

Mahardika Darmawan KW, M.Pd 74001019

Mar'i Rizal 222010200233.docx

-  Rizqi
-  Kampus 3
-  Perpustakaan

Document Details

Submission ID**trn:oid::1:3649872156****Submission Date****Sep 15, 2026, 2:21 PM GMT+7****Download Date****Sep 15, 2026, 2:39 PM GMT+7****File Name****mar'i_rizal_222010200233.docx****File Size****140.3 KB****14 Pages****6,702 Words****46,184 Characters**

17% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

Filtered from the Report

- Bibliography
- Quoted Text

Exclusions

- 1 Excluded Match

Top Sources

- 17%  Internet sources
- 2%  Publications
- 5%  Submitted works (Student Papers)

Integrity Flags

0 Integrity Flags for Review

No suspicious text manipulations found.

Our system's algorithms look deeply at a document for any inconsistencies that would set it apart from a normal submission. If we notice something strange, we flag it for you to review.

A Flag is not necessarily an indicator of a problem. However, we'd recommend you focus your attention there for further review.

Top Sources

- 17%  Internet sources
- 2%  Publications
- 5%  Submitted works (Student Papers)

Top Sources

The sources with the highest number of matches within the submission. Overlapping sources will not be displayed.

1

Internet

archive.umsida.ac.id

17%

The Influence of Employee Development, Recruitment System, and Employee System Compensation on the Quality of Employee Performance at PT Perusahaan Gas Negara Tbk

Pengaruh Pengembangan Karyawan, Sistem Rekrutmen, dan Sistem Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di PT Perusahaan Gas Negara Tbk

¹⁾ Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

²⁾ Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

³⁾ Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

Email penulis korespondensi: supardi@umsida.ac.id

Abstract. *This study aims to analyze the influence of employee development, recruitment systems, and compensation systems on employee performance at PT Perusahaan Gas Negara Tbk. The study used a quantitative approach with data collection techniques through distributing questionnaires to company employees, then analyzed using the Partial Least Square (PLS) method. The results of the study indicate that employee development, recruitment systems, and compensation systems have a positive and significant effect on employee performance. Employee development through training, competency improvement, and work ability development can increase employee effectiveness and productivity. A selective and company-based recruitment system has also been proven to produce competent human resources that support performance improvement. In addition, the compensation system is the most dominant factor in increasing employee motivation, responsibility, and work enthusiasm through the provision of fair salaries, incentives, and benefits that are in accordance with the workload. The implications of this study indicate that companies need to continue optimizing human resource development strategies, strengthening competency-based recruitment systems, and implementing transparent and performance-based compensation systems to be able to improve employee quality and competitiveness sustainably. Therefore, companies are advised to improve training programs that are adaptive to technological developments and industry needs so that employee performance can continue to improve optimally.*

Keywords - *Employee Development, Recruitment System, Compensation System, Employee Performance.*

Abstrak. *Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengembangan karyawan, sistem rekrutmen, dan sistem kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Perusahaan Gas Negara Tbk. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan perusahaan, kemudian dianalisis menggunakan metode Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karyawan, sistem rekrutmen, dan sistem kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengembangan karyawan melalui pelatihan, peningkatan kompetensi, dan pengembangan kemampuan kerja mampu meningkatkan efektivitas dan produktivitas karyawan. Sistem rekrutmen yang selektif dan sesuai kebutuhan perusahaan juga terbukti mampu menghasilkan sumber daya manusia yang kompeten sehingga mendukung peningkatan kinerja. Selain itu, sistem kompensasi menjadi faktor yang paling dominan dalam meningkatkan motivasi, tanggung jawab, dan semangat kerja karyawan melalui pemberian gaji, insentif, dan tunjangan yang adil serta sesuai dengan beban kerja. Implikasi penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu terus mengoptimalkan strategi pengembangan sumber daya manusia, memperkuat sistem rekrutmen berbasis kompetensi, serta menerapkan sistem kompensasi yang transparan dan berbasis kinerja agar mampu meningkatkan kualitas dan daya saing karyawan secara berkelanjutan. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk meningkatkan program pelatihan yang adaptif terhadap perkembangan teknologi dan kebutuhan industri agar kinerja karyawan dapat terus meningkat secara optimal.*

Kata Kunci - *Pengembangan Karyawan, Sistem Rekrutmen, Sistem Kompensasi, Kinerja Karyawan.*

I. PENDAHULUAN

Di era kemajuan teknologi saat ini, peningkatan kinerja karyawan menjadi prioritas utama perusahaan untuk menjaga keandalan layanan kepada ratusan ribu pelanggan rumah tangga maupun komersial. Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan hal yang penting dalam pencapaian tujuan. Sumber daya manusia adalah titik fokus paling utama yang harus diperhatikan perkembangannya karena dengan adanya sumber daya manusia yang baik dan profesional akan sangat membantu dalam memaksimalkan kinerja dalam suatu perusahaan [1]. Umumnya pimpinan

perusahaan mengharapkan kinerja yang baik dari masing-masing karyawan dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan [2]. Kinerja karyawan sangat penting untuk sebuah perusahaan, melalui adanya kinerja dapat terlihat bahwa perusahaan atau organisasi masih hidup tidaknya, dapat terlihat kemajuan dan kemampuannya dalam bersaing [3]. Kinerja karyawan menentukan produktivitas, layanan pelanggan, dan pencapaian target organisasi secara keseluruhan. Praktik pengembangan karyawan melalui pelatihan dan pembelajaran menjadi kunci untuk meningkatkan kompetensi serta kemampuan adaptasi karyawan di tengah perubahan teknologi dan tuntutan kerja. Kinerja karyawan yang berkualitas tidak hanya terlihat dari pencapaian target operasional, tetapi juga dari keandalan layanan, ketepatan prosedur, kemampuan adaptasi terhadap perubahan, serta konsistensi dalam menjalankan standar keselamatan dan mutu operasional yang menjadi karakteristik industri migas.

Kinerja karyawan menjadi faktor yang sangat menentukan keberhasilan organisasi, terutama pada perusahaan sektor strategis seperti PT Perusahaan Gas Negara Tbk (PGN) yang bertanggung jawab dalam penyediaan dan distribusi energi nasional. PT Perusahaan Gas Negara Tbk (PGN) merupakan perusahaan yang bergerak di sektor energi, khususnya dalam bidang transmisi dan distribusi gas bumi terbesar di Indonesia [4]. Dalam konteks PGN, kinerja karyawan menjadi semakin krusial karena perusahaan menghadapi tantangan transformasi energi, digitalisasi infrastruktur kerja, serta meningkatnya tuntutan pelanggan terhadap kecepatan dan kualitas layanan. Di tengah ketidakpastian global, perubahan teknologi, dan transformasi menuju energi yang lebih bersih, PGN menuntut karyawan untuk memiliki kinerja yang tidak hanya tinggi, tetapi juga adaptif, inovatif, dan sesuai dengan standar operasional perusahaan. Kinerja karyawan sering kali dipengaruhi oleh beberapa faktor strategis, seperti bagaimana perusahaan mengembangkan kompetensi karyawannya, bagaimana proses rekrutmen memastikan kandidat yang tepat, serta seberapa efektif sistem Kompensasi diterapkan dalam aktivitas kerja sehari-hari. Ketiga faktor tersebut sangat menentukan apakah karyawan dapat mencapai kualitas kinerja yang optimal dan berkontribusi terhadap keberhasilan operasional PGN secara berkelanjutan.

Dalam satu tahun terakhir, PT Perusahaan Gas Negara Tbk (PGN) menunjukkan dinamika signifikan dalam pengelolaan sumber daya manusia seiring meningkatnya tuntutan industri energi dan transformasi digital. Data menunjukkan bahwa pada 2024–2025 program pengembangan SDM berbasis model 70:20:10 dan digital learning meningkat lebih dari 30%, Reduksi biaya pengembangan per karyawan (cost per trainee) sebesar 15% dibandingkan tahun fiskal sebelumnya, tanpa mengurangi kualitas jam pelatihan per kapita. Hal ini membuktikan bahwa digitalisasi bukan hanya soal teknologi, tapi juga optimalisasi anggaran. disertai penambahan modul kompetensi baru yang berfokus pada teknologi gas dan operasi digital (Antara News, 2024-2025). Berdasarkan pada laporan PGN 2024-2025 melalui website pgn.co.id, PGN juga mulai mengalihkan sebagian proses rekrutmen ke sistem berbasis digital, seperti online assessment dan digital interview, yang dilaporkan meningkatkan ketepatan penempatan talenta hingga 20%. Penurunan rata-rata waktu rekrutmen (time-to-hire) dari 45 hari menjadi 28 hari. Kecepatan ini sangat krusial bagi PGN untuk mengisi posisi teknis pada proyek-proyek strategis nasional secara tepat waktu. Dari sisi tata kelola operasional, Dari sisi manajemen remunerasi, perusahaan melakukan penyempurnaan signifikan pada Sistem Kompensasi yang lebih kompetitif dan transparan. Perusahaan mengintegrasikan data performa dari sistem monitoring real-time ke dalam skema insentif karyawan. Hasilnya Pencapaian Target Operasional: Sistem kompensasi yang berbasis kinerja ini berkontribusi pada penurunan gangguan operasional sebesar 7–9%. Pengamanan Aset: Karyawan yang lebih termotivasi melalui sistem kompensasi baru berhasil menekan angka Unaccounted For Gas (UFG) atau susut gas hingga ke level di bawah 1,5% pada jalur distribusi utama. Hal ini menunjukkan bahwa kesiapan SDM yang didukung oleh penghargaan yang layak berkorelasi positif dengan pengamanan aset energi negara. yang semuanya bertujuan meningkatkan kinerja karyawan. Namun, perubahan ini menuntut evaluasi akademis mengenai sejauh mana ketiga aspek tersebut benar-benar berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah pengembangan SDM dapat berupa pelatihan yang merupakan suatu proses pendidikan jangka pendek dimana didalamnya terdapat prosedur yang sistematis dan terorganisir, pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan yang terbatas [5]. Pengembangan sumber daya manusia (SDM) memiliki peran yang sangat penting dalam dunia organisasi dan perusahaan. Pengembangan SDM merujuk pada usaha untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan agar lebih siap menghadapi tantangan dan tuntutan pekerjaan di masa depan [6]. Program pengembangan yang tepat memungkinkan karyawan meningkatkan kemampuan kerja, memperluas pengetahuan, dan memperbaiki perilaku kerja sehingga dapat mencapai target kinerja dengan lebih efektif dan efisien. Pada penelitian terdahulu yang dilakukan [7] menunjukkan bahwa pengembangan karyawan atau sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karena menurutnya investasi dalam pengembangan sumber daya manusia akan mendorong peningkatan kinerja secara individual maupun organisasi. Namun berdeda dengan penelitian yang dilakukan [8] yang menemukan bahwa pengembangan karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja, hal tersebut terjadi karena kurangnya intensitas dan kurang rutinitas kegiatan yang mampu membuat karyawan merasa berkembang.

Sistem rekrutmen menjadi salah satu proses strategis yang menentukan sumber daya manusia yang akan masuk ke dalam organisasi. Sistem rekrutmen bertujuan untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia perusahaan

atau organisasi sehingga mereka dapat mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi [9]. Dalam konteks kinerja karyawan, kualitas rekrutmen sangat berpengaruh karena karyawan yang sejak awal direkrut melalui proses yang tepat cenderung memiliki pengetahuan, keterampilan, serta kecocokan dengan pekerjaan yang kuat. Sistem rekrutmen yang dilakukan sesuai prosedur akan menghasilkan sebuah keputusan yang baik. Di mana karyawan yang terpilih bekerja di suatu perusahaan mampu beradaptasi dan menjalankan tugas yang menjadi kewajibannya [10]. Perusahaan yang memiliki proses seleksi terstruktur, objektif, dan berbasis kompetensi akan mendapatkan karyawan yang lebih siap beradaptasi dan lebih mampu berkontribusi pada peningkatan kinerja. Kesesuaian tersebut berdampak pada produktivitas, efektivitas kerja, dan kemampuan karyawan untuk mencapai target organisasi. Penelitian [11] menunjukkan bahwa variabel rekrutmen dan seleksi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang menunjukkan bahwa proses rekrutmen dan seleksi memiliki dampak terhadap kinerja karyawan, dimana semakin baik proses rekrutmen dan seleksi maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Berbanding dengan [12] yang menyatakan tidak terdapat pengaruh antara proses rekrutmen terhadap kinerja pegawai karena belum bisa memberikan kontribusi secara parsial terhadap kinerja pegawai.

Kompensasi adalah salah satu yang paling penting, kuat, dan seringkali diperdebatkan dari berbagai instrumen kebijakan yang dapat digunakan organisasi untuk mempengaruhi perilaku, meningkatkan motivasi, dan mengarahkan kinerja karyawan [13]. Kompensasi yang layak akan menentukan kualitas SDM, yang secara langsung akan berkaitan dengan efisiensi anggaran organisasi dan efektivitas tujuan pegawai. Penentuan kompensasi yang layak juga akan menentukan kelangsungan hidup organisasi dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif [14]. Kompensasi yang tidak sesuai menjadi salah satu alasan utama kebanyakan karyawan meninggalkan pekerjaan [15]. Penelitian [16] kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karena kompensasi yang diterapkan oleh perusahaan harus berawal dari sistem keadilan. Keadilan yang dirasakan oleh karyawan akan memotivasi karyawan melakukan sesuatu yang dikerjakannya dengan penuh tanggung jawab. Namun berbeda dengan penelitian [17] yang menyatakan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena kompensasi lembur yang tidak diberikan tidak akan berpengaruh terhadap kinerja mereka, karena karyawan memiliki rasa tanggungjawab dan loyalitas terhadap kantor.

Urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan PT Perusahaan Gas Negara Tbk (PGN) untuk memastikan kinerja karyawan tetap optimal di tengah peningkatan tuntutan operasional, digitalisasi proses kerja, serta dinamika industri energi yang semakin kompetitif. Kinerja karyawan yang tinggi sangat dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan mengelola faktor-faktor strategis seperti pengembangan karyawan, sistem rekrutmen, dan sistem kompensasi yang efektif [18]. Meski banyak penelitian mengkaji variabel rekrutmen, pengembangan karyawan, atau sistem kompensasi secara terpisah terhadap kinerja karyawan, masih sedikit studi yang memadukan ketiga variabel tersebut sekaligus dalam satu model penelitian pada perusahaan energi besar seperti PT Perusahaan Gas Negara Tbk. Studi literatur menunjukkan banyak fokus pada dua variabel saja, misalnya rekrutmen dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja, dan sistem kompensasi terhadap kinerja namun belum banyak yang memadukan ketiganya untuk mengukur kinerja karyawan secara komprehensif dalam konteks industri energi. Oleh karena itu, penelitian ini mendesak dilakukan untuk memberikan bukti empiris dan rekomendasi praktis mengenai bagaimana integrasi pengembangan karyawan, sistem rekrutmen, dan sistem kompensasi dapat meningkatkan kinerja karyawan, sekaligus mendukung daya saing perusahaan secara berkelanjutan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan membuktikan secara empiris pengaruh pengembangan karyawan, sistem rekrutmen, dan sistem kompensasi terhadap kualitas kinerja karyawan pada PT Perusahaan Gas Negara Tbk (PGN). Penelitian ini bertujuan mengukur sejauh mana program pengembangan karyawan dapat meningkatkan kompetensi dan efektivitas kerja, menilai efektivitas sistem rekrutmen dalam menghasilkan sumber daya manusia berkualitas, serta mengevaluasi sistem kompensasi dalam menciptakan konsistensi kerja dan meningkatkan kualitas output karyawan. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk menguji pengaruh simultan ketiga variabel tersebut dalam upaya perusahaan meningkatkan kinerja karyawan secara menyeluruh. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis dan praktis bagi pengelolaan SDM, khususnya pada sektor energi nasional.

Rumusan Masalah :

Rumusan masalah pada penelitian ini yakni apakah Pengembangan Karyawan, Sistem Rekrutmen, dan Sistem Kompensasi Karyawan dapat mempengaruhi Kualitas Kinerja Karyawan di PT Perusahaan Gas Negara Tbk.

Pertanyaan Penelitian :

1. Apakah pengembangan karyawan memiliki pengaruh terhadap kualitas kinerja karyawan?
2. Apakah sistem rekrutmen memiliki pengaruh terhadap kualitas kinerja karyawan?
3. Apakah sistem kompensasi karyawan memiliki pengaruh terhadap kualitas kinerja karyawan?

Kategori SDG's :

Pada penelitian riset ini menggunakan kategori SDG's 8 (Pekerjaan yang layak dan pertumbuhan ekonomi). Dimana untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik dan pekerjaan yang lebih produktif.

II. LITERATUR REVIEW

Pengembangan Karyawan

Menurut Kaswan, (2012) Pengembangan merupakan upaya memberikan kemampuan kepada karyawan yang di perlukan organisasi di masa yang akan datang[19]. Menurut Yuli (2005) pengembangan merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir di mana karyawan manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis guna mencapai tujuan yang umum [20]. Kegiatan ini menjadi hal yang wajib dilakukan oleh organisasi agar pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan karyawan sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Melalui pengembangan ini, diharapkan karyawan mampu memperbaiki dan mengatasi kekurangan dalam melaksanakan tugas secara lebih efektif, selaras dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang diimplementasikan oleh organisasi [21]. Karyawan maupun organisasi dapat memotivasi diri mereka untuk tampil maksimal dalam melayani dan meningkatkan kemampuan atau keterampilan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi organisasi profit dan non profit serta semua pekerjaan dengan adanya pengembangan karyawan[22]. Adapun indikator dari pengembangan karyawan menurut penelitian[23] yang mendukung penelitian ini diantaranya:

1. Pelatihan dasar: merupakan program yang memberikan pengetahuan dan keterampilan dasar yang diperlukan karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan baik sejak awal.
2. Pelatihan keahlian: merujuk pada program yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan khusus yang dibutuhkan karyawan dalam bidang tertentu agar dapat melakukan kontribusi yang baik di tempat kerja.
3. Kemampuan pelatihan pemahaman: memastikan bahwa karyawan memiliki pemahaman yang jelas mengenai visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan, serta menyadari bagaimana peran dan kontribusi mereka mendukung pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh.

Sistem Rekrutmen

Menurut Mangkunegara (2016) rekrutmen adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, dan orientasi serta induksi dengan maksud untuk memperoleh karyawan yang kompeten sesuai dengan kebutuhan perusahaan [24]. Menurut Efendi & Winenriandhika (2021) Rekrutmen atau pencalonan pegawai merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan secara terencana, guna memperoleh calon-calon pegawai yang memenuhi syarat-syarat yang dituntut oleh suatu jabatan tertentu, yang di butuhkan oleh suatu organisasi[25]. Penelitian lain juga menjelaskan bahwasannya penarikan pegawai merupakan suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh organisasi untuk mendapatkan tambahan pegawai melalui beberapa tahapan mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan tenaga kerja, menentukan kebutuhan tenaga kerja, proses seleksi, penempatan, dan orientasi tenaga kerja[26]. Rekrutmen merupakan salah satu fungsi MSDM pada aspek pengadaan tenaga kerja yang khusus mendapatkan calon-calon karyawan untuk kemudian diseleksi mana yang paling baik dan paling sesuai dengan persyaratan yang diperlukan. Semua kualitas sumber daya manusia perusahaan tergantung pada kualitas suatu proses rekrutmen[27]. Adapun beberapa indikator sistem rekrutmen yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan ialah [28]

1. Sumber rekrutmen, asal calon karyawan yang digunakan perusahaan, baik dari sumber internal maupun eksternal
2. Teknik penerapan pada rekrutmen, teknik penerapannya yang di aplikasikan perusahaan untuk mengundang calon karyawan, dapat lewat jalur iklan lowongan, rekomendasi, atau kolaborasi dengan pihak pihak yang memiliki potensi saling menguntungkan.
3. Tahapan rekrutmen, pada tahap yang akan dilewati calon karyawan, bermula dari pemilihan manajemen hingga pada tahapan wawancara.
4. Ketentuan rekrutmen, standar yang harus dimiliki untuk calon karyawan, semisal jenjang pendidikan, sebuah pengalaman, dan kemampuan yang dimiliki atau dikuasai.
5. Hasil rekrutmen, standar yang sesuai diantara karyawan yang akan di rekrut dengan standar sebuah perusahaan.

Sistem Kompensasi

Menurut Rahayu & Juhaeti (2022), mengatakan kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan, dengan indikator upah/gaji, insentif, tunjangan dan fasilitas [29]. Menurut Dunggio & Rosario (2020) kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Dalam pemberian kompensasi kepada karyawan, perusahaan harus memperhatikan asas keadilan (equity) dan kelayakan sehingga dapat mengurangi ketidakpuasan dan keluhan dari karyawan[30]. Sedangkan menurut Hasibuan (2021) menyatakan kompensasi merupakan proses pemberian uang, produk langsung atau apapun yang diterima pekerja sebagai imbalan administrasi kepada organisasi atau kantor[31]. Pembentukan sistem kompensasi yang efektif

dapat membantu menarik dan mempertahankan pekerjaan-pekerjaan yang berbakat. Selain itu sistem kompensasi perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja strategis[32]. Dari beberapa definisi tersebut diatas, menggambarkan bahwa kompensasi merupakan istilah yang berkaitan dengan imbalan-imbalan atau financial reward yang diterima oleh karyawan melalui hubungan mereka dengan sebuah organisasi/perusahaan[33]. Dengan demikian karyawan dapat bekerja dengan baik dan maksimal sehingga tujuan organisasi atau perusahaan dapat tercapai. Terdapat empat indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat kompensasi yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu:

1. Gaji, Pemberian gaji kepada karyawan bisa dilakukan secara mingguan atau bulanan tergantung kebijakan dari perusahaan.
2. Insentif, Perusahaan memberikan insentif diluar upah atau gaji karyawan.
3. Tunjangan, Perusahaan memberikan tambahan imbalan kepada karyawan berupa tunjangan hari tua, hari raya dan tunjangan makan.
4. Fasilitas, Fasilitas yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang bekerja sesuai dengan tugas, tanggung jawab dan bisa mencapai tujuan yang diharapkan oleh perusahaan[34].

Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil yang dihasilkan oleh fungsi atau indikator pekerjaan atau profesi dalam waktu tertentu (Ding Chong, 2022)[35]. Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seorang karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi. Kinerja mencerminkan efektivitas, efisiensi, ketepatan waktu, dan kualitas output yang dihasilkan dalam pekerjaan. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor individu, lingkungan, dan sistem penghargaan[36]. Kinerja merupakan salah satu indikator utama keberhasilan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia, karena mencerminkan sejauh mana karyawan mampu memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan[37]. Menurut [33], ada indikator yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan:

1. Banyaknya pekerjaan: jumlah pekerjaan yang harus dilakukan oleh karyawan.
2. Hadir tepat waktu: Karyawan akan menjadi lebih disiplin dan lebih baik dalam kinerja mereka.
3. Kehadiran yang konsisten: Karyawan akan menjadi pribadi yang baik di tempat kerja.
4. Terjalannya kerja sama: Rekan kerja satu sama lain akan membuat karyawan belajar banyak dari satu sama lain[38].

Hubungan Antar Variabel

Hubungan Pengembangan Karyawan (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Program pengembangan yang tepat memungkinkan karyawan meningkatkan kualitas kinerja mereka, memperluas pengetahuan, dan memperbaiki perilaku kerja sehingga dapat mencapai target kualitas kinerja karyawan dengan lebih efektif dan efisien. Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu[7] menunjukkan bahwa pengembangan karyawan atau sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karena menurutnya investasi dalam pengembangan sumber daya manusia akan mendorong peningkatan kinerja secara individual maupun organisasi. Untuk itu ketika perusahaan memberikan kesempatan pengembangan karir maka hal tersebut akan memberikan dampak positif dengan adanya pemenuhan kebutuhan perusahaan dan mengembangkan keinginan karyawan untuk memperbaiki kinerja dan kariernya[39].

H1: Pengembangan Karyawan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

Hubungan Sistem Rekrutmen (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Perusahaan sendiri memiliki sistem rekrutmen seleksi terstruktur, objektif, dan berbasis kompetensi untuk mendapatkan karyawan yang lebih siap beradaptasi dan lebih mampu berkontribusi pada peningkatan kualitas kinerja. Hal tersebut disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan agar berdampak pada produktivitas, efektivitas kerja, dan kemampuan karyawan untuk mencapai target organisasi. Penelitian[11] menunjukkan bahwa proses rekrutmen dan seleksi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas kinerja karyawan yang, dimana semakin baik proses rekrutmen dan seleksi maka kinerja karyawan akan semakin meningkat yang artinya sistem rekrutmen yang dilakukan sesuai dengan metode dan kebutuhan perusahaan sehingga berpengaruh terhadap kualitas kinerja karyawan, sebab penarikan calon rekrutmen berpedoman pada spesifikasi pekerjaan yang telah ditetapkan untuk menduduki jabatan tersebut. Penelitian terdahulu juga mendukung pernyataan tersebut bahwasannya sistem rekrutmen berpengaruh positif terhadap kualitas kinerja karyawan[28].

H2: Sistem Rekrutmen berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

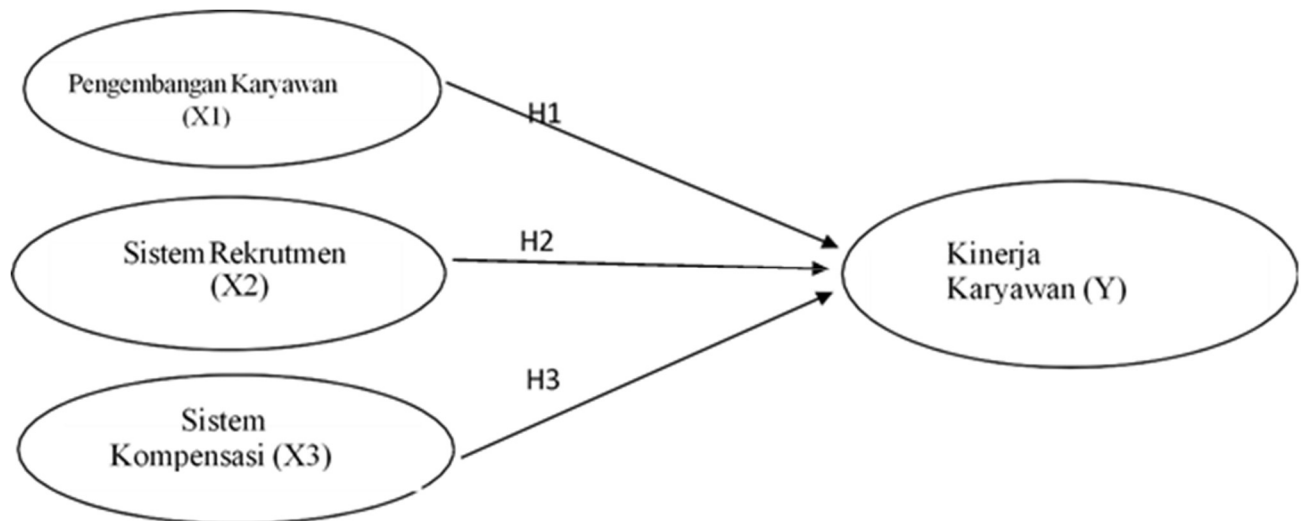
Hubungan Sistem Kompensasi (X3) Terhadap Kinerja Karyawan

Tujuan kompensasi (reward) adalah untuk meningkatkan kinerjanya serta mempertahankan karyawan yang berkompeten. Dengan merancang sistem kompensasi yang baik akan memengaruhi perilaku serta sikap kerja karyawan sesuai dengan keinginan organisasi agar karyawan dapat meningkatkan kinerjanya [43]. Hal ini dapat dipahami karena salah satu tujuan seseorang bekerja mengharapkan kompensasi (balas jasa) dari organisasi dimana ia

bekerja, sedangkan pihak perusahaan mengharapkan karyawan memberikan kinerja yang terbaik bagi organisasi/perusahaan[39].

H3: Sistem kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Kerangka Konseptual



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Hipotesis

Hipotesis ini berupa dugaan sementara yang dikemukakan terhadap rumusan masalah dalam penelitian ini. Dengan adanya hipotesis, pelaksanaan penelitian akan lebih diarahkan untuk menerima atau menolak dugaan sementara. Dalam penelitian ini, hipotesis diuraikan berdasarkan kerangka yang ada dengan tujuan dapat menyampaikan petunjuk bagi penelitian yang akan dilakukan. Maka hipotesis dalam penelitian ini dinyatakan sebagai berikut:

H1: Diduga pengembangan karyawan Secara Parsial berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan di PT Perusahaan Gas Negara Tbk

H2: Diduga sistem rekrutmen Secara Parsial berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan di PT Perusahaan Gas Negara Tbk

H3: Diduga sistem kompensasi Secara Parsial berpengaruh positif terhadap Kualitas Kinerja Karyawan di PT Perusahaan Gas Negara Tbk

III. METODE

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Variabel bebas yang diuji meliputi pengembangan karyawan (X1), sistem rekrutmen (X2), dan sistem kompensasi (X3). Sementara itu, variabel terikatnya adalah kinerja karyawan. Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner dan wawancara. Instrumen penelitian terdiri dari variabel pengembangan karyawan dengan 5 indikator dan 5 pernyataan, variabel sistem rekrutmen 5 indikator 5 pernyataan, variabel sistem kompensasi 6 indikator 6 pernyataan, dan variabel kinerja karyawan 4 indikator 4 pernyataan. Respon dari responden diukur dengan skala Likert dan diolah menggunakan software SmartPLS versi 4.0.

Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT Perusahaan Gas Negara Tbk yang berkantor di Jl. Pemuda No. 56-58, Surabaya, Jawa Timur, dengan total 60 orang. Penentuan sampel dilakukan dengan teknik sensus, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Jenis data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer merupakan informasi yang dikumpulkan langsung oleh peneliti dari sumber utama melalui metode survei, kuesioner, wawancara, atau observasi lapangan. Data ini diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner kepada karyawan PT Perusahaan Gas Negara Tbk dan selanjutnya diolah untuk kepentingan analisis. Adapun data sekunder adalah data yang telah tersedia dari sumber lain seperti dokumen perusahaan, laporan, dan literatur terkait.[39] situs web, buku, dan lain sebagainya[40]. Data jenis ini tidak dikumpulkan sendiri oleh peneliti, melainkan diperoleh dari tempat dan sumber lain yang telah ada. Dalam proses pengumpulan data dilakukan teknik

pengumpulan data sebagai berikut. Pertama, tinjauan kepustakaan yang dilakukan dengan mengumpulkan literatur dan bahan pustaka baik dari buku, jurnal, hasil penelitian terdahulu, maupun artikel online yang relevan dengan topik penelitian ini. Kedua, pengumpulan data langsung di lapangan. Metode pengumpulan data di lapangan melibatkan distribusi kuesioner, yaitu teknik pengumpulan informasi yang memerlukan responden untuk mengisi sejumlah pertanyaan.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Square Structural Equation Modelling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4.0. Teknik analisis data yang digunakan oleh peneliti yaitu uji Outer Model, Convergent Validity, Average Variance Extracted (AVE), Composite Reliability, Cronbach Alpha, Inner model, R Square, f-square, Estimate for Path Coefficient.

Definisi Operasional

Definisi operasional bertujuan untuk penafsiran variabel dalam penelitian yang lebih spesifik sehingga dapat memudahkan dalam pengukuran. Dalam penelitian ini terdapat 4 variabel meliputi: Variabel independen yang digunakan adalah pengembangan karyawan (X1), sistem rekrutmen (X2), dan SOP (X3), sedangkan variabel dependen adalah kualitas kinerja karyawan (Y).

Pengembangan Karyawan

Secara operasional menurut Kaswan, (2012) Pengembangan merupakan upaya memberikan kemampuan kepada karyawan yang diperlukan organisasi di masa yang akan datang [18]. Secara operasional indikator dari pengembangan karyawan menurut penelitian [22] yang mendukung penelitian ini diantaranya:

1. Pelatihan dasar: merupakan program yang memberikan pengetahuan dan keterampilan dasar yang diperlukan karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan baik sejak awal.
2. Pelatihan keahlian: merujuk pada program yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan khusus yang dibutuhkan karyawan dalam bidang tertentu agar dapat melakukan kontribusi yang baik di tempat kerja.
3. Kemampuan pelatihan pemahaman: memastikan bahwa karyawan memiliki pemahaman yang jelas mengenai visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan, serta menyadari bagaimana peran dan kontribusi mereka mendukung pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh.
4. Pelatihan Pengembangan Kepemimpinan dan Manajerial (Leadership Development) Berfokus pada penyiapan karyawan untuk memegang tanggung jawab yang lebih besar di masa depan. Indikator ini mencakup kemampuan pengambilan keputusan, manajemen tim, dan berpikir strategis guna memastikan keberlanjutan regenerasi kepemimpinan di dalam organisasi.
5. Pelatihan Adaptabilitas Digital dan Inovasi (Digital Adaptability & Innovation) Menitikberatkan pada kemampuan karyawan untuk beradaptasi dengan transformasi sistem kerja digital (seperti online assessment, sistem monitoring real-time, dan digital learning). Indikator ini mengukur sejauh mana pengembangan mampu mendorong karyawan untuk berinovasi dan menggunakan perangkat teknologi baru demi efisiensi operasional.

Sistem Rekrutmen

Secara Operasional menurut Mangkunegara rekrutmen adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, dan orientasi serta induksi dengan maksud untuk memperoleh karyawan yang kompeten sesuai dengan kebutuhan perusahaan [23]. Secara operasional indikator sistem rekrutmen yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan ialah [27]:

1. Sumber rekrutmen, asal calon karyawan yang digunakan perusahaan, baik dari sumber internal maupun eksternal
2. Metode rekrutmen, cara yang digunakan perusahaan untuk menarik calon karyawan, seperti melalui iklan lowongan, rekomendasi, atau kerja sama dengan pihak tertentu.
3. Proses rekrutmen, tahapan seleksi yang dilalui calon karyawan, mulai dari seleksi administrasi hingga wawancara.
4. Syarat rekrutmen, kriteria yang harus dipenuhi oleh calon karyawan, seperti pendidikan, pengalaman, dan kemampuan tertentu.
5. Hasil rekrutmen, tingkat kesesuaian antara karyawan yang diterima dengan tuntutan pekerjaan.

Sistem Kompensasi

Menurut Rahayu & Juhaeti (2022), mengatakan kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan, dengan indikator upah/gaji, insentif, tunjangan dan fasilitas [29]. Dengan demikian karyawan dapat bekerja dengan baik dan maksimal sehingga tujuan organisasi atau perusahaan dapat tercapai. Terdapat empat indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat kompensasi yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu:

1. Gaji, Pemberian gaji kepada karyawan bisa dilakukan secara mingguan atau bulanan tergantung kebijakan dari perusahaan
2. Insentif, Perusahaan memberikan insentif diluar upah atau gaji karyawan.
3. Tunjangan, Perusahaan memberikan tambahan imbalan kepada karyawan berupa tunjangan hari tua, hari raya dan tunjangan makan.
4. Fasilitas, Fasilitas yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang bekerja sesuai dengan tugas, tanggung jawab dan bisa mencapai tujuan yang diharapkan oleh perusahaan[34].

Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil yang dihasilkan oleh fungsi atau indikator pekerjaan atau profesi dalam waktu tertentu (Ding Chong, 2022) [35]. Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seorang karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi [41][42]. Adapun indikator yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan:

1. Banyaknya pekerjaan: jumlah pekerjaan yang harus dilakukan oleh karyawan.
2. Hadir tepat waktu: Karyawan akan menjadi lebih disiplin dan lebih baik dalam kinerja mereka.
3. Kehadiran yang konsisten: Karyawan akan menjadi pribadi yang baik di tempat kerja.
4. Terjalannya kerja sama: Rekan kerja satu sama lain akan membuat karyawan belajar banyak dari satu sama lain[38].

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Tabel 1. Identitas Responden

Karakteristik	Responden	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	45	75%
	Perempuan	15	25%
Usia	<25 Tahun	28	46,67%
	25–35 Tahun	15	25%
	36–45 Tahun	10	16,67%
	>45 Tahun	7	11,66%
Tingkat Pendidikan	SLTP	10	16,67%
	SLTA	28	46,67%
	D3	9	15%
	S1	13	21,66%
Masa Kerja	1–5 Tahun	32	53,33%
	6–10 Tahun	12	20%
	11–15 Tahun	7	11,67%
	>15 Tahun	9	15%

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS 3, 2026

Berdasarkan hasil identitas responden yang diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada 60 responden, diketahui bahwa mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki dengan persentase sebesar 75,00%, sedangkan responden perempuan sebesar 25,00%. Ditinjau dari segi usia, responden didominasi oleh kelompok usia kurang dari 25 tahun sebesar 46,67%, diikuti oleh usia 25–35 tahun sebesar 25,00%, usia 36–45 tahun sebesar 16,67%, dan responden berusia di atas 45 tahun sebesar 11,66%. Berdasarkan tingkat pendidikan, mayoritas responden memiliki pendidikan terakhir SLTA dengan persentase sebesar 46,67%, diikuti oleh pendidikan S1 sebesar 21,66%, SLTP sebesar 16,67%, dan D3 sebesar 15,00%. Selanjutnya, berdasarkan masa kerja, mayoritas responden memiliki masa kerja 1–5 tahun dengan persentase sebesar 53,33%, diikuti masa kerja 6–10 tahun sebesar 20,00%, masa kerja lebih dari 15 tahun sebesar 15,00%, serta masa kerja 11–15 tahun sebesar 11,67%. Secara keseluruhan, karakteristik responden menunjukkan bahwa penelitian ini didominasi oleh karyawan laki-laki yang berada pada usia produktif, memiliki tingkat pendidikan menengah atas, serta pengalaman kerja yang cukup memadai, sehingga data responden dinilai relevan untuk dianalisis lebih lanjut menggunakan metode *Partial Least Squares* (PLS).

Model Pengukuran Outer Model

Outer model digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas. Outer Model merepresentasikan model pengukuran yang menggambarkan keterkaitan antara indikator dengan konstruk yang telah ditentukan. Terdapat tiga kriteria utama untuk pengujian outer model, antara lain *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability* [44].

Convergent Validity

Convergent validity dianalisis melalui reliabilitas item, yang tercermin dari nilai *loading factor*. Loading faktor menggambarkan tingkat korelasi antara skor pada butir pertanyaan dengan skor indikator konstruk. Nilai loading faktor yang melebihi 0,70 dikategorikan sangat baik [44].

Tabel 2. Outer Loading

	Pengembangan Karyawan	Sistem Rekrutmen	Sistem Kompensasi	Kinerja Karyawan
X1.1	0,765			
X1.2	0,830			
X1.3	0,868			
X2.1		0,791		
X2.2		0,701		
X2.3		0,886		
X2.4		0,879		
X2.5		0,906		
X3.1			0,848	
X3.2			0,925	
X3.3			0,864	
X3.4			0,930	
Y1.1				0,852
Y1.2				0,707
Y1.3				0,872
Y1.4				0,705

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS 3, 2026

Hasil pengujian validitas konvergen menunjukkan bahwa semua indikator pada tiap variabel penelitian memiliki nilai outer loading lebih besar dari 0,70, sehingga telah sesuai dengan kriteria yang disyaratkan. Untuk variabel pengembangan karyawan, nilai outer loading berada pada rentang 0,765 sampai 0,868. Variabel sistem rekrutmen memiliki rentang 0,701 sampai 0,906. Variabel sistem kompensasi berada pada rentang 0,848 sampai 0,930. Sementara itu, variabel kinerja karyawan memiliki rentang 0,705 sampai 0,872. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator pada masing-masing konstruk dinyatakan valid dan mampu menggambarkan konstruk yang diukur dengan baik dalam model ini.

Discriminant Validity

Discriminant Validity bertujuan untuk menilai indikator dalam suatu model reflektif mampu membedakan antar konstruk. Pengujian ini dilakukan melalui analisis cross loading, di mana setiap indikator harus menunjukkan nilai *cross loading* lebih tinggi terhadap konstruk dibandingkan dengan konstruk lain [44].

Tabel 3. Cross Loading

	Pengembangan Karyawan	Sistem Rekrutmen	Sistem Kompensasi	Kinerja Karyawan
X1.1	0,765	0,104	0,148	0,259
X1.2	0,830	-0,068	-0,038	0,208
X1.3	0,868	0,096	0,122	0,343
X2.1	0,072	0,791	0,326	0,330
X2.2	-0,047	0,701	0,197	0,209
X2.3	0,024	0,886	0,293	0,385
X2.4	0,141	0,879	0,360	0,403
X2.5	0,050	0,906	0,335	0,379
X3.1	0,167	0,220	0,848	0,457
X3.2	0,033	0,390	0,925	0,493
X3.3	0,140	0,296	0,864	0,475
X3.4	0,059	0,397	0,930	0,550
Y1.1	0,284	0,387	0,402	0,852
Y1.2	0,298	0,316	0,565	0,707
Y1.3	0,163	0,387	0,458	0,872
Y1.4	0,340	0,193	0,241	0,705

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS 3, 2026

Hasil uji *discriminant validity* yang dilakukan melalui metode *cross loading* menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai *loading factor* tertinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruk lainnya. Pada variabel pengembangan karyawan nilai *loading* berada pada rentang 0,765–0,868, sistem rekrutmen sebesar 0,701–0,906, sistem kompensasi sebesar 0,848–0,930, dan kinerja karyawan sebesar 0,705–0,872. Temuan ini mengindikasikan bahwa masing-masing indikator mampu merefleksikan konstruksinya secara spesifik dan tidak tumpang tindih dengan konstruk lain, sehingga instrumen penelitian dinyatakan valid dan dapat diandalkan. Selain itu, *discriminant validity* juga dapat dievaluasi melalui nilai *Average Variance Extracted* (AVE), dengan ketentuan bahwa nilai *cross loading* setiap indikator harus melebihi ambang batas 0,5, dan seluruh indikator dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria tersebut.

Average Variant Extracted

Tabel 4. Average Variant Extracted (AVE)

	AVE	√AVE	Keterangan
Pengembangan Karyawan	0,676	0,822	Valid
Sistem Rekrutmen	0,699	0,836	Valid
Sistem Kompensasi	0,797	0,893	Valid
Kinerja Karyawan	0,621	0,788	Valid

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS 3, 2026

Berdasarkan hasil uji *Average Variance Extracted* (AVE), seluruh variabel penelitian telah memenuhi syarat validitas konvergen karena memiliki nilai di atas ambang batas 0,50. Secara rinci, nilai AVE untuk variabel pengembangan karyawan adalah 0,676, sistem rekrutmen 0,699, sistem kompensasi 0,797, dan kinerja karyawan 0,621. Selain itu, nilai akar kuadrat AVE pada masing-masing konstruk juga lebih tinggi dibandingkan korelasi dengan konstruk lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap konstruk memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan keragaman indikatornya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini telah valid dan dapat dilanjutkan ke tahap analisis berikutnya. **Construct Reliability dan Validity.**

Composite Reliability digunakan untuk mengukur konsistensi internal antar indikator dalam suatu konstruk. Sebuah konstruk dinyatakan reliabel apabila nilai cronbach's alpha dan composite reliabilitasnya lebih besar dari 0,7 [44].

Tabel 5. Cronbach Alpha dan Composite reliability

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Pengembangan Karyawan	0,764	0,862	Reliabel
Sistem Rekrutmen	0,891	0,920	Reliabel
Sistem Kompensasi	0,914	0,940	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,796	0,866	Reliabel

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS 3, 2026

Hasil pengujian reliabilitas dan validitas konstruk menunjukkan bahwa semua variabel penelitian sudah memenuhi kriteria. Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability pada tiap variabel berada di atas 0,70. Secara detail, pengembangan karyawan = 0,764 dan 0,862; sistem rekrutmen = 0,891 dan 0,920; sistem kompensasi = 0,914 dan 0,940; kinerja karyawan = 0,796 dan 0,866. Nilai tersebut mengindikasikan indikator tiap variabel memiliki konsistensi tinggi dan dapat mengukur konstruk secara konsisten. Oleh karena itu, seluruh variabel dinyatakan reliabel dan dapat diuji lebih lanjut pada model struktural. Uji Inner Model - F-Square

Nilai F-Square

berfungsi untuk menguji besarnya pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Melalui analisis ini dapat diketahui variabel mana yang layak dipertahankan dalam model. Jika nilai f^2 lebih dari 0,15 maka variabel independen tersebut memiliki pengaruh tingkat sedang terhadap variabel laten eksogen pada model struktural. [45]

Tabel 6. f -Square

	Pengembangan Karyawan	Sistem Rekrutmen	Sistem Kompensasi	Kinerja Karyawan
Pengembangan Karyawan				0,135
Sistem Rekrutmen				0,088
Sistem Kompensasi				0,290
Kinerja Karyawan				

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS 3, 2026

Hasil pengujian *inner model* melalui nilai *effect size* (f -square/ f^2) menunjukkan bahwa pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen kinerja karyawan berada pada kategori kecil hingga sedang. Variabel pengembangan karyawan memiliki nilai f^2 sebesar 0,135 yang termasuk kategori kecil (*small effect*), variabel sistem rekrutmen sebesar 0,088 yang juga termasuk kategori kecil, sedangkan variabel sistem kompensasi memiliki nilai f^2 sebesar 0,290 yang termasuk kategori sedang (*medium effect*). Hal ini menunjukkan bahwa sistem kompensasi memberikan kontribusi pengaruh yang lebih besar dibandingkan variabel lainnya terhadap perubahan kinerja karyawan. Meskipun demikian, seluruh variabel independen tetap relevan dan memiliki kontribusi dalam menjelaskan kinerja karyawan dalam penelitian ini.

R Square

Nilai R-Square adalah koefisien determinasi untuk konstruk endogen. R-Square 0,67 menunjukkan kuat, R-Square 0,33 menunjukkan sedang atau moderat, dan R-Square 0,19 menunjukkan lemah [45].

Tabel 7. R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Karyawan	0,437	0,407

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS 3, 2026

Hasil pengujian koefisien determinasi (*R Square*) pada model struktural menunjukkan bahwa nilai *R-square* yang diperoleh sebesar 0,437 dengan nilai *R-square adjusted* sebesar 0,407. Hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel pengembangan karyawan, sistem rekrutmen, dan sistem kompensasi mampu menjelaskan variabel kinerja karyawan sebesar 43,7%, sedangkan sisanya sebesar 56,3% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian. Nilai *R-square*

tersebut menunjukkan bahwa model struktural memiliki kemampuan penjelasan yang cukup moderat dalam menerangkan kinerja karyawan.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis bertujuan untuk mengevaluasi kebenaran suatu pernyataan tentang parameter populasi melalui analisis data sampel. Hipotesis dirumuskan berdasarkan kajian literatur dan dugaan peneliti mengenai populasi. Uji ini menggunakan dua hipotesis yang berlawanan, yaitu H_0 dan H_1 . Pengaruh variabel independen terhadap dependen dapat dibuktikan jika t-statistik melebihi t-tabel. Dengan tingkat kepercayaan 95% dan uji dua sisi, nilai kritis t-tabel adalah 1,96. Artinya kriteria penerimaan hipotesis adalah t-hitung > 1,96. Selain itu, secara probabilitas hipotesis dianggap signifikan apabila nilai $p < 0,05$. [44]

Tabel 8. Hasil Uji Hipotesis

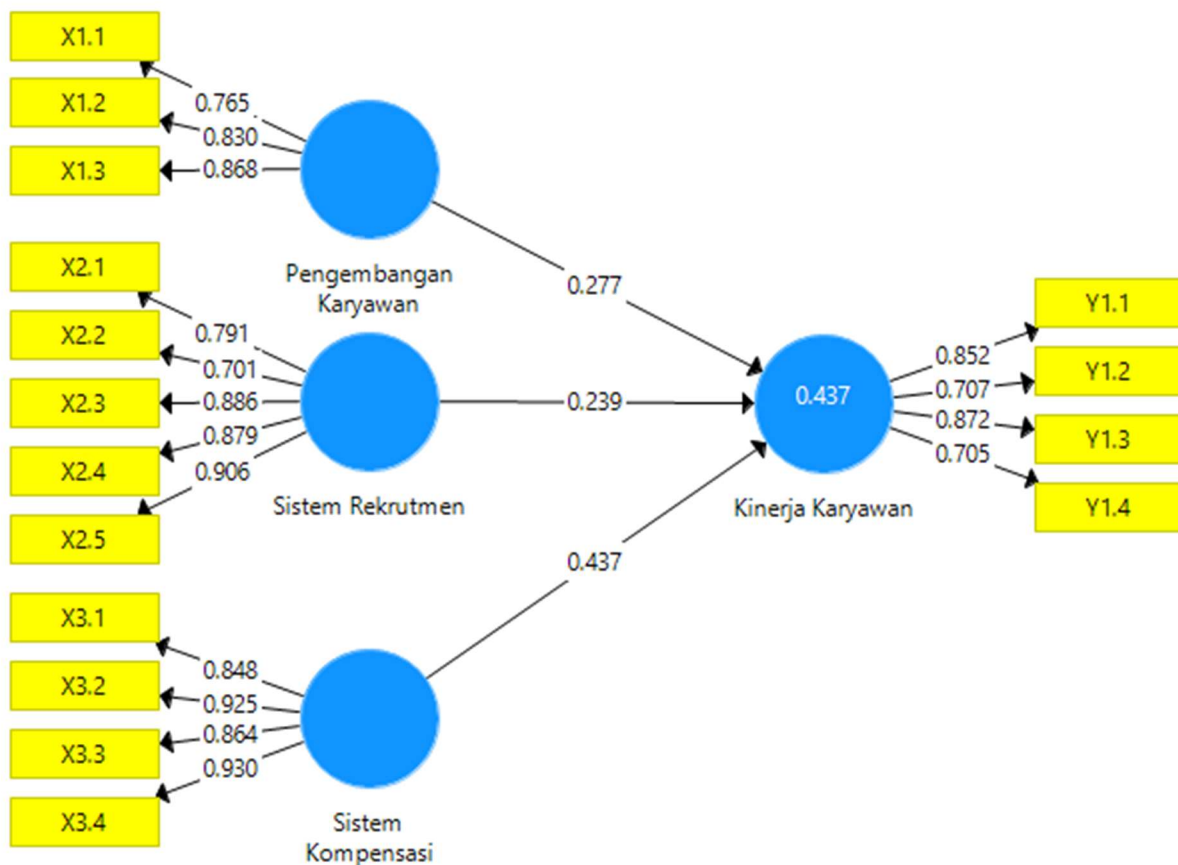
	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
Pengembangan Karyawan -> Kinerja Karyawan	0,277	0,282	0,099	2,797	0,005
Sistem Rekrutmen -> Kinerja Karyawan	0,239	0,254	0,088	2,724	0,007
Sistem Kompensasi -> Kinerja Karyawan	0,437	0,438	0,097	4,509	0,000

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS 3, 2026

Berdasarkan hasil uji hipotesis melalui analisis *path coefficient* pada tabel di atas, maka dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Pengembangan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai *original sample* sebesar 0,277, nilai T-statistik sebesar 2,797, dan p-value sebesar 0,005. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengembangan karyawan yang baik mampu meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi.
2. Sistem rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai *original sample* sebesar 0,239, nilai T-statistik sebesar 2,724, dan p-value sebesar 0,007. Hasil ini menunjukkan bahwa sistem rekrutmen yang efektif dapat meningkatkan kualitas dan kinerja karyawan.
3. Sistem kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai *original sample* sebesar 0,437, nilai T-statistik sebesar 4,509, dan p-value sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang baik dan sesuai mampu meningkatkan motivasi serta kinerja karyawan secara signifikan.

Secara keseluruhan, hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh hubungan antar variabel dalam model penelitian bersifat positif dan signifikan. Di antara ketiga variabel independen tersebut, sistem kompensasi memiliki pengaruh paling kuat terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat disimpulkan bahwa sistem kompensasi merupakan faktor dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam penelitian ini.



Gambar 2. Bootstrapping Result

Pembahasan

Pengaruh pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan

Variabel pengembangan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sebagaimana ditunjukkan oleh hasil uji hipotesis yang menolak H_0 dan menerima H_1 . Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik pengembangan karyawan yang diberikan organisasi, seperti pelatihan kerja, peningkatan keterampilan, pengembangan kompetensi, pembinaan karier, serta pemberian kesempatan belajar, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Pengaruh positif dan signifikan ini terjadi karena pengembangan karyawan mampu meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan kepercayaan diri karyawan dalam menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi memberikan dukungan terhadap peningkatan kapasitas diri dan pengembangan karier mereka, maka akan terbentuk motivasi kerja yang lebih tinggi sehingga berdampak pada peningkatan produktivitas dan kualitas kerja. Hasil ini sejalan dengan teori manajemen sumber daya manusia yang menyatakan bahwa pengembangan karyawan merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja individu maupun organisasi [7]. Namun, nilai koefisien pengaruh yang tidak terlalu besar menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh pengembangan karyawan, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti lingkungan kerja, kompensasi, kepemimpinan, dan motivasi kerja. Oleh karena itu, organisasi perlu mengoptimalkan program pengembangan karyawan secara berkelanjutan agar mampu menciptakan sumber daya manusia yang kompeten dan berkinerja tinggi [39].

Pengaruh sistem rekrutmen terhadap kinerja karyawan

Variabel sistem rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sebagaimana ditunjukkan oleh hasil uji hipotesis yang menolak H_0 dan menerima H_2 . Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik sistem rekrutmen yang diterapkan organisasi, seperti proses seleksi yang objektif, penempatan karyawan yang sesuai kompetensi, transparansi prosedur, serta ketepatan dalam memilih kandidat, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan dalam organisasi. Pengaruh positif dan signifikan ini terjadi karena sistem rekrutmen yang efektif mampu menghasilkan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, keterampilan, dan karakter yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Ketika organisasi berhasil merekrut karyawan yang kompeten dan sesuai dengan posisi yang dibutuhkan, maka karyawan akan lebih mudah beradaptasi, bekerja secara optimal, serta memberikan kontribusi

yang lebih baik terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hasil ini sejalan dengan teori manajemen sumber daya manusia yang menyatakan bahwa proses rekrutmen merupakan tahapan penting dalam menentukan kualitas tenaga kerja dan keberhasilan organisasi [11]. Namun, nilai koefisien pengaruh yang relatif lebih kecil menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh sistem rekrutmen, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti pelatihan, motivasi kerja, lingkungan kerja, dan sistem kompensasi. Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan sistem rekrutmen yang selektif, profesional, dan sesuai kebutuhan agar mampu memperoleh karyawan yang berkualitas dan berkinerja tinggi [28].

Pengaruh sistem kompensasi terhadap kinerja karyawan

Variabel sistem kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sebagaimana ditunjukkan oleh hasil uji hipotesis yang menolak H0 dan menerima H3. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik sistem kompensasi yang diberikan organisasi, seperti pemberian gaji yang sesuai, insentif, bonus, tunjangan, serta penghargaan atas prestasi kerja, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Pengaruh positif dan signifikan ini terjadi karena kompensasi yang adil dan sesuai mampu meningkatkan motivasi, semangat kerja, serta kepuasan karyawan terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa bahwa usaha dan kontribusi mereka dihargai secara layak, maka akan muncul dorongan untuk bekerja lebih optimal, produktif, dan bertanggung jawab dalam mencapai tujuan organisasi. Hasil ini sejalan dengan teori motivasi dan manajemen sumber daya manusia yang menyatakan bahwa kompensasi merupakan salah satu faktor utama dalam meningkatkan kinerja karyawan karena mampu memenuhi kebutuhan ekonomi maupun psikologis karyawan [43]. Selain itu, nilai koefisien pengaruh yang lebih besar dibandingkan variabel lainnya menunjukkan bahwa sistem kompensasi memiliki peran yang cukup dominan dalam memengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan sistem kompensasi yang kompetitif, adil, dan sesuai dengan beban kerja agar mampu meningkatkan motivasi serta mempertahankan kinerja karyawan secara berkelanjutan [39].

V. SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karyawan, sistem rekrutmen, dan sistem kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Perusahaan Gas Negara Tbk (PGN). Pengembangan karyawan yang dilakukan melalui pelatihan, peningkatan kompetensi, pengembangan kepemimpinan, serta adaptabilitas digital terbukti mampu meningkatkan kemampuan dan kualitas kerja karyawan sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Sistem rekrutmen juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang menunjukkan bahwa proses rekrutmen yang tepat, selektif, dan sesuai kebutuhan perusahaan mampu menghasilkan karyawan yang kompeten dan sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Selain itu, sistem kompensasi menjadi variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan, sehingga pemberian gaji, insentif, tunjangan, dan fasilitas yang adil serta kompetitif mampu meningkatkan motivasi, produktivitas, dan tanggung jawab kerja karyawan. Oleh karena itu, PT Perusahaan Gas Negara Tbk disarankan untuk terus meningkatkan kualitas program pengembangan SDM, memperkuat sistem rekrutmen berbasis kompetensi dan digitalisasi, serta menerapkan sistem kompensasi yang transparan dan berbasis kinerja agar mampu mempertahankan serta meningkatkan kualitas kinerja karyawan secara berkelanjutan di tengah dinamika industri energi dan transformasi digital perusahaan.