# PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN KOMPENSASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT GAUTAMA INDAH PERKASA

Masrifatul Ula[1]; Instianti Elyana[2]

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis[1],
Universitas Nusa Mandiri, Jakarta, Indonesia
https://www.nusamandiri.ac.id
masrifatulula5@gmail.com[1], instianti.iny@nusamandiri.ac.id[2]
(*) Corresponding Author



Ciptaan disebarluaskan di bawah Lisensi Creative Commons Atribusi-NonKomersial 4.0 Internasional.

Abstract—Career development and compensation are important factors in employee job satisfaction, yet their effects may vary across organizational contexts. This study examines the effect of career development and compensation on employee job satisfaction at PT Gautama Indah Perkasa. The study used a quantitative associative approach with Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in SmartPLS 4. Data were collected through questionnaires from 112 employees at the company head office using saturated sampling. The measurement model was evaluated through convergent validity, discriminant validity, and construct reliability, while the structural model was assessed using R-square, f-square, Q-square predictive assessment, VIF, and bootstrapping. The results show that career development has a positive and significant association with job satisfaction (original sample = 0.474; t = 8.521; p < 0.001). Compensation also has a positive and significant association with job satisfaction (original sample = 0.473; t = 8.931; p < 0.001). Together, career development and compensation explain 61.8% of the variance in job satisfaction ($R^2$ = 0.618).
Keywords: career development, compensation, job satisfaction, PLS-SEM
Abstrak—Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh pengembangan karier dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT Gautama Indah Perkasa. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif dengan metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) melalui SmartPLS 4. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner kepada 112 karyawan kantor pusat dengan teknik sampling jenuh. Model pengukuran dievaluasi melalui validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk. Model struktural dievaluasi menggunakan R-square, f-square, penilaian prediktif Q-square, VIF, dan bootstrapping. Hasil menunjukkan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (original sample = 0,474; t = 8,521; p < 0,001). Kompensasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (original sample = 0,473; t = 8,931; p < 0,001). Kedua variabel menjelaskan 61,8% variasi kepuasan kerja ($R^2$ = 0,618).
Kata Kunci: pengembangan karier, kompensasi, kepuasan kerja, PLS-SEM

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur penting dalam pencapaian tujuan organisasi karena keberhasilan perusahaan tidak hanya ditentukan oleh sumber daya finansial dan teknologi, tetapi juga oleh kemampuan perusahaan mengelola karyawan secara efektif. Dalam persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan perlu memperhatikan kesejahteraan dan pengalaman kerja karyawan, termasuk bagaimana karyawan menilai pekerjaan, peluang berkembang, serta imbalan yang diterima. Kepuasan kerja menjadi salah satu aspek penting karena berkaitan dengan sikap karyawan terhadap pekerjaannya, loyalitas, produktivitas, dan kemampuan organisasi mempertahankan tenaga kerja yang dibutuhkan. Penelitian Irsaninda et al. (2026) juga menempatkan kepuasan kerja sebagai aspek yang perlu diperhatikan karena berkaitan dengan efektivitas organisasi.

Laporan Indonesia Workforce Hopes and Fears Survey 2024 dari PwC menyebutkan bahwa 84% pekerja di Indonesia menyatakan puas dengan pekerjaan mereka saat ini. Dalam survei yang sama, 86% responden menilai kompensasi yang adil sebagai aspek penting, sedangkan 82% menilai pekerjaan yang bermakna sebagai faktor penting dalam pengalaman kerja (PwC, 2024). Data tersebut menjadi konteks umum mengenai pentingnya kepuasan kerja, kompensasi, dan

Vol. 0X, No. X XXXX 202X | DOI: https://doi.org/10.33480/jasdim.vXiX.xxxx

pengalaman kerja, tetapi tidak secara langsung menggambarkan kondisi karyawan PT Gautama Indah Perkasa.

Kondisi tersebut relevan dengan PT Gautama Indah Perkasa yang bergerak dalam distribusi produk kosmetik, makanan, dan minuman. Berdasarkan observasi awal yang dicatat dalam penelitian, dari 10 karyawan yang diamati, 7 menyatakan puas, sedangkan 3 lainnya belum menunjukkan tingkat kepuasan yang sama dan masih memiliki harapan terhadap kesempatan pengembangan karier serta kompensasi. Observasi awal ini bersifat terbatas dan tidak dapat dianggap sebagai gambaran seluruh karyawan; karena itu, penelitian dilakukan untuk memperoleh bukti melalui kuesioner kepada responden.

Pengembangan karir merupakan salah satu faktor yang secara teoritis dan empiris berkaitan dengan kepuasan kerja. Pengembangan karir memberi kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuan, memperoleh pengalaman, dan mencapai jenjang jabatan yang lebih tinggi. Putri dan Suarmanayasa (2026) menemukan bahwa pengembangan karir yang lebih baik menghasilkan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Honey et al. (2026) juga menunjukkan bahwa kesempatan berkembang dapat menumbuhkan perasaan dihargai karena karyawan melihat adanya perhatian organisasi terhadap masa depan pekerjaannya. Pada PT Gautama Indah Perkasa, observasi awal menunjukkan masih terdapat karyawan yang belum memahami secara jelas jalur karir yang dapat ditempuh. Kesempatan promosi tidak selalu tersedia setiap tahun dan program pelatihan belum dirasakan secara merata. Kondisi tersebut berpotensi membentuk persepsi berbeda mengenai peluang pengembangan karir.

Faktor lain yang penting adalah kompensasi. Kompensasi mencakup balas jasa yang diterima karyawan sebagai penghargaan atas waktu, tenaga, tanggung jawab, dan kontribusi yang diberikan. Sistem kompensasi yang adil dapat memperkuat motivasi dan perasaan dihargai, sedangkan kompensasi yang dianggap tidak sesuai dengan harapan dapat memunculkan ketidakpuasan. Delita et al. (2025) menunjukkan bahwa kompensasi finansial dan nonfinansial dapat mendorong kepuasan kerja. Di PT Gautama Indah Perkasa, observasi awal menunjukkan adanya karyawan yang mengharapkan peningkatan insentif atau bonus yang lebih sesuai dengan pencapaian kerja. Perbedaan harapan mengenai kompensasi juga menjadi salah satu kondisi yang perlu diperhatikan perusahaan.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pengembangan karier dan kompensasi berkaitan dengan kepuasan kerja, tetapi menggunakan objek dan kombinasi variabel yang beragam. Herliana dan Munawaroh (2025) menemukan pengaruh positif dan signifikan kompensasi serta pengembangan karier terhadap kepuasan kerja. Firmanto et al. (2024) menguji pengembangan karier dan kompensasi dengan motivasi sebagai variabel tambahan, sedangkan Safitri dan Susilowati (2024) berfokus pada pengembangan karier dan motivasi kerja. Perbedaan objek serta susunan variabel tersebut memberi ruang untuk menguji pengaruh pengembangan karier dan kompensasi terhadap kepuasan kerja secara langsung pada PT Gautama Indah Perkasa.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh pengembangan karir dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT Gautama Indah Perkasa. Penelitian mengajukan tiga hipotesis, yaitu: H1 pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; H2 kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; dan H3 pengembangan karir dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian diharapkan memberikan bukti empiris bagi perusahaan dalam mengevaluasi kebijakan pengembangan karir dan kompensasi sebagai bagian dari upaya meningkatkan kepuasan kerja.

## BAHAN DAN METODE

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan asosiatif. Pendekatan tersebut dipilih karena penelitian bertujuan menguji hubungan dan besarnya pengaruh antarvariabel berdasarkan data numerik yang dianalisis secara statistik (Creswell, 2018; Sahir, 2021). Objek penelitian adalah karyawan Kantor Pusat PT Gautama Indah Perkasa. Berdasarkan data kepegawaian tahun 2026, populasi berjumlah 112 karyawan. Seluruh anggota populasi digunakan sebagai responden sehingga teknik pengambilan sampel yang diterapkan adalah sampling jenuh atau sensus. Data dikumpulkan pada periode Mei sampai Juni 2026 di lingkungan perusahaan.

Variabel penelitian terdiri atas pengembangan karir (X1), kompensasi (X2), dan kepuasan kerja (Y). Pengembangan karir diukur melalui indikator kesempatan kenaikan jabatan, peluang kepemimpinan, kesempatan menduduki jabatan tertentu, pelatihan, pendidikan lanjutan, seminar, sertifikasi kompetensi, disiplin, loyalitas, dan motivasi kerja (Busro, 2018). Kompensasi diukur melalui gaji, insentif, tunjangan, dan fasilitas (Septiani et al., 2024). Kepuasan kerja diukur

melalui kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, imbalan, kesempatan promosi, supervisi atasan, dan rekan kerja (Indrasari, 2017). Instrumen menggunakan skala Likert 1–5, dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju.

Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner, observasi, dan dokumentasi. Kuesioner digunakan untuk memperoleh persepsi responden terhadap ketiga variabel, observasi digunakan sebagai data pendukung mengenai kondisi kerja, sedangkan dokumentasi digunakan untuk memperoleh informasi mengenai profil perusahaan, struktur organisasi, dan jumlah karyawan. Analisis data dilakukan menggunakan SmartPLS 4 dengan pendekatan PLS-SEM. Evaluasi outer model meliputi convergent validity melalui outer loading dan AVE, discriminant validity melalui HTMT, Fornell-Larcker dan cross loading, serta reliabilitas konstruk melalui Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Evaluasi inner model meliputi $R^2$, $f^2$, $Q^2$_predict, dan VIF. Pengujian hipotesis dilakukan melalui bootstrapping dengan kriteria t-statistics > 1,96 dan p-value < 0,05 (Hair et al., 2019; Hair et al., 2022).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Objek Penelitian

PT Gautama Indah Perkasa merupakan perusahaan yang menjalankan kegiatan distribusi berbagai produk kosmetik, makanan, dan minuman di Indonesia. Perusahaan mengembangkan jaringan distribusi melalui saluran Modern Trade, General Trade, dan E-Commerce untuk memperluas jangkauan produk. Kantor pusat perusahaan menjadi lokasi penelitian karena seluruh responden yang dipilih berada dalam lingkungan organisasi yang sama sehingga karakteristik kebijakan sumber daya manusia dapat diamati secara lebih terarah. Struktur organisasi perusahaan mencakup pimpinan, jajaran manajemen, serta divisi operasional yang saling mendukung. Pembagian tugas yang jelas pada setiap jabatan menunjukkan adanya jenjang posisi yang dapat menjadi dasar pengembangan karir, sedangkan tanggung jawab dan target kerja yang berbeda berkaitan dengan bentuk kompensasi yang diterima karyawan.

Konteks organisasi tersebut penting dalam membaca hasil penelitian. Pengembangan karir tidak hanya berkaitan dengan promosi, tetapi juga dengan kesempatan mengikuti pelatihan, pendidikan, seminar, sertifikasi, serta peningkatan kemampuan dan motivasi. Demikian pula kompensasi tidak terbatas pada gaji, melainkan mencakup insentif, tunjangan, dan fasilitas. Ketika kedua aspek tersebut dinilai baik oleh karyawan, terdapat peluang lebih besar bagi perusahaan untuk membentuk pengalaman kerja yang positif. Karena itu, pengujian empiris terhadap kedua variabel dilakukan untuk melihat apakah persepsi tersebut benar-benar berkaitan dengan kepuasan kerja responden.

### Karakteristik Responden

Penelitian melibatkan 112 responden yang seluruhnya merupakan karyawan PT Gautama Indah Perkasa. Karakteristik responden diringkas berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan masa kerja. Tabel 1 menunjukkan bahwa responden perempuan sedikit lebih dominan, kelompok usia 26–30 tahun merupakan kelompok terbesar, pendidikan sarjana menjadi mayoritas, dan responden dengan masa kerja lebih dari enam tahun merupakan kelompok terbesar.

| Karakteristik | Kategori | Frekuensi | Persentase |
|---|---|---|---|
| Jenis kelamin | Laki-laki | 51 | 45,54 % |
| | Perempuan | 61 | 54,46 % |
| Usia | < 20 tahun | 3 | 2,68% |
| | 20–25 tahun | 14 | 12,50% |
| | 26–30 tahun | 40 | 35,71% |
| | 30–35 tahun | 20 | 17,86% |
| | > 35 tahun | 35 | 31,25% |
| Pendidikan | SMA/SMK | 31 | 27,68% |
| | Diploma | 20 | 17,86% |
| | Sarjana | 54 | 48,21% |
| | Pascasarjana | 7 | 6,25% |
| Masa kerja | < 1 tahun | 13 | 11,61% |
| | 1–3 tahun | 20 | 17,86% |
| | 3–6 tahun | 38 | 33,93% |
| | > 6 tahun | 41 | 36,61% |

Sumber: Peneliti, 2026

Tabel 1. Karakteristik responden

### Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi jawaban responden menunjukkan kecenderungan penilaian yang positif terhadap seluruh variabel. Pada pengembangan karir, nilai mean indikator berada pada rentang 3,74–3,86 dengan rata-rata sekitar 3,80. Pada kompensasi, nilai mean berada pada rentang 3,72–3,84 dengan rata-rata sekitar 3,78. Sementara itu, kepuasan kerja memiliki nilai mean indikator 3,72–3,81 dengan rata-rata sekitar 3,77. Dengan demikian, ketiga variabel secara umum berada pada kategori setuju.

| Variabel | Rentang mean | Mean umum | Interpretasi |
|---|---|---|---|
| Pengembangan Karir (X1) | 3,74–3,86 | ≈3,80 | Setuju |
| Kompensasi (X2) | 3,72–3,84 | ≈3,78 | Setuju |
| Kepuasan Kerja (Y) | 3,72–3,81 | ≈3,77 | Setuju |

Sumber: Peneliti, 2026

Jurnal Pariwisata, Bisnis Digital dan Manajemen
Vol. 0X, No. X XXXX 202X | DOI: https://doi.org/10.33480/jasdim.vXiX.xxxx

Tabel 2. Deskripsi variabel penelitian

Pada pengembangan karir, indikator dengan mean tertinggi adalah PK1.1 sebesar 3,86, sedangkan nilai terendah adalah PK1.5 sebesar 3,74. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa responden relatif paling positif dalam menilai aspek yang berkaitan dengan kesempatan memperoleh kenaikan pangkat atau jabatan, sementara aspek kesempatan tertentu dalam pengembangan karir memperoleh penilaian sedikit lebih rendah. Meskipun demikian, seluruh rentang mean tetap berada pada kategori setuju sehingga secara umum persepsi terhadap peluang pengembangan karir dapat dikatakan baik.

Pada kompensasi, indikator K1.5 memiliki mean tertinggi sebesar 3,84 dan K1.1 menjadi yang terendah sebesar 3,72. Hasil ini menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap kompensasi cenderung positif, walaupun tingkat penilaian antarindikator tidak sepenuhnya sama. Pada kepuasan kerja, KK1.4 memiliki mean tertinggi sebesar 3,81, sedangkan KK1.1 dan KK1.5 berada pada nilai 3,72 dan 3,73. Secara keseluruhan, pola tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden memberikan jawaban pada kategori setuju, sehingga kondisi kepuasan kerja dalam sampel penelitian tergolong baik.

**Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)**

Model pengukuran terdiri atas pengembangan karier dengan sembilan indikator, kompensasi dengan delapan indikator, dan kepuasan kerja dengan enam indikator. Sebagian besar indikator memiliki outer loading di atas 0,70. Pada pengembangan karier, X1.1 memiliki loading 0,684, X1.3 sebesar 0,697, dan X1.9 sebesar 0,620. Indikator tersebut dipertahankan dalam model yang dilaporkan karena AVE konstruk pengembangan karier sebesar 0,521 dan reliabilitas konstruk memenuhi kriteria yang digunakan. Keputusan mempertahankan indikator tetap perlu dibaca dengan mempertimbangkan validitas isi dan dasar metodologis yang digunakan.

| Konstruk | Indikator | Loading terendah | Loading tertinggi |
|---|---|---|---|
| Pengembangan Karir (X1) | X1.1–X1.9 | 0,620 | 0,783 |
| Kompensasi (X2) | X2.1–X2.8 | 0,740 | 0,857 |
| Kepuasan Kerja (Y) | Y.1–Y.6 | 0,741 | 0,813 |

Sumber: Peneliti, 2026

Tabel 3. Ringkasan outer loading

Validitas diskriminan juga terpenuhi. Nilai HTMT antar konstruk adalah 0,732 untuk kepuasan kerja dengan kompensasi, 0,723 untuk kepuasan kerja dengan pengembangan karir, dan 0,408 untuk kompensasi dengan pengembangan karir; seluruhnya berada di bawah 0,90. Kriteria Fornell-Larcker menunjukkan nilai diagonal 0,781 untuk kepuasan kerja, 0,782 untuk kompensasi, dan 0,722 untuk pengembangan karir, yang lebih tinggi daripada korelasi antar konstruk. Cross loading juga memperlihatkan bahwa setiap indikator memiliki loading tertinggi pada konstruk yang diukurnya.

| Konstruk | Cronbach's Alpha | CR rho_a | CR rho_c | AVE |
|---|---|---|---|---|
| Pengembangan Karir (X1) | 0,885 | 0,893 | 0,907 | 0,521 |
| Kompensasi (X2) | 0,909 | 0,910 | 0,926 | 0,612 |
| Kepuasan Kerja (Y) | 0,872 | 0,874 | 0,903 | 0,609 |

Sumber: Peneliti, 2026

Tabel 4. Reliabilitas dan validitas konvergen konstruk

Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability seluruh konstruk berada di atas 0,70, sehingga instrumen memiliki konsistensi internal yang baik. AVE masing-masing konstruk juga di atas 0,50. Secara keseluruhan, hasil outer model menunjukkan bahwa konstruk pengembangan karir, kompensasi, dan kepuasan kerja telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas yang digunakan dalam penelitian.

Jika dilihat lebih rinci, nilai HTMT sebesar 0,732 antara kepuasan kerja dan kompensasi serta 0,723 antara kepuasan kerja dan pengembangan karir menunjukkan bahwa konstruk-konstruk tersebut masih dapat dibedakan. Nilai 0,408 antara kompensasi dan pengembangan karir juga menunjukkan tingkat kedekatan konstruk yang tidak menghilangkan perbedaan pengukuran. Hasil Fornell-Larcker memperkuat temuan tersebut karena akar kuadrat AVE pada diagonal lebih tinggi daripada korelasi antarkonstruk. Cross loading juga memperlihatkan pola yang sama. Dengan demikian, hubungan positif yang ditemukan pada model struktural tidak semata-mata disebabkan oleh indikator yang mengukur konstruk yang sama.

Pada reliabilitas konstruk, pengembangan karir memiliki Cronbach's Alpha 0,885 dan Composite Reliability rho_c 0,907; kompensasi memiliki nilai 0,909 dan 0,926; sedangkan kepuasan kerja memiliki nilai 0,872 dan 0,903. Nilai tersebut memperlihatkan konsistensi internal yang kuat. AVE sebesar 0,521, 0,612, dan 0,609 masing-masing untuk pengembangan karir, kompensasi, dan kepuasan kerja menunjukkan bahwa konstruk mampu menjelaskan proporsi varians indikator yang memadai. Hasil ini menjadi dasar bahwa model

pengukuran layak digunakan untuk menginterpretasikan hubungan antarvariabel.

**Evaluasi Model Struktural (Inner Model)**

Nilai R-square kepuasan kerja sebesar 0,618 dengan adjusted R-square 0,611. Artinya, pengembangan karir dan kompensasi secara bersama-sama mampu menjelaskan 61,8% variasi kepuasan kerja, sedangkan 38,2% dipengaruhi faktor lain di luar model. Berdasarkan kriteria yang digunakan, nilai tersebut termasuk kategori sedang (moderate). Temuan ini menunjukkan bahwa kedua variabel independen memberikan kontribusi yang cukup berarti dalam menjelaskan perubahan kepuasan kerja karyawan.

| Pengujian | Hasil | Interpretasi |
|---|---|---|
| R-square (Y) | 0,618 | Sedang / moderate |
| Adjusted R-square | 0,611 | Konsisten dengan $R^2$ |
| $Q^2$_predict | 0,593 | Relevansi prediktif |
| RMSE | 0,651 | Kesalahan prediksi |
| MAE | 0,503 | Kesalahan absolut rata-rata |
| VIF X1 → Y | 1,168 | Tidak ada multikolinearitas serius |
| VIF X2 → Y | 1,168 | Tidak ada multikolinearitas serius |

Sumber: Peneliti, 2026

Tabel 5. Ringkasan evaluasi inner model

Nilai f-square menunjukkan ukuran efek yang besar. Pengembangan karir memiliki $f^2$ sebesar 0,505, sedangkan kompensasi sebesar 0,501. Keduanya termasuk kategori large effect, sehingga masing-masing variabel memberikan kontribusi kuat terhadap kepuasan kerja. Nilai $Q^2$_predict sebesar 0,593 yang lebih besar dari nol menunjukkan adanya relevansi prediktif model. Selain itu, VIF sebesar 1,168 pada kedua jalur menunjukkan tidak terdapat masalah multikolinearitas yang serius. Dengan demikian, kedua variabel independen layak digunakan secara bersamaan dalam model.

Nilai $R^2$ sebesar 0,618 juga memberikan makna substantif bahwa sebagian besar variasi kepuasan kerja dalam model dapat diterangkan oleh dua faktor yang diteliti. Meskipun 38,2% masih berasal dari faktor lain, kontribusi 61,8% menunjukkan bahwa pengembangan karir dan kompensasi bukan sekadar variabel pelengkap dalam menjelaskan kepuasan kerja. Nilai $f^2$ yang sama-sama besar memperlihatkan bahwa masing-masing variabel mempunyai peran yang kuat. Perbedaan $f^2$ yang sangat kecil, yaitu 0,505 dan 0,501, menunjukkan bahwa kedua aspek perlu dipertimbangkan secara seimbang oleh manajemen.

Nilai $Q^2$_predict sebesar 0,593 dilaporkan dalam hasil analisis sebagai informasi mengenai penilaian prediktif model. Interpretasi kemampuan prediksi sebaiknya mempertimbangkan hasil PLSpredict secara keseluruhan dan pembanding prediksi yang digunakan, bukan hanya nilai tersebut secara terpisah. Nilai VIF untuk pengembangan karier dan kompensasi masing-masing sebesar 1,168, sehingga tidak menunjukkan indikasi multikolinearitas yang serius.

**Pengujian Hipotesis dan Pembahasan**

| Hipotesis | Original sample | t-statistics | p-value | Keputusan |
|---|---|---|---|---|
| H1 X1 → Y | 0,474 | 8,521 | <0,001 | Diterima |
| H2 X2 → Y | 0,473 | 8,931 | <0,001 | Diterima |

Sumber: Peneliti, 2026

Tabel 6. Hasil bootstrapping

Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja. Hasil bootstrapping menunjukkan original sample sebesar 0,474, t-statistics sebesar 8,521, dan p-value < 0,001. Nilai t-statistics melebihi 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05 sehingga H1 didukung. Koefisien positif menunjukkan bahwa penilaian pengembangan karier yang lebih baik berkaitan dengan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Temuan ini sejalan dengan Putri dan Suarmanayasa (2026) serta Honey et al. (2026), yang menyoroti relevansi kesempatan berkembang terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja. Kompensasi memperoleh original sample sebesar 0,473, t-statistics sebesar 8,931, dan p-value < 0,001. Hasil tersebut mendukung H2. Koefisien positif menunjukkan bahwa penilaian yang lebih baik terhadap kompensasi berkaitan dengan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Temuan ini menegaskan relevansi persepsi karyawan terhadap gaji, insentif, tunjangan, dan fasilitas, tetapi tidak berarti setiap komponen kompensasi memiliki pengaruh yang sama besar karena konstruk diuji secara keseluruhan.

Pengaruh Pengembangan Karier dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja. Nilai $R^2$ sebesar 0,618 menunjukkan bahwa kedua variabel secara bersama-sama menjelaskan 61,8% variasi kepuasan kerja dalam model, sedangkan 38,2% sisanya berkaitan dengan faktor di luar model dan variasi yang tidak dijelaskan. Karena model menggunakan PLS-SEM, kesimpulan mengenai pengaruh masing-masing variabel didasarkan pada hasil bootstrapping jalur struktural. $R^2$ menjelaskan proporsi variasi yang diterangkan model dan tidak dengan sendirinya merupakan uji signifikansi simultan.

**Implikasi Hasil Penelitian**

Dari sisi pengembangan karir, hasil penelitian dapat dipahami melalui persepsi karyawan

Vol. 0X, No. X XXXX 202X | DOI: https://doi.org/10.33480/jasdim.vXiX.xxxx

terhadap kesempatan untuk memperoleh kemajuan yang nyata. Karyawan tidak hanya membutuhkan peluang promosi, tetapi juga membutuhkan informasi mengenai kompetensi yang harus dikembangkan dan dukungan organisasi untuk mencapainya. Ketika jalur karir tidak jelas, karyawan dapat kesulitan menghubungkan kinerja saat ini dengan tujuan karir di masa depan. Sebaliknya, ketika peluang tersebut dijelaskan secara terbuka, karyawan memiliki dasar yang lebih kuat untuk merencanakan pengembangan dirinya. Hasil deskriptif yang menunjukkan mean sekitar 3,80 mengindikasikan bahwa persepsi responden terhadap pengembangan karir sudah relatif baik, tetapi masih terdapat ruang untuk memperkuat pemerataan dan kejelasan kesempatan tersebut.

Dari sisi kompensasi, mean sekitar 3,78 menunjukkan bahwa responden secara umum memberikan penilaian setuju terhadap kompensasi yang diterima. Namun, perbedaan nilai antarindikator menunjukkan bahwa setiap bentuk kompensasi tidak selalu dipersepsikan sama. Hal ini penting bagi manajemen karena kepuasan kerja dapat dipengaruhi bukan hanya oleh besarnya imbalan, tetapi juga oleh persepsi keadilan, kesesuaian dengan tanggung jawab, dan kejelasan mekanisme pemberian insentif. Hasil pengujian yang menunjukkan original sample 0,473 dan $f^2$ 0,501 memperlihatkan bahwa kompensasi memiliki hubungan yang kuat dengan kepuasan kerja. Oleh karena itu, evaluasi sistem penghargaan perlu mempertimbangkan struktur gaji, insentif, tunjangan, dan fasilitas secara menyeluruh.

Jika kedua hasil tersebut dibaca secara terpadu, pengembangan karir dan kompensasi dapat saling melengkapi. Kesempatan berkembang memberi karyawan prospek kemajuan nonmaterial dan profesional, sedangkan kompensasi memberikan penghargaan atas kontribusi yang telah diberikan. Kombinasi keduanya dapat menciptakan persepsi bahwa perusahaan tidak hanya menuntut hasil kerja, tetapi juga memberikan ruang berkembang dan penghargaan yang sepadan. Hal tersebut sejalan dengan hasil $R^2$ sebesar 0,618, yang menunjukkan bahwa kedua variabel secara bersama-sama memiliki kemampuan cukup kuat dalam menerangkan variasi kepuasan kerja. Temuan ini menjadi dasar praktis bagi perusahaan untuk mengelola kebijakan sumber daya manusia secara terintegrasi.

Temuan penelitian memberikan implikasi bagi pengelolaan sumber daya manusia di PT Gautama Indah Perkasa. Pengaruh positif pengembangan karir menunjukkan bahwa perusahaan perlu membuat jalur karir yang lebih mudah dipahami, termasuk informasi mengenai kompetensi, pengalaman, dan persyaratan yang diperlukan untuk mencapai posisi tertentu. Pemerataan kesempatan pelatihan, seminar, workshop, pendidikan, dan sertifikasi juga dapat membantu karyawan mempersiapkan diri menghadapi kebutuhan jabatan di masa mendatang. Langkah tersebut sekaligus dapat memperkuat persepsi bahwa perusahaan memberikan perhatian terhadap perkembangan karyawan.

Pada aspek kompensasi, hasil penelitian menunjukkan perlunya mempertahankan sistem yang dipandang adil dan sesuai dengan kontribusi. Evaluasi gaji, insentif, tunjangan, dan fasilitas dapat dilakukan secara berkala agar selaras dengan tanggung jawab dan target pekerjaan. Sistem penghargaan berbasis kinerja juga dapat dikembangkan secara transparan sehingga karyawan memahami hubungan antara pencapaian kerja dan imbalan yang diterima. Karena kedua variabel mempunyai ukuran efek besar, kebijakan pengembangan karir dan kompensasi sebaiknya dilaksanakan secara beriringan, bukan diperlakukan sebagai kebijakan yang berdiri sendiri.

Secara keseluruhan, hasil ini memperlihatkan bahwa peningkatan kepuasan kerja perlu dipandang sebagai hasil dari pengalaman kerja yang utuh. Perusahaan dapat menghubungkan evaluasi kinerja dengan rencana pengembangan individu, kemudian mengaitkannya dengan sistem penghargaan yang transparan. Pendekatan tersebut memungkinkan karyawan memahami apa yang diharapkan perusahaan, kemampuan apa yang perlu ditingkatkan, dan bentuk penghargaan apa yang dapat diperoleh. Dengan demikian, hasil penelitian tidak hanya memberikan bukti hubungan antarvariabel, tetapi juga memberikan arah bagi perusahaan dalam menyusun kebijakan sumber daya manusia yang lebih terintegrasi dan berkelanjutan.

Temuan tersebut sekaligus memperkuat pentingnya evaluasi kebijakan berdasarkan persepsi karyawan, karena persepsi menjadi dasar bagaimana karyawan menilai pekerjaan dan organisasi tempat mereka bekerja. Oleh sebab itu, hasil penelitian dapat digunakan sebagai masukan untuk perbaikan kebijakan secara bertahap.

Evaluasi berkala diperlukan agar kebijakan tersebut tetap sesuai dengan kebutuhan organisasi dan karyawan.

Hasil tersebut juga menunjukkan bahwa persepsi positif terhadap ketiga variabel tidak berarti bahwa kebijakan perusahaan tidak

memerlukan evaluasi. Nilai mean yang berada pada kisaran setuju menggambarkan kecenderungan umum responden, sedangkan hasil inferensial menunjukkan seberapa kuat hubungan antarvariabel dalam model. Dengan menggabungkan kedua hasil tersebut, perusahaan memperoleh gambaran bahwa pengembangan karir dan kompensasi telah dinilai cukup baik, tetapi tetap memiliki ruang perbaikan. Perbaikan terutama dapat diarahkan pada aspek yang masih menimbulkan perbedaan persepsi, seperti kejelasan peluang karir, pemerataan pelatihan, kesesuaian insentif, serta transparansi penghargaan berbasis kinerja. Pendekatan yang konsisten dan terukur dapat membantu perusahaan mempertahankan tingkat kepuasan kerja sekaligus mengantisipasi perubahan kebutuhan karyawan.

Dengan demikian, temuan penelitian dapat menjadi dasar bagi manajemen untuk mempertahankan aspek yang telah dinilai baik sekaligus memperbaiki aspek yang masih belum merata. Evaluasi tersebut dapat dilakukan melalui komunikasi rutin dengan karyawan, pemantauan hasil kinerja, dan peninjauan kebijakan secara berkala agar keputusan perusahaan tetap relevan dengan kebutuhan tenaga kerja.

Upaya tersebut juga dapat memperkuat rasa dihargai, memperjelas ekspektasi kerja, dan menciptakan hubungan yang lebih baik antara karyawan dengan perusahaan dalam jangka panjang.

## KESIMPULAN

Penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Gautama Indah Perkasa (original sample = 0,474; t = 8,521; p < 0,001). Kompensasi juga berpengaruh positif dan signifikan (original sample = 0,473; t = 8,931; p < 0,001). Kedua variabel menjelaskan 61,8% variasi kepuasan kerja ($R^2$ = 0,618). Ukuran efek yang dilaporkan masing-masing sebesar 0,505 untuk pengembangan karier dan 0,501 untuk kompensasi. Temuan ini menunjukkan bahwa persepsi atas kesempatan pengembangan karier dan kompensasi merupakan faktor yang relevan dalam menjelaskan kepuasan kerja pada responden penelitian. Hasil tersebut tidak berarti seluruh karyawan tidak puas atau bahwa seluruh kebijakan perusahaan bermasalah; hasilnya menggambarkan hubungan statistik berdasarkan persepsi responden.

Implikasi manajerial penelitian ini adalah perusahaan dapat memperjelas informasi jalur karier, persyaratan promosi, dan kompetensi yang diperlukan untuk berkembang. Pemetaan kebutuhan pelatihan dapat disusun berdasarkan jabatan dan kebutuhan kompetensi, dengan kriteria peserta yang jelas. Pada aspek kompensasi, perusahaan dapat mengevaluasi secara berkala kejelasan gaji, insentif, tunjangan, dan fasilitas serta mengomunikasikan kriteria penghargaan secara transparan. Rekomendasi ini merupakan usulan berdasarkan hasil penelitian dan perlu disesuaikan dengan kebijakan internal serta kemampuan perusahaan. Penelitian selanjutnya dapat menguji faktor lain seperti lingkungan kerja, motivasi, kepemimpinan, beban kerja, atau work-life balance, serta memperluas objek penelitian.

## REFERENSI

Busro, M. (2018). Teori-teori sumber daya manusia. Prenadamedia Group.

Creswell, J. W. (2018). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (5th ed.). SAGE Publication, Inc.

Delita, P. A. K., Hadiyanto, D., & Arrywibowo, I. S. (2025). Pengaruh disiplin kerja, motivasi, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja petugas avsec bandara Sultan Aji Muhammad Sulaiman Balikpapan. Jurnal Educo, 132–145.

Firmanto, A. A. S., Forijati, R., & Raharjo, I. B. (2024). Pengaruh motivasi, program pengembangan karir, dan pemberian kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan di franchise Mixue Dr. Soetomo Nganjuk. Seminar Nasional Manajemen, Ekonomi dan Akuntasi, 585–594.

Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). Multivariate data analysis (8th ed.). Cengage Learning EMEA.

Hair, J. F. J., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (3rd ed.). SAGE Publication, Inc.

Herliana, M. D., & Munawaroh. (2025). Pengaruh kompensasi dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan. Pusat Publikasi Ilmu Manajemen, 3. https://doi.org/10.59603/ppiman.v3i1.652

Honey, N. W. B., Heryanda, K. K., & Winata, G. K. A. I. G. (2026). Pengaruh lingkungan kerja dan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pariwisata Kabupaten Buleleng, Bali. Didaktik: Jurnal Ilmiah PGSD STKIP Subang, 12, 211–220.

Huong, M. (2023). Asia Pacific workforce hopes and fears survey 2023. PwC.

Indrasari, M. (2017). Kepuasan kerja dan kinerja karyawan: Tinjauan dari dimensi iklim organisasi, kreativitas individu, dan karakteristik pekerjaan. Indomedia Pustaka.

Irsaninda, N., Kurniawan, A. W., Sohabuddin, R., & Natsir, U. D. (2026). Pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bumi Sarana Utama. Sinomika Journal, 5(4). https://doi.org/10.54443/sinomika.v4i5.3609

Nisa, S. K., & Jumadi. (2025). Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan UMKM di wilayah Krapyak Wetan Yogyakarta. Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS), 4(2), 6538–6547.

Putri, K. G., & Suarmanayasa, I. N. (2026). Pengaruh pengembangan karir dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Mega Tiara Sinar Abadi Cabang Gunung Agung. Al-Zayn: Jurnal Ilmu Sosial & Hukum, 4, 2491–2503.

Safitri, P. D., & Syarfan, L. (2024). Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Fadillah Mandiri Sejahtera di Nagari Koto Kaciak Kecamatan Bonjol. Jurnal Administrasi Bisnis dan Ilmu Sosial, 1–16.

Safitri, Y., & Susilowati, I. H. (2024). Pengaruh pengembangan karir dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Upods Karya Indonesia Jakarta. Master Manajemen, 2(3). https://doi.org/10.59603/masman.v2i3.477

Sahir, S. H. (2021). Metode penelitian. Penerbit KBM Indonesia.

Septiani, S., Senoaji, F., Maghfirah, N., Martha, D., Agustina, x`A., Solihat, I., Chandra, F., Puad, M., Baqi, A., Lailla, N., Nurrokhim, I., Soleh, O., & Solihin, I. (2024). Manajemen kompensasi. Sada Kurnia Pustaka.

Tumbel, K. A., Tuerah, R. H., & Rombot, F. R. (2026). Pengaruh kebijakan kompensasi terhadap kepuasan kerja pada Kantor Pusat PT. Bank Sulutgo Manado. EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi, 5(2), 998–1006.

Wijayanti, Y. I., & Isnowati, S. (2024). Pengaruh motivasi, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan (studi pada Perumda Tirta Mulia Kabupaten Pemalang). Jurnal E-Bis: Ekonomi-Bisnis, 8(2), 794–806.