jika t-statistik  $< 1.96$ , hipotesis ditolak. Hasil uji *Path Coefficients* dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 7.** Hasil Uji *Path Coefficients*

Hipotesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values
H1 Lingkungan Kerja (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,288	0,292	0,074	3,887	0,000
H2 Kompensasi (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,478	0,481	0,089	5,390	0,000
H3 Pengembangan Karier (X3) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,218	0,211	0,091	2,385	0,017

Sumber: Data Primer, (2024)

Berdasarkan Tabel 7 hasil pengujian hipotesis variabel lingkungan kerja, kompensasi dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- Lingkungan Kerja mendapatkan nilai *P Values* sebesar  $0,000 \leq 0,05$  dan T Statistik sebesar  $3,887 \geq 1,96$ . Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sehingga H1 diterima.
- Kompensasi mendapatkan nilai *P Values* sebesar  $0,000 \leq 0,05$  dan T Statistik sebesar  $5,390 \geq 1,96$ . Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sehingga H2 diterima.
- Pengembangan Karier mendapatkan nilai *P Values* sebesar  $0,017 \leq 0,05$  dan T Statistik sebesar  $2,385 \geq 1,96$ . Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sehingga H3 diterima.
- Dikarenakan masing-masing variabel X1 (Lingkungan Kerja), X2 (Kompensasi), dan X3 (Pengembangan Karier) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja, kompensasi, dan pengembangan karier secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sehingga H4 diterima

### 3.9. Pembahasan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka diperoleh suatu hasil penelitian sebagai berikut:

#### 3.9.1. Pengaruh Lingkungan Kerja (X<sub>1</sub>) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil pengolahan data dari penelitian yang dilakukan, diketahui terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa nilai t hitung lebih besar dari t-tabel ( $3,887 > 1,96$ ), dan nilai P value sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05, maka H<sub>1</sub> diterima. Pengaruh ini bersifat positif dan berbanding lurus dengan nilai koefisien, yang berarti bahwa jika lingkungan kerja meningkat, maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan terbukti dan dapat dinyatakan diterima. Berdasarkan deskripsi variabel, instrumen yang memiliki nilai mean tertinggi berdasarkan jawaban responden adalah Kemampuan karyawan untuk bekerja sama dalam tim dan Kualitas komunikasi antar rekan kerja.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Krisnandi & Saputra, (2021) menunjukkan bahwa lingkungan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kapuas Prima Coal Tbk Jakarta, yang artinya semakin nyaman lingkungan kerja, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan yang akan dihasilkan. Menurut Trisna & Guridno, (2021), juga menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Saiba Cipta Selaras. Artinya jika lingkungan kerja PT Saiba Cipta Selaras baik, menyenangkan, serta mampu memberikan kenyamanan dan keamanan bagi para karyawannya, maka hal ini juga mendorong para karyawan PT Saiba Cipta Selaras untuk bekerja dengan sebaik-baiknya, sehingga kinerjanya juga akan meningkat. Menurut Eka & Sugiarto, (2022), menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT Jasa Raharja Kantor Perwakilan Surakarta. Hal ini berarti bahwa tingginya kepuasan terhadap lingkungan kerja akan meningkatkan kinerja karyawan nya juga. Secara umum uraian di atas menunjukkan bahwa adanya hubungan yang positif pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

#### 3.9.2 Pengaruh Kompensasi (X<sub>2</sub>) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan teori maupun hasil penelitian ini, terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung yang lebih besar dari t-tabel ( $5,390 > 1,96$ ) dan nilai P value yang lebih kecil dari 0,05, sehingga H<sub>2</sub> diterima. Pengaruh positif ini menunjukkan bahwa jika kompensasi meningkat, maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Dengan demikian, hipotesis kedua yang menyatakan terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan terbukti dan dapat dinyatakan diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Manao, (2022), yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Jasa Raharja Kantor Perwakilan Surakarta. Artinya, jika kompensasi di PT Jasa Raharja meningkat, maka kinerja karyawan juga mengalami peningkatan.

Penelitian yang dilakukan oleh Pangestu et al., (2022) juga menunjukkan hasil kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya, apabila perusahaan memberikan kompensasi yang sesuai dengan kontribusi karyawan, maka hal tersebut akan meningkatkan motivasi kerja dan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Menurut Eka & Sugiarto, (2022), kompensasi juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Jasa Marga. Penelitian ini juga menemukan bahwa tunjangan transportasi dan bonus tahunan adalah komponen kompensasi yang paling berpengaruh. Secara umum, uraian di atas menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Peningkatan kompensasi yang diberikan perusahaan dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan, sehingga berdampak pada kinerja yang lebih baik.

### 3.9.3. Pengaruh Pengembangan Karier (X<sub>3</sub>) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Di

Dari hasil pengolahan data, diketahui bahwa terdapat pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh nilai  $t$  hitung yang lebih besar dari  $t$ -tabel ( $2,385 > 1,96$ ) dan nilai  $P$  value yang lebih kecil dari  $0,05$  ( $0,000 < 0,05$ ), sehingga  $H_3$  diterima. Hubungan positif ini menunjukkan bahwa jika pengembangan karier meningkat, maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Dengan demikian, kesimpulan pada hipotesis ketiga yang menyatakan terdapat pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan terbukti dan dapat dinyatakan diterima. Penelitian yang dilakukan oleh Afridhamita & Efendi, (2020) menunjukkan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Global Medika. Artinya, setiap peningkatan dalam program pengembangan karier akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Penelitian ini menekankan pentingnya pelatihan dan pendidikan berkelanjutan sebagai bagian dari pengembangan karier yang efektif.

Menurut Trisna & Guridno, (2021) pengembangan karier juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Alfa Prima. Aspek yang paling berpengaruh dalam pengembangan karier di perusahaan ini adalah program mentoring dan promosi jabatan. Penelitian lain oleh Eka & Sugiarto, (2022) di PT Jasa Marga juga mendukung temuan ini. Penelitian ini menyoroti pentingnya rotasi kerja dan pengembangan keterampilan dalam menunjang kinerja karyawan. Secara keseluruhan, hasil-hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karier memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Program pengembangan karier yang baik dapat meningkatkan keterampilan, motivasi, dan loyalitas karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja yang lebih baik.

### 3.9.4. Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi, dan Pengembangan Karier Secara Bersama-sama Terhadap Kinerja Karyawan Di

Dari hasil pengolahan data, diketahui bahwa terdapat pengaruh masing-masing variabel terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh nilai  $t$  hitung yang lebih besar dari  $t$ -tabel ( $> 1,96$ ) dan nilai  $P$  value yang lebih kecil dari  $0,05$ , sehingga  $H_4$  diterima. Artinya, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja, kompensasi, dan pengembangan karier secara bersama-sama berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja, kompensasi, dan pengembangan karier secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian oleh Trisna & Guridno, (2021) mengungkapkan bahwa ketiga faktor ini memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan. Lingkungan kerja yang nyaman akan membuat karyawan lebih termotivasi untuk bekerja, sedangkan kompensasi yang adil mendorong mereka untuk memberikan hasil terbaik. Di sisi lain, pengembangan karier memungkinkan mereka untuk terus meningkatkan kompetensi sehingga kinerja mereka akan semakin baik. Oleh karena itu, integrasi ketiga faktor ini sangat penting bagi peningkatan kinerja karyawan di PT X.

## 4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada karyawan kantor pusat di PT X tentang bagaimana pengaruh lingkungan kerja, kompensasi dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan di PT X. Keseluruhan model empirik diuji menggunakan teknik *Structural Equation Model* (SEM) dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dan hasilnya sesuai dengan teori maupun penelitian terdahulu. Kesimpulan hasil penelitian tesis adalah sebagai berikut: 1). Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang dapat dimaknai bahwa jika lingkungan kerja di PT X semakin baik, maka kinerja karyawan akan meningkat. 2). Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yaitu jika kompensasi meningkat maka kinerja karyawan juga meningkat. 3). Pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang dapat dimaknai bahwa jika program pengembangan karier di PT X semakin ditingkatkan, maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel tersebut memiliki kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka penulis menyampaikan beberapa saran sebagai berikut: (a). Bagi perusahaan diharapkan dapat meningkatkan hubungan kerja antar karyawan, melakukan evaluasi sistem penggajian secara berkala, menyediakan jalur karier yang lebih jelas bagi karyawan, dan dapat meningkatkan pengelolaan beban kerja dengan memastikan bahwa target yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan kemampuan mereka. (b). Bagi akademik diharapkan dapat menggunakan variabel yang sama dengan objek penelitian di industri yang berbeda, dapat menggunakan responden yang terdiri dari karyawan dengan jabatan manajerial atau supervisi untuk menggali lebih dalam persepsi mereka terhadap variabel penelitian, dan menambahkan variabel tambahan seperti budaya kerja atau gaya kepemimpinan untuk melihat bagaimana faktor-faktor tersebut mempengaruhi kinerja karyawan.

## REFERENCES

- Afridhamita, C., & Efendi, S. (2020). Pengaruh Pengembangan Karier, Keterikatan Karyawan, Komunikasi Interpersonal, dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Indo Dharma Transport. *Oikonomia: Jurnal Manajemen, Universitas Nasional*.
- Almulaiki, W. A. (2023). The Impact of Performance Management on Employee Performance. *Saudi Journal of Business and Management Studies*.

- Antika, N. D., Nataraningtyas, M. F., Lonikat, E. V. T., & Dwiridotjahjono, J. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan PTPN X Pabrik Gula Lestari Kertosono. *Jurnal Manajemen dan Organisasi (JMO)*.
- Arifin, S., & Lestari, T. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Sumber Daya Manusia*.
- Awoitau, R., Noch, M. Y., & Khotimah, K. (2024). The Influence of Motivation, Training, and Compensation on Employee Performance at the Secretariat of the DPRD of Jayapura Regency. *Advances in Human Resource Management Research*, 2(3), 153-165. DOI: <https://doi.org/10.60079/ahrmr.v2i3.376>.
- Balqis, F., & Sugiono, E. (2020). Pengaruh Beban Kerja, Penilaian Prestasi Kerja, dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan PT Surya Progard, Jakarta Selatan. *Oikonomia: Jurnal Manajemen, Universitas Nasional*.
- Bolung, F. M., Sentosa, E., & Marnis. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Pengembangan Karir, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Hotel Desa Wisata TMII Jakarta. *Oikonomia: Jurnal Manajemen*, 17(2), 141-154. DOI: <http://dx.doi.org/10.47313/oikonomia.v17i2.1261>.
- Eka, S., & Sugiarto, A. (2022). Pengaruh kecerdasan emosional, self-efficacy, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen*, 6(1), 47-66. DOI: <https://doi.org/XX..XXXXX/jibm>.
- Febriyaningrum, R. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Ritel di Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*.
- Haider, I. (2024). The Effect of Direct and Indirect Compensation on Employee Performance Moderated by Perceived Equity and Value. *ResearchGate, Capital University of Science & Technology*.
- Hatta, K., Azhari, & Zubaidah. (2023). Strategi Pengembangan Karir dalam Meningkatkan Kreativitas Kerja pada Staf Palang Merah Indonesia Kota Banda Aceh. *Jurnal Al-Ijtima'iyah, Universitas Ar-Raniry*.
- Hermawan, S., & Amirullah. (2021). Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif & Kualitatif. Penerbit Mitra Wacana Media.
- Hulu, D., Lahagu, A., & Telaumbanua, E. (2022). Analisis Lingkungan Kerja dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Pegawai Kantor Kecamatan Botomuzoi Kabupaten Nias. *Jurnal EMBA*, 10(4), 1480-1496.
- Krisnandi, H., & Saputra, N. A. (2021). Kompetensi, Komunikasi, Kedisiplinan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Oikonomia: Jurnal Manajemen*, 17(1), 13-26. DOI: <http://dx.doi.org/10.47313/oikonomia.v17i1.1226>.
- Manao, A. S. (2022). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja Pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nias Selatan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Nias Selatan*.
- Muriuki, M. N., & Wanyoike, R. (2021). Performance Appraisal and Employee Performance. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(10), 265-272.
- Paendong, J., Sentosa, E., & Sarpan. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Astra Daihatsu Cabang Pasar Minggu. *Jurnal Manajemen Oikonomia*, 15(2), 33-49.
- Pagan, Y. O. O. L., Mitan, W., & Purnama Rangga, Y. D. (2023). Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Pelayanan Anggota Pada KSP Kopdit Sube Huter. *Jurnal Mutiara Ilmu Akuntansi (JUMIA)*, 1(1), 205-223.
- Pangestu, R. N., Rani, D. S., Tyas, T. S. N., Farhah, Z., & Afifah, Z. N. (2022). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan: Perencanaan, Kualitas, dan Kepemimpinan. *Dinasti Review - Jurnal Ilmiah Manajemen & Teknologi*.
- Putra, B. J. (2021). Studi Literatur: Teori Perkembangan Karir Donald Edwin Super. *Jurnal Konseling dan Pendidikan*, 3(1), 30-38.
- Tarmizi, A., & Hutasuhut, J. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Kantor Camat Perbaungan Kabupaten Serdang Bedagai. *Jurnal Bisnis Mahasiswa*, 24-33.
- Trisna, A., & Guridno, E. (2021). Pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Saiba Cipta Selaras. *Oikonomia: Jurnal Manajemen, Universitas Nasional*.
- Tyana, I. D., Widiharih, T., & Utami, I. T. (2022). Analisis Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Penumpang BRT Trans Semarang Menggunakan Partial Least Square (PLS). *Jurnal Gaussian*, 11(4), 591-604. DOI: <https://doi.org/10.14710/j.gauss.11.4.591-604>.
- Wahyono, T. E. (2022). Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan. *OPTIMAL: Jurnal Ekonomi dan Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pemnas Indonesia*.
- Waruwu, M. (2023). Pendekatan Penelitian Pendidikan: Metode Penelitian Kualitatif, Metode Penelitian Kuantitatif dan Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Method). *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(1), 2896-2910.
- Yandi, A. (2022). Literature Review Model Produktivitas Karyawan: Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi. *Journal of Industrial Management (JIM), Universitas Batanghari Jambi*.
- Zati, M. R., & Tefu, A. F. (2021). Pengaruh Motivasi Eksternal, Pengembangan Karir, Kesehatan dan Keselamatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Motivasi*.
- Zhenjing, G., Chupradit, S., Ku, K. Y., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2022). Impact of Employees' Workplace Environment on Employees' Performance: A Multi-Mediation Model. *Frontiers in Public Health*.