

DETERMINASI KINERJA KARYAWAN: KOMPENSASI, PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN (SUATU KAJIAN STUDI MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA)

Sambodo Rio Sasongko

Mahasiswa Magister Manajemen, Universitas Terbuka, sambodorio@gmail.com

Korespondensi Penulis: Sambodo Rio Sasongko¹

Abstrak: Penelitian sebelumnya atau riset yang relevan memiliki peranan yang penting dalam suatu riset atau artikel ilmiah. Riset terdahulu atau riset yang relevan memiliki fungsi untuk memperkuat teori dan penomena hubungan atau pengaruh antar variable. Artikel ini mereview Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu: kompensasi dan pelatihan dan pengembangan, suatu studi literatur Manajemen Sumberdaya Manusia. Hasil artikel literature review ini adalah: 1) Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan; 2) Pelatihan dan Pengembangan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Kata Kunci: Kinerja Karyawan, Kompensasi, Pelatihan, Pengembangan

PENDAHULUAN

Dalam setiap tingkatan satuan pendidikan baik itu program Sarjana, Magister maupun Doktoral diwajibkan melakukan sebuah penelitian sebagai bagian dari tugas akhir yang berupa skripsi, tesis maupun disertasi. Sejalan dengan hal tersebut para peneliti maupun dosen juga diharapkan untuk berperan serta dalam menerbitkan artikel ilmiah yang terbit dalam jurnal ilmiah. Di Indonesia untuk memenuhi standar pendidikan dalam setiap tingkatan diharapkan menghasilkan sebuah karya ilmiah yang baik dan berkualitas. Pada tingkat sarjana berupa skripsi, program magister menghasilkan tesis dan program doktoral menghasilkan disertasi. Kendala yang ditemui dalam pembuatan sebuah karya ilmiah yang baik dan berkualitas adalah menemukan artikel ilmiah pendukung yang baik dan relevan. Artikel ilmiah ini berperan sebagai penelitian terdahulu dan sebagai pondasi penguat teori yang akan diteliti, hubungan antar variabel dan dasar membangun hipotesis serta berperan sebagai pembahasan penelitian.

Artikel ini menganalisis pengaruh Kompensasi (X1) Pelatihan dan Pengembangan (X2), terhadap Kinerja Karyawan (Y1), suatu studi literatur Manajemen Sumberdaya Manusia (MSDM).

Berdasarkan latar belakang akan di rumuskan masalah yang akan di bahas pada artikel literature review agar lebih focus pada kajian pustaka dan hasil serta pembahasan nanti, yaitu:

1. Apakah kompensasi memiliki hubungan dan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. Apakah pelatihan dan pengembangan memiliki hubungan dan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

KAJIAN PUSTAKA

Kinerja Karyawan

Menurut Amstrong (2000) Manajemen kinerja merupakan proses strategis dan terintegrasi yang memberikan kesuksesan berkelanjutan bagi organisasi dengan meningkatkan kinerja orang-orang yang bekerja di dalamnya dan dengan mengembangkan kemampuan kontribusi individu dan tim. Sedangkan Dessler (2013) memaparkan manajemen kinerja merupakan proses terus menerus untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu dan tim dan menyelaraskan kinerja dengan tujuan organisasi. Berdasarkan pemaparan sebelumnya dapat dijelaskan manajemen kinerja sebagai suatu proses pengelolaan yang kontinu dalam memonitor perkembangan individu dan tim dalam suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Lebh lanjut Amstong (2000) memaparkan bahwa manajemen kinerja fokus kepada perbaikan kinerja, pengembangan karyawan, memuaskan kebutuhan dan harapan semua pemangku kepentingan organisasi, komunikasi dan keterlibatan. Manajemen kinerja tidak hanya memberikan keuntungan terhadap perusahaan namun juga pada individu dan para manager. Melalui keselarasan yang di bangun dalam manajemen kinerja maka akan memudahkan perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi. Bagi para individu maka akan diperoleh gambaran dalam menjalankan aktivitas nya apakah sudahmencapai performa yang diharapkan oleh perusahaan. Sedangkan bagi para manager manajemen kinerja menjadi alat pendeteksi bahaya penurunan peforma dalam tim yang dipimpinnya.

Manajemen Kinerja memiliki 6 tujuan seperti yang disampaikan oleh Smither dan London (2009) yaitu :

- a) Tujuan Strategis: tujuan ini mengaitkan antara tujuan organisasi dengan tujuan individu, sehingga akan merekatkan hubungan antara perilaku yang konstan dengan pencapaian yang diharapkan dengan tujuan organisasi
- b) Tujuan Administrasi : berkaitan dengan rujukan informasi yang valid dan bermanfaat dalam Menghasilkan keputusan tentang pekerja diantara penyesuaian gaji, promosi, retensi karyawan atau pemutusan hubungan kerja, pengakuan atas kinerja yang unggul, mengenali kinerja yang buruk dan peningkatan prestasi.
- c) Tujuan Komunikasi: Hal ini memberikan kesempatan karyawan untuk mendapatkan informasi mengenai bagaimana aktifitas yang mereka lakukan, dan mempelajari apa yang diharapkan organisasi dan hal hal yang dianggap penting oleh supervisor
- d) Tujuan Pengembangan: Ini meliputi umpan balik, yang memberikan peluang manajer untuk melatih karyawan dan membantu mereka memaksimalkan kinerja pada secara kontinu
- e) Tujuan Pemeliharaan organisasi: Ini menciptakan informasi tentang keterampilan, kemampuan, potensi promosi, dan riwayat penugasan karyawan yang berkaitan kebutuhan rencana tenaga kerja
- f) Tujuan Dokumentasi: Ini menghadirkan data yang dapat digunakan untuk memberikan nilai akurasi prediksi instrumen seleksi serta keputusan administratif yang penting

Kinerja Karyawan telah banyak diteliti oleh (Okeke, 2018), (Munawaroh et al., 2020), (Paramita et al., 2020), (Nurtjahjono et al., 2020), (Khuong et al., 2016), (Sverke et al., 2019), (Eka & Anik, 2020), (Al-Ali et al., 2019) , (Syardiansah et al., 2020), (Sunardi et al., 2020), (Faradila et al., 2020)

Kompensasi

Menurut Dessler (2013) Kompensasi karyawan mencakup semua bentuk pembayaran yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari pekerjaan mereka. Kompensasi seperti yang dijelaskan (Saman, 2020) digunakan sebagai alat untuk memotivasi karyawan agar dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Kompensasi merupakan Segala bentuk

pembayaran yang diterima pegawai karena hasil pekerjaannya baik secara langsung maupun tidak langsung (Putri & Wardi, 2020). Kompensasi seperti yang disampaikan (Darma & Supriyanto, 2017) didefinisikan sebagai kemampuan dan tanggung jawab perusahaan untuk memberikan kontribusi kepada karyawannya atas pencapaian tugas mereka dan untuk menghargai kinerja karyawan.

Selanjutnya Durai (2012) menjelaskan tujuan penting administrasi kompensasi yaitu :

a) Ekuitas dalam Kompensasi

Tujuan utama dari administrasi kompensasi adalah untuk memastikan keadilan internal dan eksternal dalam pembayaran gaji dan tunjangan lainnya kepada karyawan

b) Meningkatkan Efisiensi Individu dan Organisasi

Mencapai tingkat efisiensi individu dan organisasi yang diinginkan juga merupakan tujuan skema administrasi kompensasi.

c) Motivasi dan Retensi Karyawan

Mempertahankan karyawan yang ada adalah tujuan lain dari program kompensasi

d) Niat baik di Pasar Tenaga Kerja

Mendorong kandidat terbaik untuk melamar lowongan pekerjaan dan membuat mereka menerima tawaran pekerjaan yang dikeluarkan oleh organisasi setelah seleksi berhasil adalah tujuan lain dari administrasi kompensasi.

e) Ketaatan pada Hukum dan Peraturan

Mematuhi hukum dan perundang-undangan yang berlaku di negara tempat beroperasi adalah hal lain tujuan dari sistem administrasi kompensasi.

f) Mengontrol Biaya SDM

Administrasi kompensasi apa pun bertujuan untuk menjaga agar biaya SDM tetap terkendali

g) Meningkatkan Hubungan Industrial

Skema administrasi kompensasi yang efektif bermaksud untuk meningkatkan manajemen tenaga kerja hubungan dalam perusahaan.

Kemudian Durai (2012) memaparkan bahwa kompensasi terbagi menjadi dua yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung mencakup : Gaji Pokok Ini adalah gaji pokok yang diterima karyawan sebagai kompensasi langsung atas pekerjaan yang dilakukan olehnya; Tunjangan Ini adalah pembayaran yang pada dasarnya terkait dengan kinerja individu, kelompok atau organisasi; Bagi hasil, dalam jenis pembayaran variabel ini, sebuah organisasi mendistribusikan sebagian dari keuntungannya kepada karyawannya; Pembagian keuntungan, Dalam pembagian keuntungan, kompensasi ditentukan berdasarkan kelompok atau penampilan organisasi; Rencana ekuitas - Rencana opsi saham ekuitas yang ditawarkan oleh perusahaan juga merupakan salah satu dari skema kompensasi langsung

Sedangkan yang termasuk kompensasi tidak langsung mencakup manfaat yang dinikmati oleh karyawan tetapi dibayar oleh organisasi. Sebagian besar, keputusan yang berkaitan dengan kompensasi tidak langsung dipengaruhi oleh masa kerja dan kelayakan karyawan. iasanya, komponen kompensasi tidak langsung adalah skema perawatan kesehatan seperti: skema asuransi, konsesi perjalanan cuti, manfaat pensiun dan sosial lainnya. (Durai, 2012)

Kompensasi telah banyak diteliti oleh (Saban et al., 2020), (Verozika, 2018), (Maulidan et al., 2020), (Triana, 2017), (Azwar et al., 2020), (Ikhsan et al., 2019), (Suardhita et al., 2020), (Sudiarditha, 2019), (Murtiningsih, 2019), (Saad, 2020), (Saman, 2020), (Purnama, 2020), (Sukrasno & Elmi, 2021), (Idris et al., 2020), (Ramli, 2019)

Pelatihan dan Pengembangan

Kegiatan pelatihan dan pengembangan merupakan elemen penting dari fungsi manajemen sumber daya manusia suatu organisasi. Pelatihan dan pengembangan mengacu pada praktik memberikan pelatihan, lokakarya, pembinaan, pendampingan, atau kesempatan belajar lainnya untuk menginspirasi, menantang, dan memotivasi karyawan untuk melakukan fungsi posisi mereka dengan kemampuan terbaik mereka dan dalam standar (Vincent, 2020). Pelatihan diidentikkan dengan kemampuan-kemampuan yang dianggap penting oleh administrasi suatu asosiasi, yang harus diperoleh oleh individu-individu dari asosiasi itu, untuk meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuannya. (Lin & Yang, 2020)

Pendidikan serta pelatihan ialah penciptaan suatu wilayah sumber daya manusia bisa mendapatkan atau menekuni perilaku, keahlian, kemampuan, pengetahuan serta sikap yang memiliki kaitan dengan pekerjaan mereka. (Hasan, 2015). Pelatihan menurut Dessler (2013) merupakan Proses pengajaran karyawan baik baru maupun yang lama, terkait kemampuan dasar yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka.

Tipe Pelatihan mengacu pada Mathis dan Jackson (2010), Pelatihan yang diperlukan dan reguler misal orientasi karyawan baru; Pelatihan kerja/teknis: Memungkinkan karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik (misalnya, pengetahuan produk, proses dan prosedur teknis, pelanggan hubungan); Pelatihan pengembangan dan karir: Memberikan fokus jangka panjang untuk meningkatkan kemampuan individu dan organisasi untuk masa depan (misalnya, praktik bisnis, pengembangan eksekutif, perubahan organisasi, kepemimpinan); Pelatihan interpersonal dan pemecahan masalah: Menangani operasional dan masalah interpersonal dan berusaha untuk meningkatkan hubungan kerja organisasi (misalnya, komunikasi interpersonal, manajerial/supervisor, keterampilan resolusi konflik)

Kemudian Durai (2012) memaparkan Pelatihan biasanya merupakan latihan pengembangan keterampilan jangka pendek yang dimaksudkan untuk non-manajerial karyawan baik untuk mempelajari pekerjaan atau untuk mengatasi kelemahan dalam kinerja pekerjaan saat ini.

Pentingnya Pelatihan Karyawan menurut Durai (2012) : Peningkatan Keterampilan dan Kompetensi; Pemanfaatan Sumber Daya Manusia yang Ada Secara Efektif; Peningkatan Kepuasan Pelanggan; Meningkatkan Keunggulan Kompetitif; Meningkatkan Semangat Tim; Meningkatkan Perkembangan Personal; Mengaktifkan Budaya Pembelajaran; Membangun Iklim Organisasi yang Positif; Mendorong Tindakan Kesehatan dan Keselamatan yang Lebih Baik; Memastikan Pertumbuhan dan Pengembangan Organisasi. Pengembangan karir karyawan terkait dengan masa depan yang lebih baik. Ini adalah pendekatan gabungan yang mencakup penguasaan tubuh pengetahuan serta kode perilaku dan rasa kewajiban sosial. (Lin & Yang, 2020)

Pelatihan dan pengembangan telah banyak diteliti oleh (Vincent, 2020), (Nguyen & Duong, 2021), (Osewe & Gindicha, 2021), (Mitu et al., 2016), (Hiregoudar & Patil, 2020), (Taufek, 2018), (Lin & Yang, 2020), (Darma & Supriyanto, 2017), (Zaccheaus & Oluwatobi, 2020), (ABUBAKAR et al., 2020)

METODE PENELITIAN

Metode penulisan artikel ilmiah ini adalah dengan metode kualitatif dan studi literature atau Library Research. Mengkaji Buku-buku literature dalam lingkup Manajemen Sumberdaya Manusia (MSDM). Disamping itu menganalisis artikel-artikel ilmiah yang bereputasi dan juga artikel ilmiah dari jurnal yang belum bereputasi. Semua artikel ilmiah yang di citasi bersumber dari Mendeley dan Scholar Google.

Dalam penelitian kualitatif, kajian pustaka harus digunakan secara konsisten dengan asumsi-asumsi metodologis. Artinya harus digunakan secara induktif sehingga tidak mengarahkan pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh peneliti. Salah satu alasan utama

untuk melakukan penelitian kualitatif yaitu bahwa penelitian tersebut bersifat eksploratif, (Ali & Limakrisna, 2013).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Artikel ini menganalisis dan membahas tentang variabel-variabel Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yaitu: Kinerja Karyawan, Kompensasi, Pelatihan dan Pengembangan. Dimana Kompensasi, Pelatihan dan Pengembangan, berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, Riset dan artikel terdahulu dan relevan dengan artikel ini di antaranya adalah:

Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Saman (2020) mengemukakan Kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Artinya, peningkatan kompensasi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kompensasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kompensasi dapat meningkatkan kinerja karyawan .

Kompensasi secara signifikan mempengaruhi prestasi kerja. Salah satu cara bagi manajemen untuk meningkatkan pekerjaan kinerja, untuk memotivasi karyawan dan untuk meningkatkan kepuasan kerja. Singkatnya, kompensasi adalah sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas pekerjaannya (Abadi & Renwarin, 2017)

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Ismana et al., 2021) (Sugiono et al., 2021), (Arifuddin et al., 2021), (Kurnia & Ramdani, 2021), (Reddy & Santosh, 2021), (Sitopu et al., 2021), (Sherly et al., 2021) yang mengemukakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

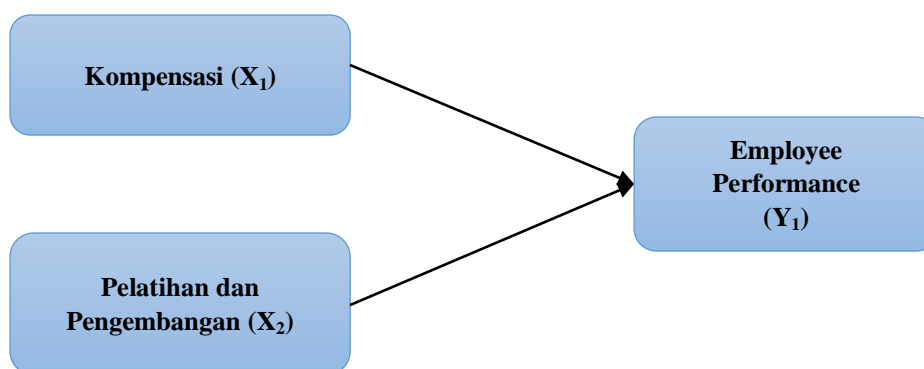
Pelatihan dan Pengembangan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Pelatihan adalah area penting dari sumber daya manusia pengelolaan; ini adalah segmen aktivitas personalia yang tumbuh paling cepat. Pelatihan yang disebut sebagai kursus diet dan olahraga untuk mengembangkan keterampilan kognitif dan psikomotorik karyawan yang efektif membantu organisasi memiliki metode penting untuk mengembangkan karyawan menuju peningkatan produktivitasnya (Vincent, 2020). Variabel pelatihan dan pengembangan (manfaat pelatihan, pengembangan karyawan dan on the job training) berhubungan positif signifikan dengan kinerja karyawan sedangkan on the job training merupakan variabel yang paling signifikan memberikan kontribusi terhadap tingginya prestasi kerja. (Lin & Yang, 2020). Pelatihan dan pengembangan akan mengarah pada tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi pada karyawan dan mereka akan memenuhi tugas mereka dengan tanggung jawab yang besar dengan kinerja terbaik. (Khan et al., 2016)

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Shafiq, 2018), (Mohammed et al., 2018), (Kirimi & Maende, 2019), (Salah, 2016), (Jeni et al., 2021), (Somu et al., 2020) yang mengemukakan bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Conceptual Framework

Berdasarkan Kajian teori dan hubungan antar variabel maka model atau Conceptual Framework artikel ini dalam rangka membangun hipotesis adalah sebagai berikut:



Gambar 1: Conceptual Framework

Kompensasi (X_1), Pelatihan dan Pengembangan (X) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y).

Selain dari variabel exogen ini yang mempengaruhi kinerja karyawan (Y), masih banyak variabel lain yang mempengaruhinya diantaranya adalah:

- 1) Lingkungan kerja (X_3): (Rinaldi & Riyanto, 2021), (Kumar, 2021), (Hanafi & Syah, 2021), (Demerouti et al., 2021), (Esthi, 2021)
- 2) Motivasi kerja (X_4): (Maryani et al., 2021), (Amri et al., 2021), (Maswani et al., 2020), (Saluy et al., 2021), (Wuryani et al., 2021) dan (Sari, 2021)
- 3) Budaya organisasi (X_5): (Saparina, 2021), (Ridlwani et al., 2021), (Indiyati et al., 2021), (Sabuhari et al., 2020) dan (SAPTA et al., 2021).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berlandaskan pembahasan, maka dapat disimpulkan untuk membangun suatu hipotesis guna untuk riset selanjutnya seperti di bawah ini: 1) Kompensasi (X_1) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y). 2) Pelatihan dan Pengembangan (X_2) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Saran

Berdasarkan Kesimpulan di atas, maka saran pada artikel ini adalah bahwa masih banyak faktor lain yang mempengaruhi Kinerja Karyawan atau Kinerja Pegawai pada semua tipe dan level organisasi, oleh karena itu masih di perlukan kajian yang lebih lanjut untuk melengkapi factor-faktor lain apa sajakah yang dapat mempengaruhi Kinerja. Faktor lain tersebut seperti lingkungan kerja (X_3), motivasi (X_4) dan budaya kerja (X_5)

DAFTAR RUJUKAN

- Abadi, F., & Renwarin, J. M. (2017). *Analysis on the Influence of Compensation and Leadership on Job Satisfaction and its Effect on Job Performance*. 131(Icoi), 19–24. <https://doi.org/10.2991/icoi-17.2017.16>
- ABUBAKAR, T. J., NUHU, T. I., & SHEHU, S. J. (2020). the Impact of Training and Development on Employee Job Enrichment in the Kano Electricity Distribution Company. *LASU Journal of Employment Relations & Human Resource Management*, 2(1), 216–247. <https://doi.org/10.36108/ljerhrm/0202.02.0161>
- Al-Ali, W., Ameen, A., Isaac, O., Khalifa, G. S. A., & Shibami, A. H. (2019). The mediating effect of job happiness on the relationship between job satisfaction and employee performance and turnover intentions: A case study on the oil and gas industry in the United Arab Emirates. *Journal of Business & Retail Management Research*, 13(04),

- 103–116. <https://doi.org/10.24052/jbrmr/v13is04/art-09>
- Ali, H & N Limakrisna. (2013). *Metodologi Penelitian (Petunjuk Praktis untuk Pemecahan Masalah Bisnis, Penyusunan Skripsi, Tesis, dan Disertasi)*. Deepublish
- Amri, A., Ramadhi, R., & Ramdani, Z. (2021). EFFECT OF ORGANIZATION COMMITMENT, WORK MOTIVATION AND WORK DISCIPLINE ON EMPLOYEE PERFORMANCE (Study at. PT. PLN (Persero) P3b Sumatera UPT Padang). *International Journal of Educational Management and Innovation*, 2(1), 88. <https://doi.org/10.12928/ijemi.v2i1.3183>
- Arifuddin, Tamsah, H., Farida, U., Ybnu, M., Yusriadi, Y., Nasirin, C., & Kurniawan, R. (2021). Effect of career development and compensation on work commitment and its impact on employee performance. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 7224–7231.
- Azwar, Darsono, N., Harmani, & Djalil, M. A. (2020). The influence of transformational leadership, organizational culture and compensation toward work performance through job employee satisfaction in harbor master and port outhority office of malahayati port, banda aceh, indonesia. *East African Scholars Multidisciplinary Bulletin*, 3(3), 143–148. <https://doi.org/10.36349/easmb.2020.v03i03.011>
- Darma, S. P., & Supriyanto, A. S. (2017). THE EFFECT OF COMPENSATION ON SATISFACTION AND EMPLOYEE PERFORMANCE. *Management and Economics Journal*, 1(1), 69–78.
- Demerouti, E., Soyer, L. M. A., Vakola, M., & Xanthopoulou, D. (2021). The effects of a job crafting intervention on the success of an organizational change effort in a blue-collar work environment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(2), 374–399. <https://doi.org/10.1111/joop.12330>
- Eka, F., & Anik, H. (2020). the Effect of Organizational Communication and Job Satisfaction on Employee Engagement and Employee Performance At Pt. Abyor International. *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, 1(4), 479–489. <https://doi.org/10.31933/dijemss.v1i4.216>
- Esthi, R. B. (2021). Effect of compensation, work environment and communication on employee performance in ud. djaya listrik and material. *Forum Ekonomi*, 23(1), 145–154.
- Faradila, N., Heksarini, A., & Darma, D. C. (2020). Antecedents That Affect Job Satisfaction and Employee Performance. *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 5(6), 293–302. <https://doi.org/10.36348/sjbms.2020.v05i06.001>
- Hanafi, K. M., & Syah, T. Y. R. (2021). The Moderating Role of Demographic Factors in the Relationship among Job Satisfaction, Work Environment, Work Motivation to Employee Performance. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 12(1), 12–28. <https://doi.org/10.15294/jdm.v10i1.17359>
- Hiregoudar, S. S., & Patil, R. N. (2020). The Impact of Training and Development on Organizational Overall Performance in IT Industry. *International Research Journal on Advanced Science Hub*, 2(Special Issue ICARD), 174–180. <https://doi.org/10.47392/irjash.2020.115>
- Idris, Adi, K. R., Soetjipto, B. E., & Achmad Sani Supriyanto. (2020). THE MEDIATING ROLE OF JOB SATISFACTION ON COMPENSATION, WORK ENVIRONMENT, AND EMPLOYEE PERFORMANCE: EVIDENCE FROM INDONESIA. *ENTREPRENEURSHIP AND SUSTAINABILITY ISSUES*, 8(2), 735–751.
- Ikhsan, M., Reni, A., & Hakim, W. (2019). Effects of Work Motivation, Competence and Compensation on Agent Performance Through Job Satisfaction: Study at Prudential Life Assurance in Makassar. *Hasanuddin Journal of Applied Business and Entrepreneurship*, 2(1), 60–71.

- Indiyati, D., Ghina, A., & Romadhona, A. F. (2021). Human Resource Competencies, Organizational Culture, and Employee Performance. *International Journal of Science and Society*, 3(1), 1–10. <https://doi.org/10.54783/ijssoc.v3i1.251>
- Ismana, S., Tanaya, G., Veronica, M. A., & Naufal, M. (2021). INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL SERVICE AND RESEARCH ANALYSIS OF JOB VALUE-BASED COMPENSATION SYSTEM AT AUTOMOTIVE COMPANY XYZ IN BALI PROVINCE. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL SERVICE AND RESEARCH*, 1(4), 424–434.
- Jeni, F. A., Momotaj, ., & Al-Amin, M. (2021). The Impact of Training and Development on Employee Performance and Productivity: An Empirical Study on Private Bank of Noakhali Region in Bangladesh. *South Asian Journal of Social Studies and Economics*, 9(2), 1–18. <https://doi.org/10.9734/sajsse/2021/v9i230234>
- Khan, A. A., Abbasi, S. O. B. H., Waseem, R. M., Ayaz, M., & Ijaz, M. (2016). Impact of Training and Development of Employees on Employee Performance through Job Satisfaction: A Study of Telecom Sector of Pakistan. *Business Management and Strategy*, 7(1), 29. <https://doi.org/10.5296/bms.v7i1.9024>
- Khuong, M. N., Khai, N. T. N., Huyen, P. T., Thuong, N. V. H., & Phuong, N. T. M. (2016). Factors Affecting Employee Performance Through a Mediation of Job Satisfaction . an Empirical Study of Hospitality Industry in Ho. *Journal of Science Ho Chi Minh City Open University*, 2(18), 49–62.
- Kirimi, R. N., & Maende, C. (2019). Training and Development Techniques and Employee Performance in the Ministry of Labour and Social Protection, Nairobi City County, Kenya. *International Journal of Current Aspects*, 3(II), 131–144. <https://doi.org/10.35942/ijcab.v3iii.11>
- Kumar, T. K. V. (2021). The Influence of Demographic Factors and Work Environment on Job Satisfaction Among Police Personnel: An Empirical Study. *International Criminal Justice Review*, 31(1), 59–83. <https://doi.org/10.1177/1057567720944599>
- Kurnia, A., & Ramdani, A. (2021). *The Effect of Competence , Training , Compensation on Job Satisfaction and Employee Performance at Department of Transportation , Tasikmalaya , Indonesia*. 5(2), 1–9.
- Lin, L. H., & Yang, L. J. (2020). A Study of the Effect of Perceived Training and Development on Employee Performance at Selected Hotels in Sarawak. *Jurnal Penyelidikan Sains Sosial (JOSSR)*, 12(6), 12–24.
- Maryani, Y., Entang, M., & Tukiran, M. (2021). The Relationship between Work Motivation , Work Discipline and Employee Performance at the Regional Secretariat of Bogor City. *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)*, 02 No. 02(02), 1–16.
- Maswani, Utami, E. P., & Nofiar. (2020). ANALYSIS OF THE EFFECT OF WORK DISCIPLINE, WORK ENVIRONMENT, AND WORK MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT PT. BAYUTAMA TEKNIK. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, 1(62), 960–968. <https://doi.org/10.38035/DIJEFA>
- Maulidan, J. A., Azis, N., & Ibrahim, R. (2020). *Mediated Effect Job Satisfaction on the Relationships between Compensation, Organizational Culture, and Meritocracy on Employee Performance*. 4464(3), 245–250. <https://doi.org/10.36349/EASJEBM.2020.v03i03.007>
- Mitu, F., Akter, M., Mita, F., Ameen, M., & Mustafi, A. (2016). The Effectiveness of Training and Development on Employee Performance at Private Commercial Banks in Bangladesh: SEM Approach. *International Scholar Journal of Accounting and Finance*, 2(2), 43–54.

- Mohammed, I. S., Samuel, E. A., & Kazeem, A. O. (2018). *Comparison of the Effect of Training and Development on Employee 's Performance in Public and Private Sectors : A Case Study of Bank of Industry and United Bank for Africa*. 10(11), 14–21.
- Munawaroh, M., Suharto, S., & Subagja, D. I. K. (2020). Effect of Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance Through Working Discipline At Pt. Bamboo Tirta Engineering. *International Journal of Business and Social Science Research*, 28–35. <https://doi.org/10.47742/ijbssr.v1n1p4>
- Murtiningsih, R. S. (2019). The Impact of Compensation, Training, and Development and Organizational Culture on Job Satisfaction and Retention. *Indonesian Management and Accounting Research*, 19(01), 33–50.
- Nguyen, C., & Duong, A. (2021). The Impact of Training and Development, Job Satisfaction and Job Performance on Young Employee Retention. *SSRN Electronic Journal*, May. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3906100>
- Nurtjahjono, G. E., Nimran, U., Musadieg, M. Al, & Utami, H. N. (2020). The Effect of Job Characteristic, Person-Job Fit, Organizational Commitment on Employee Performance (Study of East Java BPJS Employees). *Journal of Public Administration Studies*, 005(01), 5–7. <https://doi.org/10.21776/ub.jpas.2020.005.01.2>
- Okeke, M. C. (2018). JOB SATISFACTION AND EMPLOYEE PERFORMANCE IN SELECTED BAKERIES IN ANAMBRA STATE MARCEL. *ECONSPeAK: A Journal of Advances in Management IT & Social Science*, 8(10), 8–24.
- Osewe, J. O., & Gindicha, J. Y. (2021). Effect of Training and Development on Employee Satisfaction: A Case of the Judiciary of Kenya. *European Journal of Humanities and Social Sciences*, 1(3), 661–667. <https://doi.org/10.24018/ejsocial.2021.1.3.50>
- Paramita, E., Lumbanraja, P., & Absah, Y. (2020). The influence of organizational culture and organizational commitment on employee performance and job satisfaction as a moderating variable at PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk. *International Journal of Research and Review (Ijrrjournal.Com)*, 7(March), 3. https://www.ijrrjournal.com/IJRR_Vol.7_Issue.3_March2020/IJRR0037.pdf
- Purnama, Y. (2020). Effect of Compensation, Career Development on the Performance of Employees Through Job Satisfaction as Intervening Variable (Case Study at PT. Bank Syariah Mandiri in Indonesia). *European Journal of Business and Management*, 12(3), 89–96. <https://doi.org/10.7176/ejbm/12-3-11>
- Putri, S. A., & Wardi, Y. (2020). *The Impact of Compensation, Organisational Work Culture and Work Discipline on the Performance of Employees at Andalas University Hospital*. 152, 932–940. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.201126.101>
- Ramli, A. H. (2019). Compensation, Job Satisfaction and Employee Performance in Health Services. *Business and Entrepreneurial Review*, 18(2), 177. <https://doi.org/10.25105/ber.v18i2.5335>
- Reddy, T. N., & Santosh, M. K. (2021). Impact Of Compensation Management Practices On Employee Job Performance In It Sector: An Empirical Study Of Pune City. *European Journal of Molecular & Clinical Medicine*, 08(01), 1769–1776.
- Ridlwan, M., Purwandari, D. A., & Syah, T. Y. R. (2021). The Effect of Work Motivation and Compensation on Employee Performance. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 8(8), 73–87.
- Rinaldi, E., & Riyanto, S. (2021). The effect of work motivation, work environment, and job satisfaction on organizational citizenship behavior and their impact on employees performance of RSU Menteng Mitra Afia during the Covid-19 pandemic. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 10(6), 101–110. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i6.1293>
- Saad, Z. M. (2020). *Justice in Compensation : How it affects Talent Retention in Malaysian*

- Electric & Electronics Industry*. 12(4), 548–559.
- Saban, D., Basalamah, S., Gani, A., & Rahman, Z. (2020). Impact Of Islamic Work Ethics, Competencies, Compensation, Work Culture On Job Satisfaction And Employee Performance: The Case Of Four Star Hotels. *European Journal of Business and Management Research*, 5(1), 1–8. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.1.181>
- Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D. W., & Rahayu, M. (2020). The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 10(8), 1777–1786. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.001>
- Salah, M. R. A. (2016). The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity. *International Journal of Management Sciences and Business Research ISSN*, 5(7), 2226–8235.
- Saluy, A. B., Widya, A. M., & Kemalasari, N. (2021). *The Impact of the Leadership , Work Motivation , and Training on Employee Performance at PT ADI TERA*. 6(10), 775–784.
- Saman, A. (2020). Effect of Compensation on Employee Satisfaction and Employee Performance. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 4(01), 185–190. <https://doi.org/10.29040/ijebar.v4i01.947>
- Saparina, N. (2021). *The Influence of Employee Engagement and Organizational Culture on Employee Performance through Job Satisfaction at Mis Al-Hamid Banjarmasin*. 1(1), 21–36.
- SAPTA, I. K. S., MUAFI, M., & SETINI, N. M. (2021). The Role of Technology, Organizational Culture, and Job Satisfaction in Improving Employee Performance during the Covid-19 Pandemic. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 495–505. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.495>
- Sari, D. P. (2021). *A REVIEW LITERATURE EMPLOYEE PERFORMANCE MODE : LOCUS OF CONTROL , MOTIVATION , JOB SATISFACTION AND*. 2(5), 872–881.
- Shafiq, S. (2018). The Effect of Training and Development on Employee Performance in Private Company, Malaysia. *International Journal of Education, Learning and Training*, 2(2), 41–56. www.ftms.edu.my/journals/index.php/journals/ijelt
- Sherly, S., Lie, D., Candra, V., Siallagan, D. M., & Sudirman, A. (2021). Interpretation of the Effects of Job Satisfaction Mediation on the Effect of Principal Supervision and Compensation on Teacher Performance. *Journal of Educational Science and Technology (EST)*, 7(1), 105–116. <https://doi.org/10.26858/est.v7i1.19208>
- Sitopu, Y. B., Sitingjak, K. A., & Marpaung, F. K. (2021). The Influence of Motivation, Work Discipline, and Compensation on Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 72–83. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v1i2.79>
- Somu, H., Halid, H., Nasurdin, A. M., Lim, Y. Y., & Tan, C. L. (2020). *Human Resource Management Practices (Training and Development, Performance Appraisal, and Reward System) as Latent Predictors of Job Performance: A Technology-Based Model Development*. 141, 42–47. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200514.010>
- Suardhita, N., Rafik, A., & Siregar, O. (2020). Analysis of The Effect of Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance in PT Gagas Energi Indonesia Jakarta. *Journal of Industrial Engineering & ...*, 1(3), 209–217. <https://jiemar.org/index.php/jiemar/article/view/80>
- Suarditha, I. K. R. (2019). Compensation and Work Discipline on Employee Performance With Job Satisfaction As Intervening. *Trikonomika*, 18(2), 80–87. <https://doi.org/10.23969/trikononika.v18i2.1755>
- Sugiono, E., Efendi, S., & Susilo, J. (2021). THE INFLUENCE OF COMPETENCE , COMPENSATION AND LEADERSHIP STYLE ON PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION AT THE INSPECTORATE GENERAL OF THE JIMEA | Jurnal

- Ilmiah MEA (Manajemen , Ekonomi , dan Akuntansi). *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 5(3), 1954–1972.
- Sukrasno, S., & Elmi, F. (2021). *the Effect of Compensation , Organizational Communication , and Job Satisfaction on Employee Performance (Case Study on Civil Servants of the Downstream Oil and Gas Regulatory Agency)*. 2(6), 943–959.
- Sunardi, Adam, M., & Putra, T. R. I. (2020). Intrinsic Motivation and Personal Value in Predicting the Job Satisfaction and Employee Performance : Study in Marine and Fisheries Department of Aceh Jaya. *International Journal of Business Management and Economic Review*, 03(01), 07–16. <https://doi.org/10.35409/ijbmer.2020.3134>
- Sverke, M., Låstad, L., Hellgren, J., Richter, A., & Näswall, K. (2019). A meta-analysis of job insecurity and employee performance: testing temporal aspects, rating source, welfare regime, and union density as moderators. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(14). <https://doi.org/10.3390/ijerph16142536>
- Syardiansah, S., Latief, A., Daud, M. N., Windi, W., & Suharyanto, A. (2020). The Effect of Job Satisfaction and Organizational Culture on Employee Performance of the Royal Hotel in East Aceh District. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(2), 849–857. <https://doi.org/10.33258/birci.v3i2.912>
- Taufek, F. H. M. (2018). The Effect of Training and Development Towards Employee Performance : A Case Study in Proton Tanjung Malim. *Global Business & Management Research*, 10(3), 30–46.
- Triana, Y. (2017). the Influence of Compensation, Organizational Commitment and Career Path To Job Performance Employees. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 15(1), 68–73. <https://doi.org/10.18202/jam23026332.15.1.09>
- Verozika, A. (2018). the Impact of Compensation and Job Motivation on Employee Performance With Job Satisfaction As Mediating Variable: a Study At Bali Regional Offices of Directorate General of Taxes. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 73(1), 92–97. <https://doi.org/10.18551/rjoas.2018-01.12>
- Vincent, M. (2020). Impact of Training and Development on Employee Job Performance in Nigeria. *Saudi Journal of Humanities and Social Sciences*, 05(05), 265–268. <https://doi.org/10.36348/sjhss.2020.v05i05.004>
- Wuryani, E., Rodli, A. F., Sutarsi, S., Dewi, N. N., & Arif, D. (2021). Analysis of decision support system on situational leadership styles on work motivation and employee performance. *Management Science Letters*, 11, 365–372. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.9.033>
- Zacceheaus, O., & Oluwatobi, O. (2020). Human Capital Development and Employee Training as Correlates to Employee Job Performance in Redeemer University Ede, Osun State. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(2), 141. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v10i2.16933>