



Kompensasi Terkait Kinerja Karyawan, Manajemen Kinerja, dan Manajemen Talenta: Mediasi Kepuasan Kerja di Industri Layanan Inspeksi dan Sertifikasi

***Muhammad Luthfi Fadillah**

Universitas Telkom, Indonesia

Fariz

Universitas Telkom, Indonesia

*** Corresponding author:**

Muhammad Luthfi Fadillah, Universitas Telkom, Indonesia.
✉ mluthfifadillah@gmail.com

Article Info:

Article history:

Received: June 11, 2026

Revised: July 27, 2026

Accepted: August 04, 2026

Available Online: August 20, 2026

Keywords:

Compensation; Job Satisfaction; Performance Management; Talent Management; Employee Performance



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.

Copyright © 2026 by Author. Published by Politeknik Siber Cerdika International

Kata kunci:

Kompensasi; Kinerja Karyawan; Kepuasan Kerja Manajemen Kinerja; Manajemen Talenta

Abstract

Background: Inspection and certification service companies rely heavily on the quality of human resources because technical accuracy, compliance with standards, and service timeliness are critical factors in maintaining organizational credibility. Data from the Employee Engagement Survey indicate that although employee engagement has increased, several human resource management attributes such as compensation, performance management, and talent management have shown a declining trend. This condition indicates a gap between human resource policies and employees' work experiences that may affect job satisfaction and employee performance.

Objective: This study aims to analyze the influence of compensation, performance management, and talent management on employee performance with job satisfaction as a mediating variable.

Methods: This research uses a quantitative approach with an explanatory research design and proportional stratified random sampling technique. Data were obtained from questionnaires distributed to 255 employees and analyzed using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (PLS-SEM).

Results: The findings indicate that compensation, performance management, and talent management positively and significantly influence job satisfaction. In addition, these three variables also have a positive and significant effect on employee performance. Job satisfaction is proven to act as a partial mediating variable in the relationship between compensation, performance management, and talent management with employee performance. Among the three predictors, talent management demonstrates the largest direct effect on employee performance. These findings indicate that effective human resource management practices can improve job satisfaction, which in turn contributes to higher employee performance.

Conclusion: Therefore, companies need to manage compensation systems, performance management, and talent development in an integrated manner to support performance improvement in inspection and certification service companies.

Abstrak

Latar belakang: Perusahaan layanan inspeksi dan sertifikasi sangat bergantung pada kualitas tenaga kerja mereka, karena akurasi teknis, kepatuhan terhadap standar, dan layanan yang cepat merupakan faktor penting untuk menjaga kredibilitas organisasi. Menurut data survei keterlibatan karyawan, meskipun tingkat keterlibatan karyawan meningkat, beberapa atribut manajemen SDM seperti kompensasi, manajemen kinerja, dan manajemen talenta justru menurun. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara kebijakan SDM dan karier karyawan. Hal ini memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Tujuan: Studi ini bertujuan menganalisis dampak kepuasan kerja, manajemen kinerja, dan manajemen talenta terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan kepuasan kerja sebagai parameter.

Metode: Studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif, desain studi deskriptif, dan teknik sampling acak berstrata proporsional. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang didistribusikan kepada 255 karyawan dan dianalisis menggunakan pemodelan persamaan struktural (PLS-SEM).

Hasil: Hasil menunjukkan bahwa kompensasi, manajemen kinerja, dan manajemen talenta memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, ketiga variabel ini memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja telah terbukti bertindak sebagai mediator parsial dalam hubungan antara kompensasi, manajemen kinerja, manajemen talenta, dan kinerja karyawan. Di antara ketiga variabel ini, manajemen talenta memiliki dampak paling langsung terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa praktik manajemen SDM yang efektif meningkatkan kepuasan kerja dan berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan.

Kesimpulan: Perusahaan harus mengintegrasikan sistem kompensasi, manajemen kinerja, dan pengembangan talenta untuk mendukung evaluasi peningkatan kinerja dan layanan sertifikasi.

Artikel ini dikutip: Fadillah, M. L., & Fariz. (2026). Kompensasi terkait kinerja karyawan, manajemen kinerja, dan manajemen talenta: Mediasi kepuasan kerja di industri layanan inspeksi dan sertifikasi. *INKUBIS: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 8(2), xx–xx. <https://doi.org/10.59261/inkubis.v8i2.359>

PENDAHULUAN

Perusahaan layanan inspeksi dan sertifikasi memainkan peran penting dalam memastikan industri mematuhi standar domestik dan internasional melalui inspeksi, pengujian, sertifikasi, dan layanan konsultasi. Sebagai perusahaan yang menyediakan jaminan kualitas dan verifikasi independen di sektor seperti energi, manufaktur, pertambangan, logistik, dan makanan, tingkat keberhasilan operasional sangat dipengaruhi oleh kualitas tenaga kerja dalam organisasi. Hal ini karena akurasi tinggi, presisi, integritas, dan kompetensi teknis diperlukan di bidang inspeksi dan sertifikasi. Oleh karena itu, manajemen personalia adalah aspek strategis yang memastikan kinerja karyawan berkontribusi pada terwujudnya visi, misi, dan tujuan organisasi.

Struktur operasional perusahaan layanan inspeksi dan sertifikasi tersebar di berbagai departemen fungsional dan unit layanan di seluruh Indonesia. Setiap departemen memiliki tanggung jawab unik namun saling terkait, dan efisiensi tim HR merupakan faktor kunci dalam memastikan operasi berjalan lancar serta memberikan layanan berkualitas tinggi kepada klien. Untuk meningkatkan efisiensi operasional, perusahaan menggunakan sistem manajemen kinerja. Namun, menurut hasil penilaian internal 2023–2024, tiga bidang masih belum memenuhi standar organisasi. Dengan kata lain, menurut (1) kompensasi, (2) manajemen kinerja, dan (3) laporan evaluasi kinerja operasional tahunan perusahaan manajemen SDM, tingkat penyelesaian layanan menurun dari 95,2% menjadi 91,4% pada tahun 2023 dan 2024. Tingkat kesalahan untuk dokumen inspeksi meningkat sebesar 4,1%, dan tingkat keterlambatan kehadiran naik dari 2,8% menjadi 6,3%. Hasil ini menunjukkan bahwa kinerja telah menurun secara bertahap sepanjang tahun. Indikator operasional ini sangat relevan dengan konsep kinerja karyawan yang diukur dalam studi ini, khususnya dalam hal ketepatan waktu, kualitas kerja, dan kepatuhan terhadap prosedur.

Mengenai kompensasi, beberapa karyawan merasa bahwa struktur kompensasi yang diterapkan tidak dikelola secara profesional atau transparan. Dari perspektif teori imbalan total, kompensasi dipahami sebagai kebijakan dan audit komprehensif untuk kontribusi karyawan, yang berperan dalam menarik, memotivasi, dan mempertahankan karyawan berkinerja tinggi. Sistem total reward yang dirancang dengan baik membentuk hubungan positif yang kuat dengan motivasi dan kinerja karyawan, berkontribusi pada produktivitas, kepuasan kerja, dan keterlibatan di tempat kerja (Tohidi, 2011; Wahdiniawati & Immamah, 2024; Wang & Villanueva, 2024). Kepuasan karyawan dalam sistem total rewards secara signifikan terkait dengan perbedaan kinerja kerja dan kinerja kontekstual, dengan kelompok karyawan dengan kepuasan reward lebih tinggi menunjukkan kinerja kerja yang lebih baik (Indrasari, 2017; Pinangkaan et al., 2020; Utami, 2014). Hasil ini menunjukkan bahwa strategi total reward yang berkelanjutan

terkait dengan kinerja karyawan. Hal ini juga didukung oleh hal ini. Menurut penelitian internal, kejelasan dalam proses pengambilan keputusan kompensasi dan transparansi dalam kebijakan kompensasi dianggap sebagai titik terlemah bagi karyawan. Kondisi ini menunjukkan bahwa kelemahan dalam sistem kompensasi tidak hanya memengaruhi persepsi karyawan terhadap kebijakan kompensasi tetapi juga dapat menurunkan motivasi kerja dan kualitas kinerja teknis.

Dalam hal manajemen kinerja, sistem evaluasi masih kurang transparan dan dianggap tidak memadai untuk memberikan umpan balik konstruktif kepada karyawan. Kekhawatiran meliputi kejelasan tujuan, penetapan tujuan, kualitas umpan balik, dan keadilan dalam evaluasi. Kondisi ini sejalan dengan studi oleh Fauzi (2020), yang menjelaskan bahwa efektivitas manajemen kinerja sangat dipengaruhi oleh keadilan, kesetaraan distributif, dan persepsi keadilan prosedural dalam mekanisme evaluasi.

Terkait manajemen talenta, tantangan yang dihadapi perusahaan terkait dengan terbatasnya peluang pengembangan karier dan program pendidikan lanjutan, namun literatur menyarankan bahwa manajemen talenta sebaiknya mencakup proses yang lebih komprehensif. Proses ini mencakup perekrutan yang tepat (akuisisi talenta), pengembangan keterampilan melalui pendidikan dan pendidikan, serta persiapan talenta melalui mempertahankan karyawan berpotensi tinggi (retensi talenta). Hal ini didukung oleh manajemen kinerja berkemungkinan tinggi dan penghargaan berbasis kinerja. Memperkenalkan beberapa elemen ini secara terbatas mengurangi daya saing organisasi dalam mempertahankan dan membina talenta berkinerja tinggi, sehingga menghasilkan talenta yang berkelanjutan. Hal ini dapat menghambat pembangunan kapasitas.

Beberapa studi sebelumnya telah meneliti hubungan antara praktik manajemen SDM dan kinerja karyawan, namun fokus dan konteksnya berbeda. Pertama, studi oleh Fulmer et al. (2023) melakukan meta-analisis komprehensif untuk meneliti hubungan antara penghargaan dan kinerja di organisasi AS. Studi ini menunjukkan bahwa meskipun penghargaan berbasis kinerja berdampak positif pada produktivitas, mereka tidak mengintegrasikan variabel seperti manajemen talenta atau kepuasan kerja sebagai mediator. Selain itu, Galu et al. (2025) menunjukkan bahwa tujuan yang jelas dan kualitas umpan balik secara signifikan memengaruhi motivasi, tetapi tidak memverifikasi efek kinerja aktual melalui mekanisme kepuasan kerja. Ketiga, Tariana (2024) menggunakan pemodelan persamaan struktural untuk mengeksplorasi hubungan antara manajemen talenta, retensi, dan kinerja di organisasi multinasional, tetapi tidak memeriksa penghargaan dan manajemen kinerja secara bersamaan. Dalam ketiga studi ini, terdapat celah penelitian, khususnya dalam konteks industri TIK Indonesia, yang kurang penelitian yang menyelidiki dampak kompensasi, manajemen kinerja, dan manajemen talenta terhadap hasil karyawan. Masih kurang penelitian yang memediasi hal ini, terutama dalam konteks industri TIK.

Sebagai perusahaan layanan yang memanfaatkan keahlian dan kapabilitas SDM sebagai aset strategis, meningkatkan kualitas kompensasi, manajemen kinerja, dan manajemen talenta adalah faktor kunci yang mendorong hasil individu dan organisasi. Oleh karena itu, terutama di industri layanan inspeksi dan sertifikasi, yang menuntut keterampilan teknis tinggi, akurasi, dan kepatuhan ketat terhadap standar, penting untuk menelaah hubungan antara tiga praktik manajemen SDM dan kinerja karyawan. Meskipun berbagai studi membahas manajemen sumber daya manusia praktis, studi yang mengintegrasikan tiga variabel yang menangani kepuasan kerja sebagai mekanisme intervensi ke dalam satu model penelitian tetap relatif terbatas, terutama dalam konteks industri pengujian, inspeksi, dan sertifikasi (TIC) di Indonesia. Oleh karena itu, studi ini meninjau model yang mengintegrasikan kompensasi, manajemen kinerja, dan manajemen talenta ke dalam kinerja karyawan dalam konteks industri berdasarkan kompetensi teknis, dengan menggunakan kepuasan kerja sebagai media.

Dalam konteks ini, studi ini bertujuan menganalisis dampak kompensasi, manajemen kinerja, dan manajemen talenta terhadap kepuasan kerja, meneliti bagaimana ketiga variabel ini memengaruhi kinerja karyawan, serta mengkaji peran kepuasan kerja dalam memediasi hubungan antara kompensasi, manajemen kinerja, manajemen talenta, dan kinerja karyawan di perusahaan jasa inspeksi dan sertifikasi. Secara teori, studi ini diharapkan dapat memperkaya literatur tentang mekanisme hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia dan kinerja karyawan melalui peran kepuasan kerja. Faktanya, hasil studi ini diharapkan menjadi

fondasi bagi perusahaan untuk mengembangkan kebijakan kompensasi, sistem manajemen kinerja, dan strategi pengembangan talenta guna meningkatkan daya saing organisasi secara lebih efektif dan integral.

METODE

Metode penelitian ini memediasi kepuasan kerja dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan desain teknis untuk menganalisis peran kompensasi, manajemen kinerja, dan manajemen talenta dalam kinerja karyawan melalui analisis statistik. Survei ini berfokus pada perusahaan layanan inspeksi dan sertifikasi dengan kemampuan teknis, kepatuhan prosedural, dan standar kualitas layanan yang ketat. Dalam konteks ini, studi ini relevan tidak hanya dari sudut pandang manajemen sumber daya manusia tetapi juga dalam studi perilaku organisasi dan kinerja bisnis, mencerminkan pendekatan interdisipliner yang selaras dengan arah INKUBIS: Journal of Economics and Business.

Studi ini melibatkan 1.184 karyawan penuh waktu yang terdaftar dalam Daftar Utama Karyawan 2024. Pengambilan sampel akan dilakukan melalui pengambilan sampel acak yang distratifikasi secara proporsional berdasarkan unit kerja untuk memastikan representasi setiap kelompok karyawan. Ukuran sampel minimum digunakan untuk analisis daya menggunakan perangkat lunak G*Power, dengan tingkat signifikansi 5%, kekuatan statistik 95%, ukuran efek 0,30, dan minimal 111 responden. Selain itu, merujuk pada rekomendasi analisis pemodelan persamaan struktur persegi parsial (PLS-SEM), ukuran sampel dianggap setidaknya lima kali proporsi indikator studi. Berdasarkan pertimbangan ini, studi tersebut melibatkan setidaknya 250 responden. Responden terpilih adalah karyawan penuh waktu dengan pengalaman kerja minimal satu tahun, dengan pengalaman yang cukup dalam praktik kompensasi, manajemen kinerja, manajemen talenta, kepuasan kerja, dan evaluasi kinerja karyawan.

Data primer dikumpulkan menggunakan kuesioner terstruktur mulai dari 1 (sangat menentang) hingga 5 (sangat disetujui). Variabel imbalan diukur melalui aspek definisi distributif, prosedural, dan interaktif. Manajemen kinerja diukur dari kejelasan tujuan, keadilan dalam evaluasi, dan kualitas umpan balik. Manajemen talenta diukur melalui pengamanan, pengembangan, dan mempertahankan talenta. Kepuasan kerja diukur melalui hadiah, promosi, supervisi, dan kepuasan terhadap kerja serta rekan kerja, sementara kinerja karyawan diukur melalui kualitas, produktivitas, ketepatan waktu, dan kepatuhan terhadap tugas. Alat penelitian ini telah menjalani validasi dan verifikasi keandalan.

Analisis data dilakukan menggunakan PLS-SEM dan SmartPLS. Uji ini mencakup statistik deskriptif, validitas, keandalan, model struktural (VIF dan R^2), serta pengujian hipotesis bootstrap menggunakan 5.000 subsampel dan tingkat kepercayaan 95%. Efek mediasi dari kepuasan kerja dievaluasi menggunakan efek tidak langsung spesifik dan VAF. Semua hasil analisis diinterpretasikan berdasarkan teori manajemen SDM, perilaku organisasi, dan kinerja bisnis, menjelaskan mekanisme hubungan antar variabel yang dipelajari.

Studi ini mendapat persetujuan dari perusahaan terkait pengumpulan data. Semua responden berpartisipasi secara sukarela dan memberikan persetujuan sebelum menyelesaikan survei. Studi ini menjamin kerahasiaan responden dan membatasi penggunaan data untuk tujuan akademik sesuai dengan prinsip etika penelitian yang relevan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil studi yang melibatkan 255 peserta dipresentasikan dan dibahas dalam konteks manajemen sumber daya manusia di bidang inspeksi dan sertifikasi. Pengujian model dan hubungan komponen dilakukan menggunakan metode PLS-SEM. Penjelasan dimulai dengan profil peserta, diikuti oleh evaluasi model dan pengujian hipotesis. Hasilnya divalidasi berdasarkan konsep teoretis dan bukti empiris sebelumnya, yang menjelaskan bagaimana sistem kompensasi, manajemen kinerja, dan pengembangan talenta berkontribusi dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Hasil

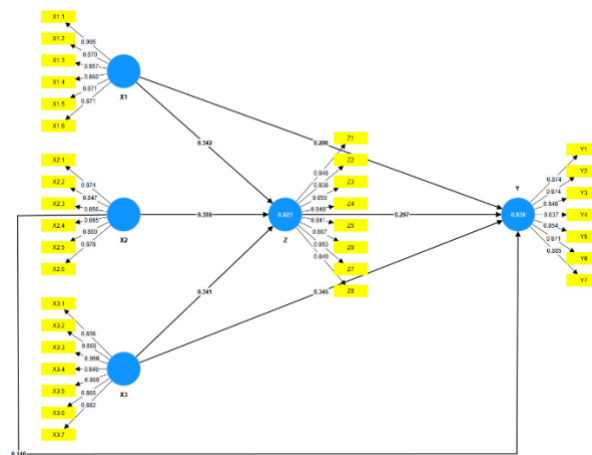
Karakteristik responden

Hasil skrining menunjukkan bahwa sebagian besar responden memenuhi kriteria studi. 97,8% responden bekerja penuh waktu, 97% telah bekerja setidaknya satu tahun, dan 97,7% mengatakan deskripsi pekerjaan mereka secara langsung terkait dengan proses bisnis perusahaan dan evaluasi kinerja. Berdasarkan seluruh proses penyaringan, 255 responden yang memenuhi semua kriteria studi digunakan untuk analisis tambahan, sementara 20 tidak memenuhi kriteria dan dikeluarkan dari analisis. Data dari 255 responden diharapkan memberikan gambaran representatif kepada karyawan tentang kompensasi, manajemen kinerja, manajemen talenta, kepuasan kerja, dan kinerja perusahaan

Evaluasi model pengukuran (model eksternal)

Model Pakaian Luar

Analisis Model eksterior Studi ini dilakukan untuk mengevaluasi kelayakan model pengukuran dalam studi ini. Inspeksi ini bertujuan untuk memastikan akurasi dan konsistensi indikator saat mengukur struktur studi. Evaluasi model pengukuran mencakup verifikasi validitas konvergen dan validitas diferensial, serta menetapkan keandalan untuk variabel seperti kompensasi, manajemen kinerja, manajemen talenta, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.



Gambar 1. Algoritma PLS-SEM

Gambar 1 menunjukkan hasil algoritma PLS-SEM, yang menunjukkan hubungan struktural antara kompensasi (X1), manajemen kinerja (X2), manajemen talenta (X3), dan kinerja karyawan (Y) yang dimediasi oleh kepuasan kerja (Z). Hubungan antar variabel dinyatakan sebagai besaran dan arah hubungan antar komponen, yang dinyatakan sebagai nilai koefisien jalur. Kerangka penelitian ini menjelaskan bagaimana sistem kompensasi, manajemen kinerja, dan pengembangan talenta secara langsung berkontribusi pada kinerja karyawan dan bertindak sebagai perantara dalam kepuasan kerja.

Validitas konvergensi dievaluasi melalui koefisien beban dan AVE. Nilai faktor beban menunjukkan seberapa baik indikator mewakili bagian yang diukur.

Tabel 1

Koefisien Beban

	X1	X2	X3	Y	Z
X1.1	0,905				
X1.2	0,870				
X1.3	0,857				
X1.4	0,860				
X1.5	0,871				
X1.6	0,871				
X2.1		0,874			
X2.2		0,847			
X2.3		0,856			
X2.4		0,865			

X2.5	0,860	
X2.6	0,878	
X3.1	0,856	
X3.2	0,866	
X3.3	0,869	
X3.4	0,849	
X3.5	0,869	
X3.6	0,865	
X3.7	0,882	
Tahun Pertama	0,874	
Y2	0,874	
Y3	0,849	
Y4	0,837	
Y5	0,854	
Y6	0,871	
Y7	0,885	
Z1		0,848
Z2		0,838
Z3		0,850
Z4		0,840
Z5		0,841
Z6		0,867
Z7		0,853
Z8		0,840

Tabel 1 menunjukkan bahwa semua item dalam komponen Kompensasi (X_1), Manajemen Kinerja (X_2), Manajemen Talenta (X_3), Kinerja Karyawan (Y), dan Kepuasan Kerja (Z) mencapai nilai beban di atas 0,70. Hasilnya mengonfirmasi bahwa semua item memenuhi kriteria validitas konvergen. Nilai tertinggi adalah X1,1 (0,905), dan yang terendah adalah Y4 (0,837), menunjukkan bahwa indikator ini termasuk dalam kategori ekspresif baik.

Selain nilai beban, uji ini menggunakan AVE untuk menilai seberapa baik struktur dapat memperhitungkan variasi eksponensial. Hasil AVE untuk setiap komponen ditunjukkan pada Tabel 2 di bawah ini:

Tabel 2

Varians Rata-rata yang Diekstrak (AVE)

variabel	Varians Rata-rata yang Diekstrak (AVE)
Kompensasi (X_1)	0,761
Manajemen kinerja (X_2)	0,745
Manajemen Talenta (X_3)	0,749
Kinerja Karyawan (Y)	0,746
kepuasan kerja (Z)	0,718

Tabel 2 menunjukkan bahwa nilai AVE keseluruhan berada di atas 0,50, dengan rentang 0,718–0,761. Nilai terbesar terletak pada struktur kompensasi, sementara nilai terendah terletak pada kepuasan kerja.

Hasil ini menunjukkan bahwa setiap komponen dapat menjelaskan berbagai indikator pembentukan. Oleh karena itu, alat penelitian ini dianggap memenuhi kriteria kelayakan dan cocok untuk mengukur semua struktur subjek studi.

Validitas Diferensial

Uji HTMT menunjukkan bahwa jika nilainya di bawah 0,90, validitas variabel diskriminan terpenuhi. Hasilnya ditunjukkan dalam Tabel 3.

Tabel 3*Rasio Massa Tunggal (HTMT)*

	X1	X2	X3	Y	Z
X1					
X2	0,845				
X3	0,813	0,865			
Y	0,859	0,832	0,879		
Z	0,824	0,852	0,843	0,871	

Nilai keseluruhan HTMT pada Tabel 3 berada di bawah 0,90, dengan rentang antara 0,813 hingga 0,879. Hasil ini menunjukkan bahwa setiap komponen memiliki fungsi tipikal yang sangat baik dan tidak saling tumpang tindih. Skor HTMT tertinggi muncul pada pasangan manajemen talenta dan kinerja karyawan (0,879) serta kinerja karyawan dan kepuasan kerja (0,871), yang relatif tinggi tetapi turun di bawah ambang batas 0,90.

Pada dasarnya, hasil-hasil ini menunjukkan bahwa kompensasi, manajemen kinerja, manajemen talenta, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan saling terkait, namun mereka memiliki identitas struktural yang berbeda. Misalnya, manajemen talenta jelas terkait dengan kinerja karyawan, tetapi kedua konsep tersebut tetap berbeda. Manajemen talenta melibatkan bagaimana sebuah organisasi mengidentifikasi, memupuk, dan mempertahankan potensi karyawan, serta bagaimana kinerja karyawan memengaruhi hasil dan hasil kerja. Oleh karena itu, hasil HTMT memperkuat kesimpulan bahwa model pengukuran ini memiliki validitas diskriminatif yang sangat baik.

Keandalan komponen

Kronbach Alpha Indikator ini digunakan untuk mengukur konsistensi antara indikator variabel tunggal. Keandalan Material Komposit Metode ini digunakan untuk menilai keandalan indikator yang mengukur struktur studi. Hasil Tes Kronbach Alpha Hal ini ditunjukkan pada Tabel 4 di bawah ini.

Tabel 4*Kronbach Alpha*

Variabel	Kronbach Alpha
Kompensasi (X_1)	0,937
Manajemen Kinerja (X_2)	0,932
Manajemen Talenta (X_3)	0,944
Kinerja Karyawan (Y)	0,943
Kepuasan Kerja (Z)	0,944

Tabel 4 menunjukkan bahwa keandalan alpha dan keandalan komposit Kronback untuk semua komponen berada di atas 0,70, menunjukkan keandalan dan kesesuaian yang cukup untuk pengujian model.

Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan PLS-SEM dan bootstrapping berdasarkan koefisien jalur, statistik t, dan nilai p. Jika nilai-p memenuhi kriteria signifikansi, hipotesis diterima. Hasil tes ditunjukkan dalam tabel di bawah ini.

Tabel 5*Hasil Pengujian Hipotesis*

Hipotesis	B	Statistik t	nilai-p	Kesimpulan
H1 Kompensasi (X_1) → Kepuasan Kerja (Z)	0,342	7,486	0,000	Resepsi
H2 Manajemen kinerja (x_2) → kepuasan kerja (Z)	0,306	5,734	0,000	Resepsi
H3 Manajemen Talenta (X_3) → Kepuasan Kerja (Z)	0,341	6,610	0,000	Resepsi
H4 Kompensasi (X_1) → Kinerja Karyawan (Y)	0,206	4,204	0,000	Resepsi
H5 Manajemen Kinerja (X_2) → Kinerja Karyawan (Y)	0,146	2,698	0,003	Resepsi

H6	Manajemen Talenta (X_3) → Kinerja Karyawan (Y)	0,345	6,392	0,000	Resepsi
H7	Kompensasi (X_1) → Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0,102	4,070	0,000	Resepsi
H8	Manajemen kinerja (x_2) → kepuasan kerja (Z) → kinerja karyawan (Y)	0,091	3,952	0,000	Resepsi
H9	Manajemen Talenta (X_3) → Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0,101	3,423	0,000	Resepsi

Menurut Tabel 5, hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa seluruh hipotesis diterima. Manajemen talenta memiliki dampak langsung terbesar pada kinerja karyawan, sementara kompensasi paling besar berdampak pada kepuasan kerja.

Pembahasan

Dalam diskusi ini, temuan penelitian diinterpretasikan dengan merujuk pada teori dan studi sebelumnya. Analisis ini berfokus pada dampak kompensasi, manajemen kinerja, dan manajemen talenta terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan di dalam perusahaan

Dampak Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Analisis menunjukkan bahwa peningkatan kompensasi secara signifikan berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja ($\beta = 0,342$; $t = 7,486$; $p < 0,001$). Hasil ini menunjukkan bahwa kompensasi yang lebih tinggi bagi karyawan terkait dengan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Di perusahaan layanan inspeksi dan sertifikasi, kompensasi berdasarkan tanggung jawab, risiko pekerjaan, dan kompetensi dapat meningkatkan kesadaran akan keadilan organisasi dan kompensasi.

Temuan ini mendukung teori berbasis kesetaraan, yang menekankan keseimbangan antara kontribusi dan penghargaan yang diterima karyawan dari organisasi dan penghargaan yang diterima dari organisasi. Temuan studi ini juga sejalan dengan Indrasari (2017), yang menyatakan bahwa sistem kompensasi yang adil dan kompetitif meningkatkan kepuasan kerja. Kompensasi yang adil, akurat, dan sesuai dengan pekerjaan dapat menginspirasi apresiasi terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa kontribusi, beban kerja, risiko pekerjaan, dan tanggung jawab mereka dikompensasi dengan baik, mereka lebih mungkin menerima evaluasi positif dari perusahaan. Evaluasi positif semacam ini menumbuhkan sikap positif terhadap pekerjaan. Oleh karena itu, manajemen kompensasi yang terbuka dan berbasis kinerja sangat penting untuk meningkatkan kepuasan karyawan.

Dampak Manajemen Kinerja terhadap Kepuasan Kerja

Manajemen kinerja telah terbukti memiliki efek positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ($\beta t = 0,306$; $t = 5,734$; $p < 0,001$), dan hipotesis ini diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa manajemen kinerja berkualitas yang lebih baik akan meningkatkan kepuasan kerja. Manajemen kinerja yang jelas, objektif, dan konsisten membantu karyawan memahami tujuan kerja organisasi, standar kinerja, metrik evaluasi, dan harapan terhadap pekerjaan mereka. Kejelasan ini memberikan kepercayaan diri kepada karyawan dalam menjalankan tugas mereka dan dapat mengurangi persepsi kebingungan, ketidakpastian, dan ketidakadilan selama proses perekrutan.

Manajemen kinerja adalah faktor yang sangat penting dalam perusahaan layanan inspeksi dan sertifikasi. Hal ini karena pekerjaan karyawan sangat terkait dengan standar kualitas, standar ketelitian teknis, kepatuhan prosedural, dan ketepatan waktu. Sistem manajemen kinerja yang baik membantu karyawan memahami indikator keberhasilan kerja secara lebih objektif. Ketika indikator kinerja disusun dengan jelas dan proses evaluasi adil, karyawan akan merasa bahwa pekerjaan mereka dievaluasi berdasarkan standar yang dapat diukur. Hal ini dapat meningkatkan kepercayaan terhadap organisasi dan meningkatkan kepuasan kerja.

Temuan ini mendukung penelitian oleh Jufrizen & Intan (2021), yang menunjukkan bahwa efektivitas umpan balik dalam sistem manajemen kinerja memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Umpan balik yang jelas dan konstruktif membantu karyawan memahami kekuatan dan kelemahan mereka. Temuan Pradana & Santoso (2022) juga menunjukkan bahwa kejelasan tujuan kerja dan keadilan dalam evaluasi kinerja sangat terkait dengan kepuasan kerja. Karyawan

yang merasa proses evaluasi adil cenderung memiliki kesan positif terhadap organisasi.

Dampak Manajemen Talenta terhadap Kepuasan Kerja

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen talenta memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hipotesis ini diterima karena memiliki koefisien 0,341, statistik-t 6,610, dan nilai p 0,000, yang menunjukkan bahwa manajemen talenta memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja.

Koefisien 0,341 menunjukkan bahwa manajemen talenta memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil-hasil ini menegaskan bahwa kepuasan karyawan tidak hanya ditentukan oleh penghargaan tetapi juga oleh peluang pengembangan, pembangunan kapasitas, dan kejelasan karier yang diberikan oleh organisasi.

Dalam konteks perusahaan layanan inspeksi dan sertifikasi, manajemen talenta sangat penting, dan kualitas layanan sangat bergantung pada keterampilan teknis, pengalaman, ketelitian, dan keahlian karyawan. Karyawan dengan pelatihan, sertifikasi kompetensi, pelatihan teknis, dan peluang pengembangan karier akan merasa bahwa organisasi mendukung pertumbuhan profesional mereka. Hal ini dapat menumbuhkan rasa syukur, meningkatkan kepercayaan terhadap organisasi, dan meningkatkan kepuasan kerja.

Program pendidikan, pelatihan, dan perencanaan suksesi memiliki dampak jangka panjang terhadap kepuasan kerja karyawan (Sudirwan et al., 2022; Wicaksono, 2019; Widiar et al., 2023). Organisasi yang fokus pada pengembangan karyawan dapat memimpin audit dan meningkatkan kepuasan kerja. Penelitian Sugiarti, Hartati, T. & Amir (2016) menunjukkan bahwa strategi retensi talenta yang jelas dan jalur pengembangan karier meningkatkan kepuasan kerja, terutama di organisasi industri jasa.

Dampak Kompensasi, Manajemen Kinerja, dan Manajemen Talenta terhadap Kinerja Karyawan

Kompensasi telah terbukti memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,206$; $t = 4,204$; $p < 0,001$), dan hipotesis ini diterima. Hubungan positif ini menunjukkan bahwa kompensasi yang lebih baik akan meningkatkan kinerja karyawan. Kompensasi yang adil dan kompensasi berdasarkan kontribusi tenaga kerja memotivasi karyawan untuk berkinerja lebih baik. Ketika karyawan merasa upaya dan tanggung jawab mereka dihargai dengan layak, mereka termotivasi untuk meningkatkan kualitas kerja, produktivitas, disiplin, dan akuntabilitas.

0,206 menunjukkan bahwa kompensasi memiliki dampak yang lebih kecil terhadap kinerja dibandingkan dengan manajemen talenta. Oleh karena itu, meskipun penghargaan memainkan peran penting, mereka bukan faktor utama dalam meningkatkan kinerja. Kinerja karyawan juga sangat dipengaruhi oleh kompetensi, sistem kerja, kepuasan, kepemimpinan, lingkungan kerja, dan peluang pengembangan. Oleh karena itu, rasa syukur harus dipahami bukan sebagai satu faktor tunggal, melainkan sebagai satu cara untuk memengaruhi penampilan.

Anggraeni & Martoatmodjo (2015) berpendapat bahwa penghargaan berbasis kinerja meningkatkan kualitas kerja dan produktivitas karyawan. Sistem penghargaan yang terkait dengan kinerja dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan kualitas pekerjaan mereka. Rezani & Chaeriah (2020) menunjukkan bahwa kejelasan sistem penghargaan terkait dengan peningkatan kinerja karyawan melalui peningkatan motivasi dan akuntabilitas.

Temuan ini menunjukkan bahwa perusahaan harus mengelola sistem kompensasi mereka secara transparan, adil, dan kompetitif. Untuk perusahaan layanan inspeksi dan sertifikasi, kompensasi harus mencerminkan keahlian, akuntabilitas, risiko pekerjaan, kinerja, dan lainnya. Sistem kompensasi yang baik dapat meningkatkan motivasi, komitmen, dan konsistensi karyawan. Namun, untuk mengoptimalkan dampak terhadap kinerja, kompensasi harus dikombinasikan dengan pengembangan keterampilan, sistem evaluasi yang adil, dan lingkungan kerja yang mendukung.

Manajemen kinerja telah terbukti memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta t = 0,146$; $t = 2,698$; $p < 0,01$), dan H5 diakui. Koefisien lintasan ini adalah yang terkecil dari tiga variabel independen tetapi memiliki efek yang signifikan secara statistik. Hasil ini menunjukkan bahwa sistem manajemen kinerja, termasuk tujuan yang jelas, penetapan tujuan,

dan umpan balik berkualitas, berkontribusi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dalam konteks perusahaan layanan inspeksi dan sertifikasi, manajemen kinerja digunakan sebagai sarana untuk membimbing perilaku kerja karyawan sesuai dengan standar teknis dan prosedur operasional. Karyawan yang memahami ekspektasi kinerja dan menerima umpan balik secara rutin lebih mungkin menyelaraskan upaya kerja mereka dengan tujuan organisasi. Hasil ini sejalan dengan penelitian Trismi (2025), yang menunjukkan bahwa sistem manajemen kinerja berbasis umpan balik dan pengembangan berdampak positif pada motivasi dan kinerja karyawan.

Manajemen talenta secara langsung memengaruhi kinerja karyawan ($\beta=0,345$; $t=6,392$; $hlm<0,001$). Oleh karena itu, H_6 diperbolehkan. Koefisien ini paling tinggi dibandingkan efek langsung dari reward ($\beta = 0,206$) dan manajemen kinerja ($\beta = 0,146$). Hasil ini menunjukkan bahwa investasi dalam pengembangan kapabilitas organisasi, pelatihan, kemajuan karier, dan sertifikasi teknis adalah faktor terpenting yang mendorong peningkatan kinerja karyawan. Dalam industri layanan inspeksi dan sertifikasi, yang sangat mengandalkan keahlian teknis dan keahlian, manajemen talenta yang efektif memungkinkan karyawan memperbarui pengetahuan mereka, meningkatkan kemampuan, dan memperjelas jalur karier. Hal ini secara langsung meningkatkan kemampuan untuk melakukan tugas inspeksi, pengujian, dan sertifikasi. Hasil ini mendukung penelitian oleh Suwandita et al. (2023), yang menunjukkan bahwa manajemen talenta strategis sangat memprediksi kinerja individu dan organisasi.

Peran kepuasan kerja dalam memediasi dampak kompensasi terhadap kinerja karyawan

Hasil uji menunjukkan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel median dalam hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan ($\beta = 0,102$; $t = 4,070$; $p < 0,001$). Hasil ini menunjukkan bahwa kompensasi yang sesuai meningkatkan kepuasan, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kinerja kerja.

Karena dampak langsung dari penghargaan terhadap kinerja tetap penting ($\beta = 0,206$), kepuasan kerja bertindak sebagai mediator parsial. Oleh karena itu, kompensasi berkontribusi pada peningkatan kinerja tidak hanya melalui kinerja langsung tetapi juga dengan menghasilkan kepuasan kerja.

Temuan ini sejalan dengan Purba (2019), yang berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah jalur kunci yang menghubungkan kompensasi dengan peningkatan kinerja karyawan.

Temuan ini menunjukkan bahwa perusahaan harus mengenali kompensasi bukan hanya sebagai biaya tenaga kerja, tetapi sebagai alat strategis untuk membangun kepuasan dan kinerja. Bagi perusahaan layanan inspeksi dan sertifikasi, kompensasi yang memenuhi standar tanggung jawab, risiko, dan kompetensi dapat meningkatkan reputasi mereka. Kepuasan ini mendorong karyawan untuk lebih fokus dan secara konsisten memberikan hasil berkualitas tinggi dengan perhatian dan perhatian yang lebih besar.

Peran kepuasan kerja dalam memediasi dampak manajemen kinerja terhadap kinerja karyawan

Hasil uji menunjukkan bahwa kepuasan kerja bertindak sebagai mediator antara manajemen kinerja dan kinerja karyawan ($\beta = 0,091$; $t = 3,952$; $p < 0,001$). Oleh karena itu, hipotesis ini diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa manajemen kinerja yang efektif meningkatkan kepuasan kerja dan meningkatkan hasil karyawan.

Karena dampak langsung manajemen kinerja terhadap kinerja juga penting ($\beta = 0,146$), kepuasan kerja bertindak sebagai mediator parsial. Namun, dibandingkan dengan jalur mediasi lain, efek tidak langsung ini sangat minimal. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun peran intervensi tetap penting, intensitas intervensi dalam hubungan antara imbalan, manajemen talenta, dan kinerja relatif lebih rendah dibandingkan intervensi.

Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh Indrasari (2017), yang menunjukkan bahwa kualitas umpan balik dalam sistem manajemen kinerja meningkatkan kepuasan kerja dan, akibatnya, memengaruhi peningkatan kinerja. Lestari et al. (2023) menunjukkan bahwa kejelasan tujuan kerja dan keadilan dalam evaluasi kinerja meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya memengaruhi perilaku kerja dan kinerja individu.

Hasil ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu memperkuat aspek komunikasi dalam manajemen kinerja. Eksekusi formal saja tidak cukup; Dialog antara atasan dan staf sangat

penting. Di perusahaan layanan inspeksi dan sertifikasi, karyawan harus memiliki pemahaman yang jelas tentang standar kerja, akurasi hasil, kepatuhan terhadap tenggat waktu, dan kepatuhan terhadap prosedur. Umpan balik konstruktif dapat meningkatkan kepuasan kerja, karena karyawan merasa dibimbing lebih dari sekadar berharga. Kepuasan ini menghasilkan peningkatan kinerja dan kualitas karyawan.

Peran kepuasan kerja dalam memediasi dampak manajemen talenta terhadap kinerja karyawan

Kepuasan kerja ditemukan memediasi hubungan antara manajemen talenta dan kinerja karyawan ($\beta = 0,101$; $t = 3,423$; $p < 0,001$), dan hipotesis ini diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa meningkatkan kepuasan kerja melalui manajemen talenta dapat menghasilkan peningkatan kinerja. Pelatihan, pengembangan keterampilan, pembinaan, dan penjelasan jalur karier membuat karyawan merasa dihormati, meningkatkan kepuasan kerja, dan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Selain efek tidak langsung, manajemen talenta juga secara langsung memengaruhi kinerja karyawan ($\beta = 0,345$), sehingga kepuasan kerja bertindak sebagai mediator parsial. Hal ini mendukung bahwa manajemen talenta adalah faktor kunci dalam meningkatkan kinerja, dan kepuasan kerja adalah faktor yang memperkuat hubungan. Hasil ini sejalan dengan Nabilah & Ulum (2023), menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan talenta tidak hanya meningkatkan kinerja karyawan tetapi juga kepuasan kerja.

Temuan ini menunjukkan bahwa perusahaan harus menjadikan manajemen talenta sebagai strategi jangka panjang. Di perusahaan layanan inspeksi dan sertifikasi, kualitas layanan sangat bergantung pada keterampilan teknis dan keahlian karyawannya. Oleh karena itu, pendidikan, sertifikasi kompetensi, pelatihan, pengembangan karier, dan promosi berbasis kompetensi harus dikelola secara konsisten. Ketika karyawan merasa ada kesempatan untuk berkembang, mereka menjadi puas dengan pekerjaan mereka dan termotivasi untuk melakukan yang terbaik demi mencapai hasil.

KESIMPULAN

Studi ini bertujuan menganalisis dampak kompensasi, manajemen kinerja, dan manajemen talenta terhadap kinerja karyawan, serta mengkaji kepuasan kerja sebagai variabel menengah di perusahaan layanan inspeksi dan sertifikasi. Hasilnya menunjukkan bahwa kompensasi, manajemen kinerja, dan manajemen talenta masing-masing memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja ditemukan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara tiga metode manajemen SDM dan kinerja karyawan. Hasil-hasil ini menunjukkan bahwa manajemen kompensasi yang adil, sistem manajemen kinerja yang efektif, dan pengembangan talenta yang berorientasi pada tujuan tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga meningkatkan kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Studi ini secara akademis berkontribusi dalam menciptakan model yang menjelaskan peningkatan kinerja karyawan dengan mengembangkan model yang mengintegrasikan kompensasi, manajemen kinerja, dan manajemen talenta melalui peran intervensi kepuasan kerja di industri Pengujian, Inspeksi, dan Sertifikasi (TIK) Indonesia. Faktanya, temuan studi ini dapat menjadi dasar bagi perusahaan untuk merancang strategi manajemen SDM yang lebih terintegrasi dan meningkatkan kepuasan serta kinerja kerja karyawan. Namun, studi ini didasarkan pada desain lintas seksi dan data yang dilaporkan sendiri berdasarkan persepsi responden. Selain itu, generalisasi temuan penelitian dibatasi oleh fakta bahwa hanya satu perusahaan yang melakukan studi ini. Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut yang memanfaatkan berbagai sumber data dan desain longitudinal yang melibatkan lebih banyak perusahaan dan berbagai sektor industri sangat dianjurkan untuk memperdalam pemahaman tentang validitas eksternal dan hubungan antar variabel.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada manajemen dan seluruh karyawan perusahaan layanan inspeksi dan sertifikasi yang telah memulihkan, mendukung, dan berpartisipasi dalam survei ini. Kami juga menyampaikan rasa terima kasih kepada semua

pemangku kepentingan yang memberikan umpan balik, dukungan, dan bantuan selama pengumpulan, analisis, dan persiapan naskah penelitian.

PERNYATAAN KONTRIBUSI PENULIS

Mohammad Rutopi Padilla berkontribusi dalam konsepsi penelitian, persiapan kerangka teoretis, pengumpulan data, analisis, interpretasi hasil, dan penanaman rumput. Paris berkontribusi pada verifikasi metodologis, pedoman penelitian, tinjauan kritis konten manuskrip, penyuntingan, dan persetujuan akhir. Semua penulis membaca, menyetujui, dan bertanggung jawab atas isi akhir naskah.

REFERENSI

- Anggraeni, L. S., & Martoatmodjo, S. (2015). Pengaruh Produktivitas, Efisiensi, Kepuasan Kerja Terhadap Perputaran Karyawan Bagian Marketing. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen (JIRM)*, 4(5).
- Fauzi, A. (2020). *Manajemen Kinerja*. Airlangga university press.
- Fulmer, I. S., Gerhart, B., & Kim, J. H. (2023). Compensation and performance: A review and recommendations for the future. *Personnel Psychology*, 76(2), 687–718. <https://doi.org/10.1111/peps.12583>
- Galun, A., Mahmud, M., & Mauzu, F. (2025). Pengaruh Keterlibatan Kerja, Kesesuaian Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Advances in Management & Financial Reporting*, 3(3). <https://doi.org/10.60079/amfr.v3i3.620>
- Indrasari, M. (2017). *Kepuasan kerja dan kinerja karyawan*. Indomedia Pustaka.
- Jufrizen, J., & Intan, N. (2021). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Budaya Organisasi dan Etika Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 420–435.
- Lestari, L., Manajemen, P. S., Tinggi, S., & Ekonomi, I. (2023). *Pengaruh Karakteristik Individu, Kecerdasan Emosional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang (PUPR) Kabupaten Bima*. 1(4).
- Nabilah, A. V., & Ulum, M. B. (2023). Pengaruh Pelatihan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Alita Praya Mitra Palembang. *Jurnal EMT KITA*, 7(4), 1448–1458.
- Pinangkaan, F., Adolfini, A., & Walangitan, M. D. (2020). Pengaruh pelatihan karyawan, kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada bpjs ketenagakerjaan Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 8(4).
- Pradana, R. A., & Santoso, B. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan bagian produksi pt harapan sejahtera karya utama sidoarjo. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 4(3), 686–699. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v4i3.714>.
- Purba, D. (2019). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Umum Percetakan Negara Republik Indonesia Cabang Manado. *Jurnal EMBA*, 7(1), 841–850.
- Rezani, F. I., & Chaeriah, E. S. (2020). Pengaruh Penghargaan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Anara Trisakti Medika Jakarta Timur. *Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana*, 8(2), 32–43. <https://doi.org/10.35137/jmbk.v8i2.421>
- Sudirwan, Kholid, I., Habe, H., & Bustami, Z. (2022). Analisis Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Prosiding Seminar Nasional Ekonomi Dan Bisnis Ke-II*, (2), 314–320.
- Sugiarti, Hartati, T. & Amir, H. (2016). Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Padma Radya Aktuaria Jakarta. *Epigram*, 13(1), 13–20.
- Suwandita, A. D., Pijasari, V., Prasetyowati, A. E. D., & Anshori, M. I. (2023). Analisis Data Human Resources Untuk Pengambilan Keputusan: Penggunaan Analisis Data Dan Artificial Intelligence (AI) Dalam Meramalkan Tren Sumber Daya Manusia, Pengelolaan Talenta, Dan Retensi Karyawan. *Manajemen Kreatif Jurnal*, 1(4), 97–111.
- Tariana, I. W. A. (2024). Strategi Manajemen Talenta Untuk Retensi Karyawan Pada Perusahaan Multinasional Di Indonesia. *Jurnal Ekonomi Utama*, 3(3). <https://doi.org/10.55903/juria.v3i3.259>

- Tohidi, H. (2011). Teamwork productivity & effectiveness in an organization base on rewards, leadership, training, goals, wage, size, motivation, measurement and information technology. *Procedia Computer Science*, 3, 1137–1146. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2010.12.185>
- Trismi, L. (2025). *Strategi Cerdas Meningkatkan Kinerja Karyawan: Rahasia Kompensasi, Motivasi dan Loyalitas*. Detak Pustaka.
- Utami, S. P. (2014). *Analisis Motivasi, Kepuasan, Kualitas Serta Efektivitas Kerja Didalam Peningkatan Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Pelayaran Nasional Indonesia*.
- Wahdiniawati, S. A., & Immamah, E. (2024). The Effect of Compensation, Organizational Culture, and Rewards on Employee Productivity in Retail Companies in Indonesia. *WEST SCIENCE BUSINESS AND MANAGEMENT Учредителу: PT. Sanskara Karya Internasional*, 2(3), 936–945.
- Wang, C., & Villanueva, L. (2024). The impact of extrinsic and intrinsic rewards on employee satisfaction: Towards a reward management plan. *Journal of Education and Educational Research*, 8(3), 505–518. <https://doi.org/10.54097/m4626y62>
- Wicaksono, S. H. (2019). Pengaruh Kompetensi, Pelatihan, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt Kharisma Gunamakmur. *Agora*, 7(2).
- Widiar, B. E., Yunista, R. T., & Sutrisna, A. (2023). PENGARUH PENDIDIKAN, PELATIHAN KERJA, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI. *Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 3(1), 26–35.