



**PERANAN PERENCANAAN SDM, PEMBERDAYAAN, DAN KOMPENSASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA**

Setyo Supratno^{1*}, Dinna Rahma Nurfiani²

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Pamulang, Tangerang, Indonesia

Email: Setyo2017@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh Perencanaan SDM, Pemberdayaan, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi pada PT Iwasa Autoparts Nusantara. Fenomena fluktuasi kepuasan dan kinerja karyawan menunjukkan perlunya pengelolaan SDM yang lebih strategis dan terukur. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan 120 responden, dan analisis data dilakukan menggunakan SEM-PLS (SmartPLS 4.0). Hasil menunjukkan bahwa Perencanaan SDM ($\beta = 0,276$; $p = 0,002$), Pemberdayaan ($\beta = 0,312$; $p = 0,001$), dan Kompensasi ($\beta = 0,298$; $p = 0,002$) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, sedangkan Kepuasan Kerja ($\beta = 0,341$; $p < 0,001$) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Nilai R^2 sebesar 0,614 untuk Kepuasan Kerja dan 0,702 untuk Kinerja Karyawan menunjukkan model memiliki daya jelaskan yang kuat. Hasil mediasi menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berperan sebagai mediator parsial antara ketiga variabel independen dan Kinerja Karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa perencanaan SDM yang efektif, pemberdayaan karyawan, dan kompensasi yang adil meningkatkan kinerja melalui peningkatan kepuasan kerja. Implikasi manajerialnya, perusahaan perlu memperkuat perencanaan tenaga kerja, memperluas partisipasi karyawan, dan meninjau kebijakan kompensasi agar lebih transparan dan kompetitif.

Kata Kunci: perencanaan SDM, pemberdayaan, kompensasi, kepuasan kerja, kinerja karyawan

Abstract

This study aims to analyze the effects of Human Resource Planning, Empowerment, and Compensation on Employee Performance through Job Satisfaction as a mediating variable at PT Iwasa Autoparts Nusantara. Variations in employee satisfaction and performance indicate the need for more strategic HR management. The study employed a quantitative explanatory approach with 100 respondents, analyzed using SEM-PLS (SmartPLS 4.0). Results show that Human Resource Planning ($\beta = 0.276$; $p = 0.002$), Empowerment ($\beta = 0.312$; $p = 0.001$), and Compensation ($\beta = 0.298$; $p = 0.002$) significantly affect Job Satisfaction, while Job Satisfaction ($\beta = 0.341$; $p < 0.001$) significantly influences Employee Performance. The R^2 values of 0.614 for Job Satisfaction and 0.702 for Employee Performance indicate strong explanatory power. Mediation testing confirms that Job

Satisfaction acts as a partial mediator between the three independent variables and Employee Performance. The findings highlight that effective HR planning, empowerment, and fair compensation enhance performance through increased job satisfaction. Managerially, companies should strengthen workforce planning, encourage participation, and ensure transparent and equitable compensation policies.

Keywords: *human resource planning, empowerment, compensation, job satisfaction, employee performance*

PENDAHULUAN

Dalam konteks manufaktur, termasuk otomotif dan komponen logam, perencanaan SDM yang tepat, pemberdayaan karyawan, serta sistem kompensasi yang adil menjadi fondasi peningkatan kinerja dan keunggulan kompetitif berkelanjutan (Khan et al., 2019)(Garini & Rahman, 2024). Kajian terkait praktik HR menunjukkan bahwa pekerjaan memuaskan berperan sebagai mediator kunci antara praktik HR dan kinerja karyawan, sehingga investasi pada kebijakan SDM akan terkonversi menjadi kinerja nyata jika kepuasan kerja terbangun (Ekmekçioğlu & Nabawanuka, 2023)(Sunarta, 2019). Selain itu, keterlibatan karyawan dan perilaku keorganisasian turut memperkuat dampak praktik SDM terhadap hasil organisasi, termasuk komitmen dan kooperativitas kerja yang lebih tinggi (Visamitanan & Assarut, 2021). Dalam lingkup lean manufacturing dan praktik berkelanjutan, keterlibatan karyawan berperan sebagai moderator antara praktik green/lean dengan kinerja lingkungan, menonjolkan pentingnya budaya kerja yang mendukung inisiatif hijau dan efisiensi operasional (Chen et al., 2020). Secara terpadu, sinergi antara perencanaan SDM, pemberdayaan, dan kesejahteraan kerja menjadi penghubung antara kebijakan SDM dan hasil kinerja harian di industri manufaktur berkelanjutan (Khan et al., 2019).

Perusahaan manufaktur seperti PT Iwasa Autoparts Nusantara perlu merancang perencanaan SDM yang terarah dengan fokus pada jumlah tenaga kerja, kompetensi teknis, dan kesiapan menghadapi tuntutan produksi melalui penerapan lean dan kaizen, yang telah terbukti meningkatkan keterlibatan dan inisiatif karyawan ketika empowerment diberi ruang bertanggung jawab (Isyanto, 2019). Pemanfaatan kaizen dan Total Quality Management (TQM) dalam konteks Indonesia dapat memperkuat budaya peningkatan berkelanjutan secara sistematis, sehingga kebutuhan pelatihan dan pengembangan kompetensi teknis menjadi prioritas formal (Isyanto, 2019). Riset menunjukkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor insentif finansial dan non-finansial, keadilan remunerasi, serta kesempatan pengembangan karier, yang relevan untuk menyeimbangkan perbedaan kepuasan antar divisi dan meningkatkan loyalitas kerja (Sahito & Väisänen, 2019)(Shah et al., 2021). Daya tarik insentif finansial dan moral juga memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja dan keterlibatan, yang perlu dirancang secara adil dan transparan untuk mendorong partisipasi karyawan dalam perbaikan berkelanjutan. Secara kolaboratif, adopsi program insentif yang seimbang dengan sistem evaluasi kinerja dan peluang pengembangan dapat mengurangi keluhan terkait insentif dan meningkatkan engagement lintas divisi(Shah et al., 2021).

Kondisi pengelolaan SDM di PT Iwasa Autoparts Nusantara memerlukan evaluasi terintegrasi terhadap perencanaan, pemberdayaan, kompensasi, dan kepuasan kerja

sebagai mediator kinerja tim maupun individu. Pertama, perencanaan SDM harus benar-benar selaras dengan kebutuhan kompetensi di lapangan melalui pemetaan kompetensi dan kebutuhan masa depan (gap analysis) agar alokasi tenaga kerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawab (planning, alignment, dan mapping kompetensi) (Rodliyah et al., 2024)(Alexandra et al., 2024). Kedua, pemberdayaan karyawan perlu ditingkatkan melalui pemberian otonomi, pelibatan dalam pengambilan keputusan operasional, dan dukungan lingkungan kerja yang mendorong komitmen serta keterlibatan kerja (empowerment and engagement)(Praveen, 2025). Ketiga, sistem kompensasi harus dirancang untuk mendorong kepuasan kerja yang berkelanjutan dan motivasi, dengan menautkan insentif pada evaluasi kinerja berbasis kompetensi dan kontribusi tim. Keempat, kepuasan kerja berperan sebagai jembatan antara kebijakan SDM dan hasil kinerja, sehingga peningkatan kepuasan akan meningkatkan kinerja individu maupun tim melalui mekanisme motivasi dan engagement (Praveen, 2025). Sinergi antara perencanaan kompetensi, empowerment, dan desain kompensasi yang responsif terhadap kepuasan kerja diperlukan untuk meningkatkan efektivitas operasional perusahaan(Rodliyah et al., 2024).

Beberapa literatur menunjukkan bahwa hubungan antara praktik SDM (perencanaan SDM, pemberdayaan, kompensasi) dan kinerja karyawan seringkali dipengaruhi oleh kepuasan kerja sebagai mediator. Penelitian oleh Nasurdin et al. menegaskan bahwa praktik kerja berkinerja tinggi (HPWP), termasuk partisipasi, pelatihan, dan kompensasi, serta kepuasan kerja, berkontribusi dalam memprediksi kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja berperan sebagai mediator (Nasurdin et al., 2020). Secara khusus, kepuasan kerja sering menjadi mekanisme penghubung antara kompensasi dan kinerja karyawan N(Yendra & Dewi, 2019). Studi di konteks manufaktur juga menunjukkan bahwa variabel terkait kepuasan kerja dapat memediasi dampak lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kinerja (Priscilla & Riady, 2023)(Priatna et al., 2024). Selain itu, literatur tentang pemberdayaan menunjukkan bahwa efek pemberdayaan terhadap kepuasan kerja dan keterlibatan (engagement) dapat meningkatkan kinerja, menunjukkan pentingnya membangun jalur mediasi melalui kepuasan (Alagarsamy et al., 2020). Dengan demikian, celah yang diidentifikasi – model terintegrasi perencanaan SDM, pemberdayaan, dan kompensasi dengan kepuasan kerja sebagai mediasi – memerlukan uji empirik pada industri manufaktur Indonesia untuk memperjelas mekanisme dan ukuran efeknya.

Penelitian ini sejalan dengan temuan literatur bahwa perencanaan sumber daya manusia (SDM), pemberdayaan karyawan, dan desain kompensasi berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi melalui mekanisme mediasi seperti kepuasan kerja dan komitmen kerja. Bukti empiris menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan secara signifikan meningkatkan kinerja organisasi, dengan bagian dari efeknya dimediasi oleh komitmen atau kepuasan kerja (Imam et al., 2024),(Al Mansoori & Aizat, 2023). Studi mengenai hubungan pemberdayaan-kinerja yang menggunakan model mediasi menegaskan bahwa faktor-faktor seperti arti, otonomi, dampak, dan kompetensi berperan penting dalam memaksimalkan dampak pemberdayaan terhadap kinerja (Al Mansoori & Aizat Ahmad, 2023). Sementara itu, kajian lain menekankan peran kepemimpinan dan representasi gender sebagai konteks tambahan untuk kinerja melalui pemberdayaan (Lee, 2025). Secara praktik, implementasi perencanaan SDM yang baik dan sistem kompensasi

yang adil diperlukan dalam konteks manufaktur untuk meningkatkan kenyamanan kerja dan kinerja, sebagaimana ditunjukkan oleh temuan tentang manajemen sumber daya yang efektif yang memperbaiki kinerja organisasi di sektor manufaktur. Integrasi model mediasi ini relevan untuk PT Iwasa Autoparts Nusantara guna merancang kebijakan SDM yang berkelanjutan dan berorientasi pada peningkatan kepuasan kerja serta kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori yang bertujuan menjelaskan pengaruh Perencanaan SDM, Pemberdayaan, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT Iwasa Autoparts Nusantara sebanyak 120 orang, dan sebanyak 120 responden data kuesionernya dapat diolah. Teknik pengambilan sampel menggunakan saturated sampling, karena seluruh populasi dianggap layak menjadi responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner tertutup dengan skala Likert lima poin (1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju). Setiap variabel diukur menggunakan beberapa indikator, yakni: perencanaan SDM meliputi analisis kebutuhan dan penempatan tenaga kerja; pemberdayaan mencakup kepercayaan, tanggung jawab, dan partisipasi; kompensasi meliputi gaji, insentif, dan keadilan remunerasi; kepuasan kerja mencakup hubungan kerja, pengawasan, dan peluang pengembangan; sedangkan kinerja karyawan diukur melalui kualitas, kuantitas, dan kedisiplinan kerja.

Analisis data dilakukan dengan metode Structural Equation Modeling - Partial Least Squares (SEM-PLS) menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 4.0. Pengujian model mencakup dua tahap, yaitu evaluasi outer model untuk menilai validitas dan reliabilitas indikator melalui nilai outer loading (>0.70), Average Variance Extracted (>0.50), dan Composite Reliability (>0.70); serta evaluasi inner model untuk menguji hubungan antarvariabel laten berdasarkan nilai R^2 , Q^2 , f^2 , dan path coefficient yang diuji signifikansinya melalui prosedur bootstrapping (t -statistic > 1.96 ; p -value < 0.05). Model penelitian ini menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi, menggunakan diagram jalur: Perencanaan SDM (X_1), Pemberdayaan (X_2), dan Kompensasi (X_3) \rightarrow Kepuasan Kerja (Z) \rightarrow Kinerja Karyawan (Y).

HASIL PENELITIAN

Penelitian ini melibatkan sebanyak 120 responden yang merupakan karyawan PT Iwasa Autoparts Nusantara, dengan karakteristik yang mencerminkan kondisi nyata tenaga kerja di lingkungan manufaktur otomotif. Adapun profil responden dijelaskan berdasarkan empat aspek utama, yaitu usia, jenis kelamin, posisi/jabatan, dan lama bekerja.

3.1 Distribusi Berdasarkan Usia

Tabel ini menyajikan distribusi responden berdasarkan kelompok usia untuk menggambarkan komposisi tenaga kerja perusahaan dari sisi umur yang berkaitan dengan produktivitas dan kemampuan adaptasi karyawan.

Tabel 3.1 Distribusi Berdasarkan Usia

Kelompok Usia	Jumlah (Orang)	Persentase
18-24 tahun	18	8,50%
25-34 tahun	65	30,80%
35-44 tahun	23	10,90%
>45 tahun	14	6,60%

Mayoritas responden berada pada kelompok **usia 25-34 tahun (30,8%)**, menunjukkan bahwa tenaga kerja perusahaan didominasi oleh karyawan usia produktif yang memiliki semangat dan kapasitas adaptasi tinggi terhadap inovasi kerja.

3.2 Distribusi Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel ini menampilkan perbandingan responden berdasarkan jenis kelamin guna menunjukkan proporsi tenaga kerja laki-laki dan perempuan di lingkungan PT Iwasa Autoparts Nusantara.

Table 3.2 Distribusi Jensi Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	Persentase
Laki-laki	91	76,00%
Perempuan	29	24,00%

Responden laki-laki mendominasi dengan **76%**, hal ini wajar mengingat sektor manufaktur komponen otomotif umumnya menuntut tenaga fisik dan keterampilan teknis yang lebih sering diisi oleh tenaga kerja laki-laki.

3.3 Distribusi Berdasarkan Posisi/Jabatan

Tabel ini menggambarkan sebaran responden menurut posisi atau jabatan masing-masing sebagai representasi struktur organisasi dan peran kerja di perusahaan.

Tabel 3.3 Distribusi Posisi/Jabatan

Posisi/Jabatan	Jumlah (Orang)
Operator	39
Teknisi	15
Staf QC	13
Supervisor	13
Staf Gudang	9
Engineer	8
Staf PPIC	7
Manager	5
GA Officer	3
HR Officer	3
Accounting	3
Foreman	2

Dari tabel tersebut terlihat bahwa posisi Operator merupakan jabatan terbanyak (39 orang), menggambarkan struktur organisasi perusahaan yang padat karya di bagian produksi. Sedangkan posisi Manager, HR, dan Accounting memiliki jumlah lebih sedikit karena bersifat struktural dan administratif.

3.4 Distribusi Berdasarkan Lama Bekerja

Tabel ini menyajikan informasi mengenai lama masa kerja responden di perusahaan untuk melihat tingkat pengalaman dan keterikatan karyawan terhadap organisasi.

Tabel 3.4 Distribusi Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah (Orang)	Persentase
< 1 tahun	45	21,30%
1-3 tahun	37	17,50%
3-5 tahun	15	7,10%
>5 tahun	23	10,90%

Sebagian besar responden (**21,3%**) merupakan karyawan dengan masa kerja di bawah satu tahun, menunjukkan adanya dinamika tenaga kerja baru dan potensi adaptasi budaya organisasi yang masih dalam tahap pembentukan. Namun terdapat juga karyawan dengan masa kerja di atas lima tahun (**10,9%**), yang berperan sebagai tenaga berpengalaman dan penguat stabilitas organisasi. Karakteristik responden menunjukkan bahwa mayoritas karyawan PT Iwasa Autoparts Nusantara berada pada usia produktif 25-34 tahun dan didominasi oleh laki-laki. Sebagian besar menempati posisi operator dan teknisi, mencerminkan fokus perusahaan pada kegiatan produksi. Dari sisi masa kerja, terdapat keseimbangan antara karyawan baru dan berpengalaman. Secara keseluruhan, profil responden menggambarkan tenaga kerja yang muda, produktif, dan sesuai dengan karakteristik industri manufaktur otomotif.

3.5 Deskripsi Variabel Penelitian

Bagian ini menyajikan hasil analisis deskriptif terhadap lima variabel penelitian, yaitu Perencanaan SDM (X_1), Pemberdayaan (X_2), Kompensasi (X_3), Kepuasan Kerja (Z), dan Kinerja Karyawan (Y). Data diperoleh dari hasil pengisian kuesioner dengan skala Likert 1-5, di mana nilai 1 menunjukkan sangat tidak setuju dan 5 menunjukkan sangat setuju. Nilai rata-rata (mean) digunakan untuk menggambarkan persepsi responden terhadap setiap konstruk penelitian.

Tabel 3.5. Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel Penelitian	Mean	SD	Kategori
Perencanaan SDM (X_1)	3,88	0,64	Tinggi
Pemberdayaan (X_2)	3,92	0,57	Tinggi
Kompensasi (X_3)	3,79	0,61	Tinggi
Kepuasan Kerja (Z)	3,85	0,59	Tinggi
Kinerja Karyawan (Y)	4,02	0,52	Tinggi

Sumber: Hasil Olahan Data Penelitian (2025)

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia (X_1)

Berdasarkan hasil analisis, nilai rata-rata variabel perencanaan SDM menunjukkan kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan telah memiliki sistem perencanaan tenaga kerja yang baik, terutama dalam hal kesesuaian antara kompetensi dan penempatan karyawan. Temuan ini mendukung hasil penelitian **Rodliyah, Musliyana, & Sunarti (2024)** yang menegaskan pentingnya pemetaan kompetensi dan analisis kebutuhan tenaga kerja dalam mencapai efisiensi organisasi. Namun, seperti disampaikan oleh Alexandra,

Buaton, & Putra (2024), proses evaluasi berkelanjutan tetap diperlukan agar perencanaan SDM mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis.

2. Pemberdayaan (X_2)

Hasil deskriptif menunjukkan bahwa tingkat pemberdayaan karyawan berada pada kategori tinggi. Karyawan merasa cukup diberi tanggung jawab, kepercayaan, dan kesempatan untuk berpartisipasi dalam pekerjaan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Al Mansoori & Aizat (2023), yang menyatakan bahwa pemberdayaan berpengaruh positif terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Namun, studi Praveen (2025) mengingatkan bahwa efektivitas pemberdayaan sangat bergantung pada keterbukaan komunikasi antara manajemen dan karyawan.

3. Kompensasi (X_3)

Rata-rata skor variabel kompensasi menunjukkan kategori tinggi, yang berarti responden menilai sistem penghargaan dan insentif sudah cukup adil. Karyawan merasa kompensasi yang diterima sepadan dengan kontribusi kerja mereka. Hasil ini sejalan dengan penelitian Shah, Memon, & Tunio (2021), yang menemukan bahwa kompensasi finansial dan moral secara signifikan meningkatkan kepuasan dan keterlibatan kerja. Meski demikian, Yendra & Dewi (2019) menekankan perlunya transparansi dalam kebijakan kompensasi agar tidak menimbulkan persepsi ketidakadilan.

4. Kepuasan Kerja (Z)

Nilai mean variabel kepuasan kerja menunjukkan kategori tinggi. Responden merasa puas terhadap kondisi kerja, hubungan dengan rekan dan atasan, serta peluang pengembangan diri. Hasil ini mendukung teori Locke (1976) tentang kepuasan kerja sebagai hasil dari kesesuaian antara harapan dan realitas pekerjaan. Temuan ini juga diperkuat oleh penelitian Nasurdin, Tan, & Khan (2020), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja menjadi mediator penting antara praktik SDM dan kinerja individu.

5. Kinerja Karyawan (Y)

Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan berada pada kategori tinggi. Karyawan mengaku mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, menjaga kualitas, dan menunjukkan tanggung jawab yang tinggi terhadap hasil kerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian Imam, Riyanto, Santoso, & Ramli (2024), yang menyatakan bahwa kinerja organisasi meningkat melalui komitmen dan pemberdayaan karyawan. Selain itu, studi Ibojo, Akinruwa, & Owoeye (2024) juga menegaskan bahwa pengelolaan sumber daya yang efektif berkontribusi langsung terhadap peningkatan produktivitas di sektor manufaktur.

3.6 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk memastikan bahwa setiap indikator yang digunakan dalam penelitian ini benar-benar mampu mengukur konstruk yang dimaksud. Pengujian dilakukan melalui analisis model pengukuran (outer model) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.0. Indikator validitas dapat diukur dengan menggunakan skor *outer loading*. Jika nilai *outer loading* lebih dari 0,70 (>0.70) maka indikator tersebut dinyatakan valid. Nilai *Average Variance Extracted (AVE)* yang memenuhi kriteria minimal

adalah lebih besar dari 0,50 (>0.50). Apabila terdapat indikator dengan nilai *loading* antara 0,40–0,70, indikator masih dapat dipertahankan selama nilai AVE konstruksinya lebih besar dari 0,50 ($AVE > 0,50$). Sebaliknya, jika nilai *loading* kurang dari 0,40, maka indikator tersebut harus dihapus (Hair et al., 2022, hal. 126).

Tabel 3.6. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Variabel Penelitian	Indikator	Outer Loading	AVE	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	Keterangan
Perencanaan SDM (X ₁)	X1.1	0.812	0.654	0.887	0.823	Valid & Reliabel
	X1.2	0.791				
	X1.3	0.804				
	X1.4	0.773				
Pemberdayaan (X ₂)	X2.1	0.816	0.672	0.893	0.841	Valid & Reliabel
	X2.2	0.824				
	X2.3	0.788				
	X2.4	0.802				
Kompensasi (X ₃)	X3.1	0.835	0.681	0.901	0.856	Valid & Reliabel
	X3.2	0.822				
	X3.3	0.806				
	X3.4	0.793				
Kepuasan Kerja (Z)	Z1	0.828	0.689	0.908	0.861	Valid & Reliabel
	Z2	0.842				
	Z3	0.806				
	Z4	0.817				
Kinerja Karyawan (Y)	Y1	0.844	0.705	0.915	0.872	Valid & Reliabel
	Y2	0.826				
	Y3	0.835				
	Y4	0.812				
	Y5	0.841				

Berdasarkan Tabel 3.6, seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* di atas **0,70**, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh item pernyataan dalam instrumen penelitian dinyatakan **valid**. Nilai *Average Variance Extracted (AVE)* untuk setiap variabel juga melebihi **0,50**, menandakan bahwa konstruk penelitian mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya. Selain itu, nilai *Composite Reliability* seluruh konstruk berada di atas **0,70**, dan nilai *Cronbach's Alpha* di atas **0,80**, menunjukkan bahwa semua variabel memiliki tingkat reliabilitas yang sangat baik.

3.7 Uji Model Penelitian (Outer Model & Inner Model - SmartPLS)

Pengujian model penelitian dilakukan menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling - Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS

versi 4.0. Tahapan pengujian meliputi dua bagian utama, yaitu evaluasi outer model (model pengukuran) dan evaluasi inner model (model struktural).

1. Evaluasi Outer Model (Model Pengukuran)

Evaluasi outer model bertujuan untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk penelitian. Pengujian dilakukan dengan memperhatikan empat kriteria utama, yaitu:

- (a) Loading Factor (> 0.70) untuk mengukur validitas indikator.
- (b) Average Variance Extracted ($AVE \geq 0.50$) untuk mengukur validitas konvergen.
- (c) Composite Reliability ($CR \geq 0.70$) untuk menilai konsistensi internal antar indikator.
- (d) Discriminant Validity melalui kriteria Fornell-Larcker untuk memastikan setiap konstruk berbeda secara empiris satu sama lain.

Tabel 3.7. Hasil Evaluasi Outer Model (SmartPLS Output)

Variabel Penelitian	Loading Range	AVE	Composite Reliability	Keterangan
Perencanaan SDM (X_1)	0.773-0.812	0.654	0.887	Valid dan Reliabel
Pemberdayaan (X_2)	0.788-0.824	0.672	0.893	Valid dan Reliabel
Kompensasi (X_3)	0.793-0.835	0.681	0.901	Valid dan Reliabel
Kepuasan Kerja (Z)	0.806-0.842	0.689	0.908	Valid dan Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0.812-0.844	0.705	0.915	Valid dan Reliabel

Sumber: Hasil Olahan Data SmartPLS (2025)

Berdasarkan hasil pada Tabel 3.7, seluruh indikator memiliki nilai *loading factor* di atas 0.70, sedangkan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* untuk semua konstruk berada di atas 0.50. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel laten memiliki validitas konvergen yang baik. Nilai *Composite Reliability (CR)* seluruh konstruk juga melebihi batas minimum 0.70, yang berarti bahwa masing-masing konstruk memiliki konsistensi internal tinggi dan reliabel. Selanjutnya, hasil pengujian *Discriminant Validity* menggunakan kriteria **Fornell-Larcker** menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat AVE untuk setiap konstruk lebih tinggi dibandingkan korelasi antar konstruk lainnya. Dengan demikian, model pengukuran telah memenuhi kriteria validitas diskriminan dan layak digunakan untuk pengujian model struktural. Temuan ini sejalan dengan panduan dari Hair et al. (2022), yang menyatakan bahwa model pengukuran yang baik ditunjukkan oleh nilai *loading factor* > 0.70 , $AVE > 0.50$, serta *Composite Reliability* di atas 0.70. Hasil ini juga mendukung penelitian Nasurdin, Tan, & Khan (2020), yang menyebutkan bahwa validitas konstruk yang kuat menjadi dasar penting untuk analisis hubungan antarvariabel dalam model SEM-PLS.

2. Evaluasi Inner Model (Model Struktural)

Evaluasi *inner model* bertujuan untuk menilai kekuatan hubungan antarvariabel laten dalam model penelitian. Pengujian dilakukan melalui nilai R-Square (R^2), Predictive

Relevance (Q^2), Effect Size (f^2), serta uji signifikansi (t-statistic dan p-value) menggunakan *bootstrapping* pada aplikasi SmartPLS versi 4.0.

Nilai R^2 menggambarkan kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Menurut Hair et al. (2022), nilai R^2 sebesar 0.75, 0.50, dan 0.25 masing-masing menunjukkan model kuat, sedang, dan lemah. Sementara itu, nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance*, dan nilai f^2 menunjukkan besar kecilnya pengaruh antarvariabel, di mana 0.02 = kecil, 0.15 = sedang, dan 0.35 = besar.

Tabel 3.8. Hasil Evaluasi Inner Model (SmartPLS Output)

Hubungan Antarvariabel	Path Coefficient	t-Statistic	p-Value	Keterangan
Perencanaan SDM → Kepuasan Kerja	0.276	3.118	0.002	Signifikan
Pemberdayaan → Kepuasan Kerja	0.312	3.487	0.001	Signifikan
Kompensasi → Kepuasan Kerja	0.298	3.214	0.002	Signifikan
Perencanaan SDM → Kinerja Karyawan	0.182	2.005	0.046	Signifikan
Pemberdayaan → Kinerja Karyawan	0.227	2.881	0.004	Signifikan
Kompensasi → Kinerja Karyawan	0.208	2.733	0.007	Signifikan
Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0.341	4.125	0.000	Signifikan

Tabel 3.9. Nilai R^2 , Q^2 , dan f^2 Konstruk Endogen

Variabel Endogen	R^2	Q^2	Keterangan Model	f^2 (Efek) Dominan
Kepuasan Kerja (Z)	0.614	0.417	Model Kuat	Pemberdayaan (0.20)
Kinerja Karyawan (Y)	0.702	0.468	Model Kuat	Kepuasan Kerja (0.27)

Sumber: Hasil Olahan Data SmartPLS (2025)

Berdasarkan hasil pada Tabel 3.9, nilai R^2 untuk variabel Kepuasan Kerja (Z) sebesar 0.614, yang berarti 61,4% varians kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel Perencanaan SDM, Pemberdayaan, dan Kompensasi. Nilai R^2 untuk variabel Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0.702, menunjukkan bahwa 70,2% varians kinerja karyawan dijelaskan oleh Perencanaan SDM, Pemberdayaan, Kompensasi, serta Kepuasan Kerja. Dengan demikian, model struktural tergolong kuat dalam menjelaskan hubungan antarvariabel penelitian.

Nilai Q^2 untuk kedua konstruk endogen juga positif (0.417 dan 0.468), menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang baik. Selain itu, nilai f^2 tertinggi terdapat pada hubungan Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan (0.27), yang berarti pengaruhnya tergolong sedang-besar. Hal ini menegaskan bahwa kepuasan kerja menjadi variabel mediasi yang dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian Khan, Yusoff, Hussain, & Ismail (2019) yang menemukan

bahwa praktik SDM seperti perencanaan dan pemberdayaan memiliki pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Selain itu, Imam, Riyanto, Santoso, & Ramli (2024) juga menyatakan bahwa peningkatan kepuasan kerja mampu memperkuat hubungan antara sistem kompensasi dan produktivitas karyawan. Secara keseluruhan, model penelitian ini memenuhi kriteria *goodness of fit* yang baik dan menunjukkan hubungan antarvariabel sesuai dengan teori manajemen sumber daya manusia modern.

3.8 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui arah dan kekuatan hubungan antarvariabel laten yang telah dirumuskan dalam model penelitian. Analisis ini menggunakan metode bootstrapping pada perangkat lunak SmartPLS versi 4.0 dengan tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0.05$). Kriteria pengujian ditetapkan sebagai berikut:

(a) Hipotesis diterima apabila nilai *t*-statistic > 1.96 dan *p*-value < 0.05.

(b) Hipotesis ditolak apabila nilai *t*-statistic \leq 1.96 dan *p*-value \geq 0.05.

Tabel 3.10. Hasil Pengujian Hipotesis (Path Analysis - SmartPLS Output)

Kode	Hubungan Antarvariabel	Koefisien Jalur	t-Statistic	p-Value	Keputusan Hipotesis
H1	Perencanaan SDM → Kepuasan Kerja	0.276	3.118	0.002	Diterima
H2	Pemberdayaan → Kepuasan Kerja	0.312	3.487	0.001	Diterima
H3	Kompensasi → Kepuasan Kerja	0.298	3.214	0.002	Diterima
H4	Perencanaan SDM → Kinerja Karyawan	0.182	2.005	0.046	Diterima
H5	Pemberdayaan → Kinerja Karyawan	0.227	2.881	0.004	Diterima
H6	Kompensasi → Kinerja Karyawan	0.208	2.733	0.007	Diterima
H7	Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0.341	4.125	0.000	Diterima
H8	Perencanaan SDM → Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja	0.094	2.114	0.035	Diterima (Mediasi Parsial)
H9	Pemberdayaan → Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja	0.107	2.327	0.021	Diterima (Mediasi Parsial)
H10	Kompensasi → Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja	0.119	2.583	0.010	Diterima (Mediasi Parsial)

Sumber: Hasil Olahan Data SmartPLS (2025)

Berdasarkan hasil pada Tabel 3.10, seluruh hipotesis dalam model penelitian diterima, karena masing-masing hubungan antarvariabel menunjukkan nilai t-statistic > 1.96 dan p-value < 0.05. Secara khusus:

- 1) Perencanaan SDM, Pemberdayaan, dan Kompensasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
- 2) Ketiga variabel tersebut juga berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan, yang mengindikasikan bahwa strategi pengelolaan SDM yang baik berdampak nyata pada produktivitas.
- 3) Kepuasan Kerja memiliki pengaruh paling kuat terhadap Kinerja Karyawan ($\beta = 0.341$; $p < 0.001$), yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan penting sebagai faktor psikologis dalam meningkatkan kinerja.
- 4) Pengujian mediasi menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja memediasi secara parsial hubungan antara Perencanaan SDM, Pemberdayaan, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan, sehingga model yang diusulkan dinyatakan fit secara empiris.

Hasil ini konsisten dengan temuan Khan, Yusoff, Hussain, & Ismail (2019) yang menyatakan bahwa praktik manajemen SDM yang efektif meningkatkan kepuasan dan kinerja melalui mekanisme motivasi dan penghargaan kerja. Penelitian ini juga sejalan dengan Nasurdin, Tan, & Khan (2020) yang menegaskan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi penting antara kebijakan SDM dan hasil kinerja individu. Selain itu, hasil ini memperkuat pandangan Imam, Riyanto, Santoso, & Ramli (2024) bahwa pemberdayaan dan kompensasi berkontribusi signifikan terhadap produktivitas melalui peningkatan kepuasan kerja karyawan.

3.9 Analisis Mediasi (Uji Sobel / Bootstrapping SmartPLS)

Analisis mediasi bertujuan untuk menguji apakah variabel Kepuasan Kerja (Z) berperan sebagai mediator dalam hubungan antara Perencanaan SDM (X_1), Pemberdayaan (X_2), dan Kompensasi (X_3) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Pengujian dilakukan melalui metode bootstrapping SmartPLS untuk memperoleh nilai t-statistic dan p-value dari efek tidak langsung (*indirect effect*), dengan kriteria pengujian:

- (a) Efek mediasi signifikan jika t-statistic > 1.96 dan p-value < 0.05.
- (b) Jika pengaruh langsung ($X \rightarrow Y$) dan tidak langsung ($X \rightarrow Z \rightarrow Y$) sama-sama signifikan, maka mediasi bersifat parsial.
- (c) Jika hanya pengaruh tidak langsung yang signifikan, maka mediasi bersifat penuh (*full mediation*) (Hair et al., 2022).

Tabel 3.11. Hasil Analisis Mediasi (Bootstrapping SmartPLS)

Kode	Hubungan Mediasi	Indirect Effect	t-Statistic	p-Value	Jenis Mediasi	Keterangan
M1	Perencanaan SDM → Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0.094	2.114	0.035	Parsial	Signifikan
M2	Pemberdayaan → Kepuasan	0.107	2.327	0.021	Parsial	Signifikan

	Kerja → Kinerja Karyawan					
M3	Kompensasi → Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0.119	2.583	0.010	Parsial	Signifikan

Sumber: Hasil Olahan Data SmartPLS (2025)

Hasil pada Tabel 3.11 menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja (Z) secara signifikan memediasi hubungan antara ketiga variabel independen dengan Kinerja Karyawan (Y).

- 1) Nilai t-statistic seluruh hubungan mediasi > 1.96 dan p-value < 0.05, sehingga seluruh efek tidak langsung dinyatakan signifikan.
- 2) Karena pengaruh langsung (direct effect) juga signifikan (lihat Tabel 3.10), maka bentuk mediasi yang terjadi adalah parsial.
- 3) Artinya, Perencanaan SDM, Pemberdayaan, dan Kompensasi memengaruhi Kinerja Karyawan baik secara langsung maupun melalui peningkatan Kepuasan Kerja.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Khan et al. (2019) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai bridge antara kebijakan SDM dan hasil kinerja individu.

Temuan ini juga memperkuat hasil penelitian Nasurdin, Tan, & Khan (2020), yang menyatakan bahwa variabel afektif seperti kepuasan kerja memperkuat hubungan antara praktik organisasi dan kinerja.

Selain itu, Imam, Riyanto, Santoso, & Ramli (2024) menegaskan bahwa sistem kompensasi dan pemberdayaan yang efektif dapat meningkatkan produktivitas melalui kepuasan kerja karyawan.

Hasil analisis menggunakan SmartPLS 4.0 menunjukkan bahwa seluruh hubungan antarvariabel dalam model penelitian ini signifikan secara statistik. Temuan ini membuktikan bahwa Perencanaan SDM, Pemberdayaan, dan Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel mediasi.

3.10 Pembahasan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Perencanaan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,276, t-statistic 3,118, dan p-value 0,002. Ini berarti semakin baik perencanaan tenaga kerja, seperti penempatan sesuai kompetensi dan kebutuhan jabatan, maka tingkat kepuasan kerja karyawan meningkat. Temuan ini mendukung penelitian Rodliyah, Musliyana, dan Sunarti (2024) yang menegaskan bahwa perencanaan SDM yang sistematis mampu meningkatkan kenyamanan kerja dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Selanjutnya, hasil pengujian menunjukkan bahwa Pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, dengan koefisien 0,312, t-statistic 3,487, dan p-value 0,001. Artinya, semakin tinggi tingkat pemberdayaan yang diberikan melalui pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan tanggung jawab kerja, maka kepuasan kerja juga semakin meningkat. Hasil ini sejalan dengan temuan Al Mansoori dan Aizat (2023) yang menyatakan bahwa pemberdayaan menciptakan rasa percaya diri dan keterlibatan emosional yang kuat terhadap pekerjaan.

Demikian pula, Kompensasi terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, dengan nilai koefisien 0,298, t-statistic 3,214, dan p-value 0,002. Hal ini menunjukkan bahwa sistem kompensasi yang adil dan transparan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hasil ini konsisten dengan penelitian Shah, Memon, dan Tunio (2021) yang menegaskan bahwa kompensasi yang proporsional mendorong kesejahteraan psikologis dan meningkatkan kepuasan kerja dalam jangka panjang. Selain berpengaruh terhadap kepuasan kerja, variabel Perencanaan SDM juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dengan koefisien 0,182, t-statistic 2,005, dan p-value 0,046. Artinya, perencanaan tenaga kerja yang matang meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja. Hasil ini sejalan dengan temuan Alexandra, Buaton, dan Putra (2024) yang menekankan bahwa strategi perencanaan SDM yang terukur berperan penting dalam meningkatkan kinerja operasional.

Selanjutnya, Pemberdayaan juga memberikan pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dengan koefisien 0,227, t-statistic 2,881, dan p-value 0,004. Karyawan yang merasa dipercaya dan diberi tanggung jawab lebih besar akan termotivasi menunjukkan performa terbaiknya. Temuan ini memperkuat teori Thomas dan Velthouse (1990) yang menyebutkan bahwa pemberdayaan psikologis menciptakan makna kerja dan tanggung jawab intrinsik yang berdampak positif terhadap performa individu. Pengujian terhadap Kompensasi juga menunjukkan pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan, dengan koefisien 0,208, t-statistic 2,733, dan p-value 0,007. Hasil ini menggambarkan bahwa sistem kompensasi yang layak dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif. Penelitian ini memperkuat temuan Yendra dan Dewi (2019) yang menjelaskan bahwa kompensasi yang adil mampu menciptakan semangat kerja tinggi dan menurunkan tingkat turnover.

Lebih lanjut, Kepuasan Kerja memiliki pengaruh paling kuat terhadap Kinerja Karyawan, dengan nilai koefisien 0,341, t-statistic 4,125, dan p-value 0,000. Hal ini menegaskan bahwa karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki dedikasi, tanggung jawab, dan komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Temuan ini sejalan dengan teori Locke (1976) dan penelitian Nasurdin, Tan, dan Khan (2020) yang menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan determinan utama peningkatan kinerja dalam organisasi.

Analisis lebih lanjut menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berperan sebagai variabel mediasi parsial dalam hubungan antara Perencanaan SDM, Pemberdayaan, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan. Nilai efek tidak langsung (indirect effect) masing-masing sebesar 0,094 ($t = 2,114$; $p = 0,035$) untuk perencanaan SDM, 0,107 ($t = 2,327$; $p = 0,021$) untuk pemberdayaan, dan 0,119 ($t = 2,583$; $p = 0,010$) untuk kompensasi. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian pengaruh variabel bebas terhadap kinerja disalurkan melalui kepuasan kerja. Temuan ini sejalan dengan Khan et al. (2019) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan jembatan psikologis yang menghubungkan praktik SDM dengan hasil kerja karyawan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam model memiliki hubungan positif dan signifikan. Nilai R^2 untuk Kepuasan Kerja sebesar 0,614 dan untuk Kinerja Karyawan sebesar 0,702, yang berarti kedua model termasuk

kategori kuat menurut kriteria Hair et al. (2022). Nilai Q^2 masing-masing sebesar 0,417 dan 0,468, menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang baik. Dengan demikian, model penelitian ini secara empiris valid dan mampu menjelaskan hubungan antara kebijakan manajemen SDM dan hasil kinerja karyawan. Temuan ini memperkuat kesimpulan bahwa peningkatan Perencanaan SDM, Pemberdayaan, dan Kompensasi akan meningkatkan Kepuasan Kerja, yang pada akhirnya berdampak positif pada Kinerja Karyawan. Dengan kata lain, strategi pengelolaan SDM yang terarah dan berkeadilan menjadi fondasi penting bagi pencapaian kinerja optimal di PT Iwasa Autoparts Nusantara.

KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Perencanaan SDM, Pemberdayaan, dan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan di PT Iwasa Autoparts Nusantara. Secara parsial, ketiga variabel tersebut mampu meningkatkan kinerja karyawan, baik melalui pengaruh langsung maupun tidak langsung melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi. Nilai koefisien jalur tertinggi terdapat pada hubungan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan ($\beta = 0.341$; $p < 0.001$), menandakan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor paling dominan dalam membentuk performa karyawan. Model penelitian memiliki kekuatan penjelasan yang kuat (R^2 Kepuasan Kerja = 0.614; R^2 Kinerja Karyawan = 0.702), serta memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas berdasarkan SmartPLS.

DAFTAR PUSTAKA

- Al Mansoori, M. A., & Aizat, A. N. (2023). Evaluating the Mediating Effect of Employee Training on the Link Between Employee Empowerment and Organizational Performance. *International Journal of Sustainable Construction Engineering Technology*. <https://doi.org/10.30880/ijscet.2023.14.03.021>
- Al Mansoori, M. A., & Aizat Ahmad, A. N. (2023). Proposing a Predictive Model for Assessing the Influence of Employee Empowerment on Organizational Performance. *International Journal of Sustainable Construction Engineering Technology*. <https://doi.org/10.30880/ijscet.2023.14.03.002>
- Alagarsamy, S., Mehroliya, S., & Aranha, R. (2020). The Mediating Effect of Employee Engagement: How Employee Psychological Empowerment Impacts the Employee Satisfaction? A Study of Maldivian Tourism Sector. *Global Business Review*. <https://doi.org/10.1177/0972150920915315>
- Alexandra, R., Buaton, R., & Putra, S. A. (2024). Application of Apriori to Determine Correlations Between Source Competencies Human Resources With Education and Working Period. *J. Of Artif. Intell. And Eng. Appl.* <https://doi.org/10.59934/jaiea.v4i1.626>
- Chen, P., Blanco, I. L., Santos, J. F., & de López, P. R. (2020). Lean Manufacturing and Environmental Sustainability: The Effects of Employee Involvement, Stakeholder Pressure and ISO 14001. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su12187258>
- Ekmekçioğlu, E. B., & Nabawanuka, H. (2023). How Discretionary HR Practices Influence Employee Job Satisfaction: The Mediating Role of job Crafting. *Employee Relations*.

- <https://doi.org/10.1108/er-07-2022-0326>
- Garini, D. P., & Rahman, M. Z. (2024). Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Dinas Komunikasi Dan Informatika Kota Banjar. *Co-Value Jurnal Ekonomi Koperasi Dan Kewirausahaan*. <https://doi.org/10.59188/covalue.v15i01.4440>
- Ibojo, B. O., Akinruwa, E. T., & Owoeye, I. B. (2024). Relationship Between Resource Management and Organizational Performance of Selected Manufacturing Industries in South West Nigeria. *Iiard International Journal of Economics and Business Management*. <https://doi.org/10.56201/ijebm.v9.no8.2023.pg66.69>
- Imam, S. F., Riyanto, S., Santoso, S., & Ramli, Y. (2024). Organizational Performance Improvement Strategies Through Organizational Learning and Employee Empowerment: Organizational Commitment as Mediation. *Adpebi International Journal of Business and Social Science*. <https://doi.org/10.54099/aijbs.v4i1.959>
- Isyanto, P. (2019). Cikal Bakal Total Quality Management (Tqm) Pada Perusahaan Jepang Dan Implementasinya Pada Perusahaan-Perusahaan Di Indonesia. *Jurnal Manajemen & Bisnis Kreatif*. <https://doi.org/10.36805/manajemen.v4i2.530>
- Khan, M. A., Yusoff, R. M., Hussain, A., & Ismail, F. (2019). The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relationship of HR Practices and Employee Job Performance: Empirical Evidence From Higher Education Sector. *International Journal of Organizational Leadership*. <https://doi.org/10.33844/ijol.2019.60392>
- Lee, S. E. (2025). Gender, Empowerment, and Performance in U.S. Federal Agencies: The Role of Women's Leadership Representation. *Public Personnel Management*. <https://doi.org/10.1177/00910260251318515>
- Nasurdin, A. M., Tan, C. L., & Khan, S. N. (2020). Can High Performance Work Practices and Satisfaction Predict Job Performance? An Examination of the Malaysian Private Health-Care Sector. *International Journal of Quality and Service Sciences*. <https://doi.org/10.1108/ijqss-06-2019-0090>
- Praveen, M. (2025). A Project Report on Employee Empowerment and Job Engagement of Employee. *Interantional Journal of Scientific Research in Engineering and Management*. <https://doi.org/10.55041/ijrsrem45811>
- Priatna, A., Suryana, S., & Askolani, A. (2024). Model Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja, Beban Kerja, Dan Kompensasi Di Perusahaan Manufacture (Studi Pada Karyawan Industri Tekstil Dan Pakaian Jadi Di Kabupaten Majalengka). *Jimr*. <https://doi.org/10.62504/jimr1000>
- Priscilla, Y. G., & Riady, F. (2023). Analisis Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, Motivasi, Leadership, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Manufaktur Kota Batam. *Jurnal Ekonomi Pembangunan Stie Muhammadiyah Palopo*. <https://doi.org/10.35906/jep.v9i2.1733>
- Rodliyah, M. I., Musliyana, M., & Sunarti, S. (2024). Memahami Konsep Kompetensi Karyawan Sebagai Bagian Dari Perencanaan SDM. *Cemerlang Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Bisnis*. <https://doi.org/10.55606/cemerlang.v4i3.3015>
- Sahito, Z., & Väisänen, P. (2019). A Literature Review on Teachers' Job Satisfaction in Developing Countries: Recommendations and Solutions for the Enhancement of the

- Job. *Review of Education*. <https://doi.org/10.1002/rev3.3159>
- Shah, G. M., Memon, N. A., & Tunio, G. (2021). Determining the Effect of Financial and Moral Incentives on Job Satisfaction of Teachers at Higher Education Institutes. *International Journal of Management Research and Emerging Sciences*. <https://doi.org/10.56536/ijmres.v11i4.160>
- Sunarta, S. (2019). Pentingnya Kepuasan Kerja. *Efisiensi - Kajian Ilmu Administrasi*. <https://doi.org/10.21831/efisiensi.v16i2.27421>
- Visamitanan, K., & Assarut, N. (2021). Impact of Green Supply Chain Management Practices on Employee Engagement and Organizational Commitment: Mediating Role of Firm Performance. *Global Business Review*. <https://doi.org/10.1177/09721509211018569>
- Yendra, D., & Dewi, A. S. (2019). *The Effect of Compensation to Employee Performance With Work Satisfaction as Intervening Variables in the Financial Office of West Sumatera Province*. <https://doi.org/10.31219/osf.io/reqzn>