

## **PENGARUH KOMPENSASI DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN GENERASI MILENIAL DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PERKANTORAN DI JAKARTA**

**Novia Dwirani<sup>1</sup>, Aty Herawati<sup>2</sup>**  
Universitas Trilogi<sup>1,2</sup>  
atyherawati@trilogi.ac.id<sup>2</sup>

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Milenial dengan Dimediasi oleh Motivasi Kerja. populasi penelitian adalah karyawan generasi milenial pada perkantoran di Jakarta. Sampel sejumlah 100 orang diambil dengan convenience sampling. Data primer yang digunakan berupa respon dari karyawan generasi milenial area di Jakarta yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Data dianalisis menggunakan SEM berbasis PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi dan Pengembangan Karir tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Kompensasi dan Pengembangan Karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi Kerja. Dan Kompensasi dan Pengembangan Karir tidak memiliki pengaruh secara tidak langsung Kinerja Karyawan dengan dimediasi oleh Motivasi Kerja.

**Kata Kunci:** Generasi Milenial, Kompensasi, Kinerja Karyawan, Motivasi Kerja

### **ABSTRACT**

*This study aims to determine the effect of Compensation and Career Development on the Performance of Millennial Generation Employees Mediated by Work Motivation. The population of the study was millennial generation employees in offices in Jakarta. A sample of 100 people was taken by convenience sampling. The primary data used were responses from millennial generation employees in the Jakarta area obtained through questionnaires. The data were analyzed using PLS-based SEM. The results showed that Compensation and Career Development did not have a significant effect on Employee Performance. Compensation and Career Development have a significant effect on Work Motivation. And Compensation and Career Development do not have an indirect effect on Employee Performance mediated by Work Motivation.*

**Keywords:** Millennial Generation, Compensation, Employee Performance, Work Motivation

### **PENDAHULUAN**

Dalam era globalisasi dan perkembangan teknologi yang pesat, perusahaan-perusahaan di Jakarta menghadapi tantangan signifikan dalam mengelola sumber daya manusia, khususnya karyawan generasi milenial yang kini mendominasi dunia kerja. Dalam upaya mencapai tujuan perusahaan dan memastikan keberhasilan organisasi, manajemen sumber daya manusia memegang peran penting karena berfungsi untuk menangani berbagai aspek yang berkaitan dengan tenaga kerja, seperti kompensasi, pengembangan karir, dan motivasi kerja. Ketiga faktor tersebut saling terhubung dan memiliki dampak langsung terhadap produktivitas serta kepuasan karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi pada kinerja perusahaan secara keseluruhan. Kinerja karyawan menjadi salah satu indikator utama keberhasilan organisasi, yang terlihat dari kemampuan mereka dalam mencapai target, berkontribusi terhadap tujuan perusahaan, dan bekerja secara produktif.

Manajemen sumber daya manusia, sebagaimana dijelaskan oleh Wai et al. (2024), merupakan cabang manajemen yang berfokus pada hubungan dan peran manusia dalam

organisasi, mencakup pembinaan, penggunaan, dan perlindungan tenaga kerja baik yang berada dalam hubungan kerja formal maupun yang bekerja secara mandiri. Perusahaan yang tidak memberikan perhatian serius pada manajemen tenaga kerja manusia akan menghadapi kesulitan dalam menjaga kelancaran operasional dan pencapaian kinerja yang optimal. Oleh karena itu, tenaga kerja, sebagai penggerak utama keberhasilan usaha, harus dipelihara dan dijaga dengan memenuhi kebutuhan serta keinginan mereka, termasuk memberikan kompensasi yang sesuai dengan kontribusi yang telah diberikan.

Dalam konteks globalisasi dan perkembangan teknologi informasi, generasi milenial yang terhubung erat dengan kemajuan teknologi menghadirkan dinamika unik dalam dunia kerja modern. Generasi ini, yang lahir antara tahun 1981 dan 1996, membawa nilai-nilai dan harapan yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Mereka cenderung menghargai lingkungan kerja yang tidak hanya memberikan gaji yang memadai, tetapi juga menawarkan kesempatan untuk belajar, berkembang, dan berkontribusi secara maksimal. Untuk memenuhi harapan generasi ini, perusahaan perlu menyediakan berbagai program pengembangan profesional, penghargaan yang relevan, dan peluang karir yang menarik. Dengan memenuhi kebutuhan tersebut, perusahaan dapat menjaga komitmen karyawan milenial terhadap organisasi dan mendorong kontribusi yang lebih besar terhadap keberhasilan perusahaan di tengah persaingan yang semakin ketat.

Menurut Badan Pusat Statistik (BPS), hasil sensus penduduk tahun 2020 menunjukkan bahwa Generasi milenial di Indonesia, yang lahir antara tahun 1981 hingga 1996 mencakup sekitar 25,87 persen dari total populasi atau sekitar 69,6 juta jiwa, dengan Provinsi Jakarta menjadi salah satu wilayah dominan, di mana mereka mencapai 26,78 persen dari total penduduk. Sebagai kelompok usia produktif yang signifikan, generasi milenial memiliki potensi besar untuk menjadi motor penggerak utama dalam pembangunan ekonomi Indonesia di masa depan. Mereka dikenal adaptif terhadap teknologi dan perubahan, tumbuh di era digital yang membentuk kemampuan mereka dalam memanfaatkan teknologi dalam kehidupan dan pekerjaan. Dengan karakteristik yang cenderung terbuka pada ide baru, peduli pada isu sosial dan lingkungan, serta kemampuan berinovasi, generasi milenial diharapkan mampu membantu perusahaan dan industri Indonesia tetap kompetitif di pasar global sekaligus mendukung percepatan pertumbuhan ekonomi nasional.



**Gambar 1.** Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Milenial

Dalam dunia kerja yang terus berkembang, karyawan generasi milenial menunjukkan pola kinerja unik yang dipengaruhi oleh berbagai faktor yaitu kompensasi berperan penting, pengaruhnya hanya sebesar 30%, sementara pengembangan karir memiliki dampak terbesar sebesar 40%, menunjukkan bahwa karyawan milenial sangat menghargai kesempatan belajar dan berkembang melalui pelatihan, mentoring, dan jalur karir yang jelas. Kepuasan kerja menyumbang 20%, dan lingkungan kerja sebesar 10%. Untuk meningkatkan kinerja mereka, perusahaan perlu memprioritaskan pengembangan karir, menciptakan lingkungan kerja

positif, dan memberikan kompensasi yang adil, sehingga dapat membangun tim yang lebih produktif dan berkomitmen.

Pengembangan karir menjadi salah satu faktor utama yang memengaruhi kinerja karyawan generasi milenial, berperan penting dalam meningkatkan efektivitas tugas dan loyalitas karyawan. Strategi pengembangan karir, seperti pelatihan, mentoring, dan program profesional, memberikan kesempatan bagi karyawan untuk belajar, berkembang, dan mencapai jenjang karir yang lebih tinggi, yang memotivasi mereka untuk meningkatkan kemampuan dan tetap berkomitmen pada perusahaan. Dari penelitian yang dilakukan oleh Kusuma, dkk (2022) menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan. Hal senada yang disampaikan oleh Rozy (2021) menyatakan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dikemukakan oleh Rozy, menurut Yuliana & Kusdiyanto (2023) pengembangan karir berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kompensasi juga menjadi faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan milenial, di mana perusahaan perlu memberikan imbalan yang sesuai dengan kontribusi mereka untuk menjaga komitmen terhadap organisasi. Besaran kompensasi harus diinformasikan dengan jelas sebelumnya dan diberikan secara adil sebagai bentuk penghargaan atas hasil kerja karyawan. Hubungan timbal balik yang saling menguntungkan antara perusahaan dan karyawan, di mana karyawan memberikan kinerja terbaik sementara perusahaan memberikan kompensasi yang layak, dapat meningkatkan motivasi kerja dan mendorong kemajuan bersama. Dari penelitian yang dilakukan oleh Ervina, dkk (2023) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya kompensasi dapat meningkatkan kinerja pegawai. Jika kompensasi diterima dengan baik maka kinerja pegawai baik juga. Berbeda dengan penelitian yang dikemukakan oleh Ervina, menurut Ida (2023) kompensasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, jika karyawan tidak mendapat kompensasi yang baik, maka kinerja karyawan akan menurun atau rendah namun pada penerapannya tidak maksimal. Hal senada yang disampaikan oleh Arifin *et al*, (2023) bahwa Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan artinya kenaikan pada variabel kompensasi tidak akan mempengaruhi kenaikan kinerja.

Dalam melakukan suatu pekerjaan, seseorang dapat memperoleh motivasi kerja dari dalam dirinya sendiri berupa kesadaran diri terhadap pekerjaannya dan dapat juga memperoleh motivasi kerja dari luar diri berupa keadaan yang mendorong orang tersebut bekerja dengan maksimal. Motivasi kerja menurut Robbins, (2021) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha seseorang untuk mencapai tujuan. Dari penelitian yang dilakukan oleh Ida (2023) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Berbeda dengan hasil penelitian sebelumnya, menurut Muklisin (2020), motivasi berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap kinerja. Hal senada yang disampaikan oleh Ervina, dkk (2023) bahwa Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai

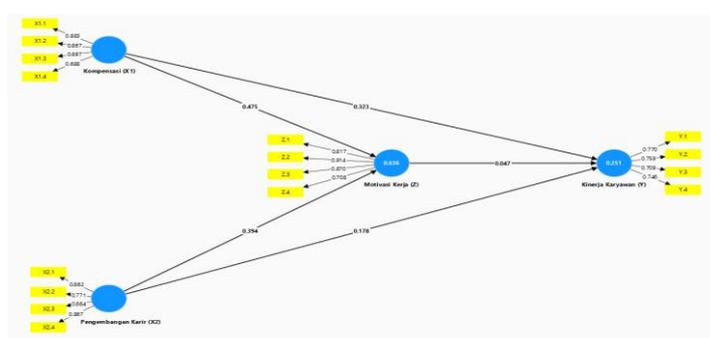
## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif asosiatif. Penelitian ini menggunakan tiga variabel yang terdiri dari variabel dependen, variabel independen dan variabel intervening. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan. Sedangkan untuk variabel intervening dalam penelitian ini adalah Motivasi Kerja. Untuk penelitian ini menggunakan variabel independen yang terdiri dari Kompensasi dan Pengembangan Karir. Populasi pada penelitian ini adalah karyawan generasi milenial pada perkantoran di Jakarta yang lahir antara tahun 1981 sampai dengan tahun 1996 di wilayah Jakarta. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah

*Convenience* sampling. Teknik *convenience sampling* adalah teknik pengambilan sampel berdasarkan pada ketersediaan responden (Creswell, 2012). Perhitungan jumlah sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini menggunakan Rumus Lemeshow (1997) karena populasi karyawan generasi milenial di Jakarta tidak diketahui jumlahnya. Penelitian ini melibatkan 100 responden sebagai sampel. Data primer diperoleh dengan menggunakan kuesioner yang berisi daftar pernyataan kepada karyawan generasi milenial di perkantoran wilayah Jakarta. teknik dalam pengambilan sumber data yang diperoleh adalah menggunakan Kuesioner, sebagai instrumen penelitian yang diterapkan untuk menghimpun informasi dari responden dalam bentuk pertanyaan secara tertulis dan memilih salah satu jawaban dari pertanyaan yang sudah diberikan dengan menggunakan skala *Likert* (Purba et al. 2021).

Penelitian ini menggunakan dua metode analisis, yaitu analisis deskriptif dan analisis jalur (*path analysis*) dengan menggunakan *Partial Least Squares* (PLS). Analisis deskriptif merupakan pengamatan mendalam mengenai karakteristik responden yang akan dijadikan sampel dalam penelitian, mencakup aspek seperti jenis kelamin, tahun kelahiran, lokasi pekerjaan dan masa kerja responden. Jika ingin menggambarkan suatu fenomena dan tidak bermaksud mengkaitkan dengan fenomena lain, maka yang digunakan adalah teknik deskriptif (Pasaribu, et al, 2022). Tujuan digunakannya statistik deskriptif diharapkan dapat memberikan penjelasan secara umum mengenai masalah yang dianalisa agar pembaca lebih mudah memahaminya (Muchson, 2017). Untuk pengolahan data pada penelitian ini menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah metode statistik yang digunakan untuk memprediksi hubungan antara variabel laten dengan menggunakan model jalur struktural (Hair et al., 2017). Dalam penelitian dengan PLS akan diuji outer model dan inner model dimana dalam outer model akan dianalisa suatu spesifikasi variabel dari indikatornya.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN



**Gambar 2.** Diagram Jalur (*Path*)

Hasil dari model diagram jalur ini digunakan untuk melihat uji validitas dan reliabilitas. Indikator dapat dikatakan *convergent validity* apabila nilainya lebih besar dari 0,7. Tetapi Ghazali dan Latan (2020), nilai *loading factor* yang lebih besar dari 0,6 masih dapat diterima. Berdasarkan hasil analisis diatas semua indikator dapat dikatakan valid dan reliabel karena nilainya berada diatas 0,6.

**Tabel 1.**  
Hasil Uji Validitas dengan Loading Factor

Variabel	Indikator	Loading Factor	Keterangan
Kompensasi (X1)	X1.1	0,883	Valid
	X1.2	0,867	Valid

Variabel	Indikator	Loading Factor	Keterangan
Pengembangan Karir (X2)	X1.3	0,897	Valid
	X1.4	0,688	Valid
	X2.1	0,862	Valid
	X2.2	0,771	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	X2.3	0,664	Valid
	X2.4	0,867	Valid
	Y.1	0,770	Valid
	Y.2	0,759	Valid
Motivasi Kerja (Z)	Y.3	0,709	Valid
	Y.4	0,746	Valid
	Z.1	0,817	Valid
	Z.2	0,914	Valid
	Z.3	0,870	Valid
	Z.4	0,708	Valid

Hasil dari output *outer loadings* yang dipaparkan tabel 4.9 menunjukkan bahwa semua indikator mempunyai *outer loadings* lebih besar dari 0,60 yang berarti bahwa semua indikator adalah valid sebagai pengukuran dari variabel laten.

**Tabel 1.**  
**Hasil Uji Average Variance Extracted (AVE)**

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Kompensasi (X1)	0,702
Pengembangan Karir (X2)	0,633
Kinerja Karyawan (Y)	0,557
Motivasi Kerja (Z)	0,69

Kriteria dalam *Average Variance Extracted* (AVE) adalah bahwa setiap indikator yang mengukur konstraknya harus mempunyai nilai AVE lebih besar dari 0,50. Hasil output AVE pada table 4.10 menunjukkan bahwa nilai AVE baik untuk semua konstruk Kinerja Karyawan (Y), Motivasi Kerja (Z), Kompensasi (X1), dan Pengembangan Karir (X2). Artinya nilai AVE telah memenuhi *convergent validity* karna semua indikator berada di atas 0,5.

**Tabel 3.**  
**Hasil Uji Cross Loading**

	Kompensasi (X1)	Pengembangan Karir (X2)	Kinerja Karyawan (Y)	Motivasi Kerja (Z)
X1.1	0,883	0,619	0,484	0,704
X1.2	0,867	0,581	0,369	0,614
X1.3	0,897	0,617	0,445	0,648
X1.4	0,688	0,445	0,276	0,505
X2.1	0,620	0,862	0,456	0,669
X2.2	0,480	0,771	0,273	0,593
X2.3	0,446	0,664	0,259	0,390
X2.4	0,599	0,867	0,350	0,585
Y.1	0,314	0,434	0,770	0,354
Y.2	0,336	0,320	0,759	0,374
Y.3	0,410	0,227	0,709	0,191
Y.4	0,373	0,299	0,746	0,315

Z.1	0,631	0,558	0,468	0,817
Z.2	0,694	0,673	0,327	0,914
Z.3	0,630	0,606	0,310	0,870
Z.4	0,497	0,543	0,255	0,708

**Tabel 4.**  
**Hasil Uji Composite Reliability**

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho c)</i>	<b>Keterangan</b>
Kompensasi (X1)	0,856	0,903	Reliabel
Pengembangan Karir (X2)	0,805	0,872	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,735	0,834	Reliabel
Motivasi Kerja (Z)	0,847	0,898	Reliabel

Pada tabel 4 terlihat bahwa nilai composite reliability untuk semua konstruk menunjukkan hasil yang sangat baik, yaitu di atas 0,7. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator variabel dikatakan reliabel.

**Tabel 5.**  
**Nilai Koefisien Determinasi**

	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
Kinerja Karyawan (Y)	0,251	0,227
Motivasi Kerja (Z)	0,636	0,628

Pada tabel di atas, terlihat nilai  $R^2$  untuk variabel Kinerja Karyawan adalah sebesar 0,251 atau 25,1%. Ini menunjukkan bahwa 25,1% variasi dalam Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh kombinasi dari variabel Kompensasi, Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja. Sisa 74,9% variasi dalam Kinerja Karyawan dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Sedangkan untuk variabel Motivasi Kerja, nilai  $R^2$  yang diperoleh adalah 0,636 atau 63,6%. Ini berarti bahwa 63,6% variasi dalam Motivasi Kerja dapat dijelaskan oleh variabel Kompensasi dan Pengembangan Karir secara bersama-sama. Sisa 36,4% variasi dalam Motivasi Kerja dijelaskan oleh faktor - faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Perubahan nilai  $R^2$  digunakan untuk melihat apakah pengukuran variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen memiliki pengaruh yang substansif. Hal ini dapat diukur dengan *effect size  $f^2$* , dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Effect Size } f^2 = \frac{R^2_{\text{Included}} - R^2_{\text{excluded}}}{1 - R^2_{\text{Included}}}$$

Suatu model dianggap mempunyai nilai *predictive* yang relevan jika nilai *Q-square* lebih dari 0 (>0). Nilai *predictif-relevance* diperoleh dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - R1^2) (1 - R2^2) \dots\dots\dots 1)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,251) (1 - 0,636) \dots\dots\dots 2)$$

$$Q^2 = 1 - 0,272 \dots\dots\dots 3)$$

$$Q^2 = 0,727 \dots\dots\dots 4)$$

Dengan hasil nilai *Q-Square* sebesar 0,727, berarti model yang digunakan dalam penelitian ini memiliki kemampuan prediksi yang baik. *Q-Square* mengindikasikan seberapa

baik variabel eksogen (kompensasi, pengembangan karir dan motivasi kerja) dapat menjelaskan variabel endogen (kinerja karyawan). Dengan nilai 72,7%, artinya variabel eksogen dalam model ini mampu menjelaskan 72,7% dari variasi dalam kinerja karyawan, sehingga model tersebut dapat dianggap layak dan kuat untuk memprediksi model dengan baik. sedangkan 27,3% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian.

**Tabel 6.**  
**Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung**

<b>Pengaruh</b>	<b>Path Coefficients</b>	<b>T statistics</b>	<b>P values</b>	<b>Hipotesis Penelitian</b>
Kompensasi -> Kinerja Karyawan	0,323	1,804	0,071	Ditolak
Pengembangan Karir -> Kinerja Karyawan	0,178	1,006	0,315	Ditolak
Kompensasi -> Motivasi Kerja	0,475	4,189	0,000	Diterima
Pengembangan Karir -> Motivasi Kerja	0,394	3,805	0,000	Diterima
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0,047	0,215	0,830	Ditolak

Berdasarkan hasil uji pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dalam penelitian ini dengan rincian sebagai berikut:

- 1) Kompensasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan oleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $1,804 < t_{tabel} 1,96$  dan nilai  $p-values$  sebesar  $0,071 < 0,05$ , dengan demikian hipotesis ini ditolak.
- 2) Pengembangan karir tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan oleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $1,006 < t_{tabel} 1,96$  dan nilai  $p-values$  sebesar  $0,315 < 0,05$ , dengan demikian hipotesis ini ditolak.
- 3) Kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja yang ditunjukkan oleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $4,189 > t_{tabel} 1,96$  dan nilai  $p-values$  sebesar  $0,000 < 0,05$ , dengan demikian hipotesis ini diterima.
- 4) Pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja yang ditunjukkan oleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $3,805 > t_{tabel} 1,96$  dan nilai  $p-values$  sebesar  $0,000 < 0,05$ , dengan demikian hipotesis ini diterima.
- 5) Motivasi kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan oleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $0,215 < t_{tabel} 1,96$  dan nilai  $p-values$  sebesar  $0,830 < 0,05$ , dengan demikian hipotesis ini ditolak.

**Tabel 2.**  
**Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung**

<b>Pengaruh</b>	<b>Path Coefficients</b>	<b>T statistics</b>	<b>P values</b>	<b>Hipotesis Penelitian</b>
Kompensasi -> Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0,022	0,200	0,842	Ditolak
Pengembangan Karir -> Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0,018	0,213	0,813	Ditolak

Berdasarkan table di atas hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak memediasi pengaruh kompensasi maupun pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *t* hitung sebesar 0,200 yang lebih kecil dari *t* tabel 1,96 dan nilai *p*-value sebesar 0,842 yang lebih besar dari 0,05 pada kedua hubungan tersebut. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja serta pengembangan karir terhadap kinerja karyawan ditolak.

### **Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa kompensasi tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti jika kompensasi yang diberikan sudah dianggap adil dan sesuai dengan ekspektasi karyawan, maka tambahan atau perubahan dalam kompensasi mungkin tidak lagi berdampak signifikan pada kinerja dan terdapat faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja seperti motivasi, lingkungan kerja yang positif, dan kesempatan untuk berkembang sering kali lebih berpengaruh bagi karyawan. Hasil penelitian ini diperkuat dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Arifin *et al*, (2023) bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian serupa dari Agus *et al*, (2023) menyatakan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian pula dengan penelitian Ida, (2023) yang menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selaras juga dengan penelitian Faitul *et al*, (2023) bahwa kompensasi kerja berpengaruh secara positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa pengembangan karir tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mungkin disebabkan karena karyawan mungkin tidak sepenuhnya menyadari manfaat pengembangan karir atau tidak memiliki kesempatan untuk memanfaatkan program tersebut, serta program pengembangan karir yang tersedia mungkin tidak relevan dengan kebutuhan atau harapan karyawan, sehingga tidak berdampak langsung pada peningkatan kinerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengevaluasi kembali relevansi dan implementasi pengembangan karir agar lebih efektif dalam mendukung peningkatan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Rozy, (2021) yang menyatakan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini serupa dengan penelitian yang dilakukan oleh Darmawan *et al*, (2023) menunjukkan bahwa tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian Kusuma (2022), yang menemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja**

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini berarti kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karena mampu memenuhi kebutuhan dasar karyawan, memberikan pengakuan atas kontribusi mereka, menawarkan insentif finansial yang menarik, meningkatkan kepuasan kerja, dan meningkatkan kesejahteraan agar karyawan memiliki kenyamanan dan menikmati pekerjaan sehingga menjadi faktor utama yang mendorong motivasi kerja untuk bekerja lebih baik. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Mukhlisin. (2020), menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi. Demikian pula, pada penelitian Ervina, (2023) menunjukkan bahwa kompensasi yang diterima karyawan memiliki dampak positif signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Selain itu, Penelitian Kamila, (2024) juga menunjukkan bahwa

terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kompensasi dan motivasi kerja pegawai. Hal ini berarti bahwa semakin baik kompensasi yang diterima pegawai maka motivasi kerja pegawai akan meningkat. Sebaliknya, jika kompensasi yang diterima pegawai kurang sesuai maka akan semakin rendah juga motivasi kerja pegawai.

### **Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Kerja**

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini berarti pengembangan karir memberikan peluang kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian mereka, sehingga mendorong pencapaian prestasi kerja yang lebih tinggi. Prestasi ini tidak hanya meningkatkan rasa percaya diri tetapi juga memotivasi karyawan untuk terus berkembang. Selain itu, program pengembangan karir sering kali mencakup pelatihan, seminar, atau kegiatan lain yang memungkinkan karyawan memperluas jaringan kerja mereka. Interaksi ini menciptakan peluang baru dan meningkatkan semangat kerja karena karyawan merasa lebih terhubung dengan komunitas profesional. Pengembangan karir yang efektif juga mencerminkan komitmen organisasi terhadap pertumbuhan karyawan, yang membangun rasa loyalitas dan motivasi untuk memberikan kontribusi terbaik kepada organisasi. Adanya pembimbing atau mentor dalam proses pengembangan karir memberikan dukungan dan arahan yang diperlukan, sehingga meningkatkan rasa percaya diri dan memotivasi karyawan untuk terus maju menuju tujuan mereka. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Dadang, *et al* (2022) menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Selain itu, Penelitian Kusuma, (2022) juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif pengembangan karir terhadap motivasi kerja.

### **Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa motivasi kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti motivasi kerja yang tinggi bisa saja meningkatkan kepuasan kerja, tetapi tidak selalu berbanding lurus dengan produktivitas peningkatan hasil kerja. Demikian pula, jika kesejahteraan finansial karyawan sudah tercapai, motivasi kerja yang berkaitan dengan kompensasi tambahan mungkin tidak lagi menjadi faktor signifikan dalam mendorong peningkatan kinerja. Penghargaan atas pekerjaan, meskipun dapat meningkatkan motivasi, tidak selalu berdampak pada kinerja jika tidak dilengkapi dengan sistem evaluasi atau insentif yang mendorong hasil kerja yang nyata. Selain itu, meskipun kesempatan untuk aktualisasi diri memberikan kepuasan personal, hal ini tidak selalu berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja jika tidak dikaitkan dengan pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Muhlisin, (2020) menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Demikian pula, pada penelitian Ervina, (2023) menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya motivasi tidak dapat meningkatkan kinerja pegawai. Kurangnya penghargaan berupa pujian ataupun bonus dari atasan kepada bawahannya dapat mengakibatkan rendahnya Motivasi pegawai dalam bekerja.

### **Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi**

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa motivasi tidak memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti meskipun kompensasi meningkatkan motivasi, hubungan tersebut tidak selalu memediasi atau memengaruhi kinerja karyawan secara signifikan, menunjukkan bahwa pengaruh kompensasi terhadap kinerja dapat bersifat langsung tanpa memerlukan peran motivasi sebagai penghubung. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Ervina, (2023) menunjukkan bahwa variabel motivasi sebagai mediasi

tidak berpengaruh terhadap kompensasi terhadap kinerja karyawan. Demikian pula dengan penelitian Ida, (2023) menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan artinya apabila karyawan memiliki kompensasi yang tidak baik, maka tidak memiliki motivasi kerja yang tinggi, maka apabila diterapkan kinerja karyawan akan semakin rendah serta tidak efektif dan efisien. Sejalan dengan penelitian Yulianis, (2024) menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi**

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa motivasi tidak memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti motivasi kerja tidak berpengaruh sebagai variabel yang memediasi hubungan antara pengembangan karir dan kinerja karyawan. Motivasi kerja tidak signifikan memediasi hubungan antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, perusahaan harus mempertimbangkan kembali strategi pengembangan sumber daya manusia mereka dan mempertimbangkan faktor lain yang lebih dominan dalam mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Sisca, (2024) menunjukkan bahwa pengembangan karier tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Demikian pula dengan penelitian Dewi, (2020) menunjukkan bahwa variabel motivasi belum dapat dikatakan sebagai variabel mediator antara hubungan pengembangan karir dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa sistem pengembangan karir yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan.

### **SIMPULAN**

Bahwa (1) Kompensasi tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan generasi milenial. (2) Pengembangan karir tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. (3) Kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja. (4) Pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja. (5) Motivasi kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. (6) Motivasi tidak memediasi hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan. (7) Motivasi tidak memediasi hubungan antara pengembangan karir dan kinerja karyawan.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Wai, F. I., S. Psi., Novita, D., Susanti, E., dkk. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Penerapan dalam Organisasi*. PT. Adikarya Pratama Globalindo.
- Ervina, E., Ferdinand, F., & Meitiana, M. (2023). Pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel mediasi pada PT. Pos Indonesia Kantor Pos Palangka Raya. *Edunomics Journal*, 4(2), 144–166. <https://doi.org/10.37304/ej.v4i2.10027> researchgate.net-ejournal.upr.ac.id+1ejurnal.stie-trianandra.ac.id+1
- Mukhlidin, M., Rowiyani, R., & Muslikhun, A. (2024). Analisis peningkatan kinerja pegawai melalui pengembangan karier dan disiplin kerja yang didukung motivasi pada PT. J. A. Wattie Kendal. *Jurnal Mirai Management*, 9(1). [journal.stieamkop.ac.id](http://journal.stieamkop.ac.id)
- Firmansyah, E. D., Sari, H. M. K., Firdaus, V., & Hariasih, M. (2024). Pengembangan karir, kompensasi, dan motivasi: faktor utama kinerja karyawan. *Jurnal Pemberdayaan Ekonomi dan Masyarakat*, 1(1), 15. <https://doi.org/10.47134/jpem.v1i1.286> economics.pubmedia.id

- Dhafa Herlambang Wisanggeni, D., Daffa, D. S., & Teguh, P. (2024). Analisis kompensasi kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan: kajian literasi. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen*, 3(4), 116–131. <https://doi.org/10.55606/jupiman.v3i4.4630>
- Simarmata, R., Adriani, Z., & Dewi, E. (2025). Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Jambi Ekspres Televisi. *Jurnal Bintang Manajemen*, 3(1), 109–116. <https://doi.org/10.55606/jubima.v3i1.3813>
- Roni Fadli, R., & Hasanudin, H. (2024). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Yayasan Bait Qur'ani Ciputat. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 4(1). <https://doi.org/10.32493/JJSDM.v4i1.6790>
- Mulyeni, S., & Herlina, H. (2023). Pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan di Puncak Pass Resort. *Indonesian Journal of Economic and Business*, (no vol/no), hlm. ... (jika halaman tersedia, silakan ditambahkan)