

**PENGARUH BUDAYA *KAIZEN* DAN *TALENT MANAGEMENT* TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN *REWARD* SEBAGAI VARIABEL MODERASI
PADA CV. SUMBER BETON KOTA LUBUKLINGGAU**

Nova Eliza¹⁾, Dheo Rimbano²⁾, Astri Riance³⁾

¹²³Ilmu Ekonomi dan Sosial Humaniora, Universitas Bina Insan

email: novaelizaa82@gmail.com

Abstract

This study investigates the influence of Kaizen Culture and Talent Management on employee performance, with Reward as a moderating variable at CV. Sumber Beton, Lubuklinggau City. Using a quantitative approach, data were collected from 40 employee respondents. The results reveal that Kaizen Culture has a significant negative effect on employee performance, with a path coefficient of -0.519 and a p-value of 0.004. Talent Management shows a significant positive effect, with a path coefficient of 0.670 and a p-value of 0.000. However, Reward does not significantly moderate the relationship between Kaizen Culture and employee performance, as indicated by a p-value of 0.363. Similarly, Reward fails to significantly moderate the effect of Talent Management on performance, with a p-value of 0.455. These findings suggest that while Kaizen Culture and Talent Management directly affect employee performance, Reward does not strengthen these relationships and may even weaken them. This study highlights the importance of focusing on internal cultural and talent development strategies rather than relying solely on reward systems to enhance employee performance.

Keywords: Kaizen Culture, Talent Management, Employee Performance, Reward

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi yang semakin kompetitif, perusahaan industri di Indonesia menghadapi tantangan berat dalam mempertahankan dan meningkatkan produktivitas. Persaingan yang intens mendorong perusahaan untuk tidak hanya bertahan, tetapi juga berkembang melalui strategi yang tepat, salah satunya adalah dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM). SDM merupakan aset utama perusahaan yang memiliki peran dominan dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi setiap aktivitas organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan SDM yang efektif menjadi kunci untuk mencapai tujuan perusahaan secara berkelanjutan. Manajemen SDM modern tidak hanya memandang karyawan sebagai tenaga kerja semata, melainkan sebagai aset

strategis yang perlu dikembangkan secara holistik. Kinerja karyawan menjadi indikator utama keberhasilan perusahaan dalam merealisasikan visi, misi, dan strategi organisasional. Untuk itu, pengukuran dan peningkatan kinerja menjadi perhatian utama perusahaan, salah satunya dengan menciptakan budaya kerja yang mendukung, seperti budaya Kaizen.

Budaya Kaizen, yang berasal dari Jepang, menekankan pada perbaikan berkelanjutan yang melibatkan semua pihak dalam organisasi. Budaya ini telah terbukti mampu meningkatkan efisiensi dan mutu kerja melalui keterlibatan aktif karyawan dalam menemukan solusi dan menyempurnakan proses kerja. Di samping itu, strategi manajemen talenta (talent management) juga menjadi pendekatan penting dalam mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan yang berpotensi tinggi. Namun, pengelolaan talenta sering kali menghadapi tantangan seperti kurangnya sistem yang terstruktur, keterbatasan dalam mengidentifikasi bakat secara tepat, serta ketidaksesuaian pelatihan dengan kebutuhan karyawan. Untuk mendukung implementasi budaya Kaizen dan talent management secara optimal, diperlukan sistem penghargaan (reward) yang tepat. Reward merupakan bentuk apresiasi terhadap prestasi karyawan yang dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan kerja. Dalam praktiknya, reward dapat berupa insentif finansial maupun non-finansial. Namun, sistem reward yang tidak proporsional atau tidak relevan dengan kontribusi nyata karyawan justru dapat menimbulkan ketidakpuasan dan menurunkan produktivitas.

CV. Sumber Beton, yang berlokasi di Kota Lubuklinggau dan bergerak di bidang produksi beton, menghadapi berbagai tantangan terkait kinerja karyawan. Berdasarkan observasi dan wawancara awal, ditemukan bahwa banyak karyawan tidak menyelesaikan tugas tepat waktu, memiliki tingkat ketelitian rendah, dan memanfaatkan sistem lembur untuk memperoleh reward tambahan. Selain itu, penerapan budaya Kaizen belum sepenuhnya terinternalisasi, program talent management belum menyentuh pengembangan kompetensi karyawan secara menyeluruh, dan sistem reward belum memberikan dampak signifikan terhadap motivasi kerja. Permasalahan yang terjadi menunjukkan bahwa terdapat ketidaksesuaian antara penerapan budaya Kaizen, strategi talent management, dan sistem reward dalam mendukung peningkatan kinerja karyawan. Ketiganya belum berjalan selaras dan cenderung tidak terintegrasi secara efektif. Hal ini berdampak langsung pada pencapaian target perusahaan, kualitas produk, dan efisiensi operasional.

Berdasarkan permasalahan tersebut, urgensi penelitian ini terletak pada pentingnya mengevaluasi dan mengoptimalkan hubungan antara budaya Kaizen dan talent management terhadap kinerja karyawan, dengan reward sebagai variabel moderasi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memperbaiki sistem manajemen SDM perusahaan dan menjadi referensi bagi organisasi lain yang menghadapi tantangan serupa. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya Kaizen terhadap kinerja karyawan, serta bagaimana talent

management turut berkontribusi dalam meningkatkan performa kerja di lingkungan organisasi. Selain itu, penelitian ini juga menelaah peran reward sebagai variabel moderasi yang dapat memengaruhi kekuatan hubungan antara budaya Kaizen dan kinerja karyawan, serta antara talent management dan kinerja karyawan. Melalui pendekatan kuantitatif dan analisis statistik, penelitian ini bertujuan memberikan solusi strategis atas permasalahan ketidakefektifan pengelolaan SDM di CV. Sumber Beton, serta merumuskan implikasi manajerial yang dapat diterapkan secara praktis di dunia industri.

KAJIAN LITERATUR

a. Budaya *Kaizen*

Kaizen adalah “penyempurnaan berkesinambungan yang melibatkan semua orang, baik manajer puncak, manajer bawah, maupun karyawan.” Konsep *kaizen* sangat penting untuk menjelaskan perbedaan antara pandangan Jepang dan Barat terhadap manajemen. Perbedaan utama antara konsep manajemen Jepang dan Barat adalah bahwa *kaizen* Jepang berfokus pada proses, sementara pandangan Barat cenderung berorientasi pada hasil (Turyandi 2020). Budaya *kaizen* pertama kali diperkenalkan oleh Taichi Ohno, mantan Wakil Presiden *Toyota Motors Corporation*. Istilah *kaizen* digunakan untuk menggambarkan suatu proses manajemen dan budaya bisnis yang mencakup perbaikan terus-menerus dan perlahan-lahan, dengan partisipasi aktif dan komitmen dari semua karyawan dalam berbagai aspek yang dilakukan oleh perusahaan. *Kaizen* tidak hanya berlaku di Jepang; pada dasarnya, setiap individu atau organisasi di negara mana pun pasti menginginkan yang terbaik. Oleh karena itu, perbaikan dan penyempurnaan secara berkelanjutan selalu diperlukan, yang sesuai dengan arti *kaizen* itu sendiri: perbaikan dan penyempurnaan terus-menerus. Secara harfiah, *kaizen* berarti “penyempurnaan” atau dapat diartikan sebagai perbaikan terus-menerus (*continuous improvement*).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa budaya *kaizen* adalah proses perbaikan yang berlangsung secara terus-menerus untuk meningkatkan cara kerja, mutu, dan produktivitas *output*. Ini melibatkan penanaman sikap disiplin di antara karyawan serta menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, yang melibatkan semua anggota dalam hierarki perusahaan, baik manajemen maupun karyawan. Budaya *kaizen* mengharuskan karyawan untuk melakukan perbaikan tanpa akhir, yang dikenal sebagai *continuous improvement*.

Menurut Maharani dan Andriani (2023), budaya *Kaizen* merupakan suatu proses perbaikan yang dilakukan secara berkelanjutan dengan tujuan meningkatkan metode kerja, kualitas, dan produktivitas karyawan. Budaya ini menanamkan nilai kedisiplinan dalam diri karyawan serta menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan, di mana seluruh karyawan terlibat secara aktif dalam proses perbaikan tersebut. *Kaizen* tidak hanya dipahami sebagai strategi manajerial,

tetapi juga sebagai filosofi kerja yang diterapkan melalui pendekatan 5S, yaitu lima prinsip dasar kerja yang berasal dari Jepang dan menjadi indikator budaya kerja *Kaizen*. Kelima prinsip tersebut meliputi: *Seiri* (Ringkas), yang berarti menyingkirkan barang-barang atau dokumen yang tidak lagi diperlukan di tempat kerja; *Seiton* (Rapi), yaitu mengatur dan meletakkan barang-barang secara sistematis serta memberi identifikasi yang jelas agar mudah ditemukan dan digunakan; *Seiso* (Resik), yang berfokus pada kebersihan area kerja melalui pembersihan rutin dan inspeksi terhadap peralatan kerja; *Seiketsu* (Rawat), yakni tahap pemeliharaan yang memastikan pelaksanaan prinsip *Seiri*, *Seiton*, dan *Seiso* secara konsisten dan sesuai standar; serta *Shitsuke* (Rajin), yaitu upaya membentuk kebiasaan disiplin dalam diri karyawan untuk terus memelihara dan meningkatkan standar kerja yang telah ditetapkan. Melalui implementasi prinsip-prinsip tersebut, budaya *Kaizen* tidak hanya menjadi alat untuk menata lingkungan kerja, tetapi juga menjadi dasar utama dalam mengatur proses produksi, membentuk pola pikir yang sistematis, serta mendorong tindakan kreatif demi menghasilkan output yang berkualitas.

b. Talent Management

Istilah “*talent*” atau “talenta” merujuk pada faktor yang membedakan kinerja setiap individu dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Untuk mencapai perkembangan yang berkelanjutan, organisasi harus fokus pada pencarian, penarikan, dan pemeliharaan karyawan berbakat. Organisasi yang efektif memiliki visi, misi, dan nilai-nilai yang jelas, yang dijalankan oleh karyawan berbakat yang bekerja secara sinergis (Rahmat and Oemar 2023).

Konsepsi manajemen talenta (*Talent Management*) pertama kali diperkenalkan oleh McKinsey and Company melalui sebuah studi yang dilakukan pada tahun 1997. Selanjutnya, pada tahun 2001, konsep ini diterbitkan dalam bentuk buku berjudul “*The War for Talent*,” yang ditulis oleh Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, dan Bet Axelrod. Dalam buku tersebut, dijelaskan bahwa talenta merupakan karyawan kunci yang memiliki “pemikiran strategis yang tajam, kemampuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi, serta kemampuan untuk menarik dan menginspirasi orang lain.” Mereka juga memiliki insting kewirausahaan, keterampilan fungsional, dan kemampuan untuk menciptakan hasil yang signifikan. Talenta dapat diartikan sebagai individu dalam organisasi yang memiliki kelebihan unik dan dapat memberikan kontribusi besar terhadap pencapaian tujuan organisasi, baik dalam aspek produksi maupun posisi manajerial. Oleh karena itu, organisasi menganggap talenta sebagai sumber daya manusia yang perlu dipertahankan dan dikelola dengan baik karena nilai-nilai yang mereka miliki (Dewi 2020).

Dalam lingkungan bisnis yang sangat kompetitif, konsep manajemen bakat berfokus pada pencarian, pemeliharaan, dan pengelolaan karyawan berbakat. Perusahaan berupaya

mengembangkan bakat karena nilai yang dimiliki individu. Karyawan yang teridentifikasi memiliki potensi untuk memimpin perusahaan di masa depan dianggap sebagai talenta. Berdasarkan definisi ini, praktik-praktik yang memastikan organisasi dapat mengisi posisi kritis sebagai pemimpin masa depan serta posisi yang mendukung kompetensi inti organisasi disebut sebagai “manajemen talenta”(Rafliani 2023). Menurut (Sari, Oktavita, and Asmike 2022) Manajemen Talenta adalah rangkaian proses yang komprehensif dan terintegrasi untuk membangun kumpulan bakat dalam sebuah organisasi, guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Proses ini mencakup identifikasi, pengembangan, perekrutan, pemeliharaan, dan pemanfaatan individu-individu berbakat di dalam organisasi.

Menurut Windi, Ahman, dan Santoso (2021), *talent management* merupakan pendekatan strategis dalam mengelola sumber daya manusia yang berfokus pada identifikasi, pengembangan, dan retensi individu-individu berpotensi tinggi di dalam organisasi. Untuk menjalankan talent management secara efektif, terdapat lima indikator utama yang menjadi tolak ukur keberhasilannya. Indikator pertama adalah perekrutan dan seleksi, yang mencakup proses pencarian, penarikan, dan pemilihan kandidat yang memenuhi syarat untuk mengisi posisi tertentu dalam organisasi. Tahapan ini bertujuan untuk menjaring individu yang tidak hanya memiliki kualifikasi teknis, tetapi juga sesuai dengan budaya dan nilai perusahaan. Indikator kedua adalah perencanaan suksesi, yakni upaya merancang jalur karier dan pengembangan karyawan untuk memastikan kesiapan mereka dalam menghadapi tantangan di masa depan. Proses ini melibatkan penilaian potensi individu, identifikasi kebutuhan pelatihan, serta penyusunan strategi pengembangan jangka panjang baik untuk karyawan maupun organisasi.

Indikator ketiga adalah pelatihan dan pengembangan, yang berfungsi untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan. Pelatihan lebih berfokus pada kebutuhan pekerjaan saat ini, sementara pengembangan mencakup pembinaan kemampuan kepemimpinan, pengembangan pribadi, dan pemberian pengalaman kerja yang relevan untuk peran di masa mendatang. Indikator keempat adalah manajemen kinerja, yaitu suatu sistem yang dirancang untuk menilai dan meningkatkan performa karyawan. Manajemen kinerja mencakup penetapan target kerja, pemantauan progres, pemberian umpan balik yang konstruktif, serta evaluasi berkala yang mendukung pertumbuhan individu dalam kerangka pencapaian tujuan organisasi. Indikator kelima adalah retensi, yang mencerminkan kemampuan organisasi dalam mempertahankan talenta terbaiknya. Strategi retensi dapat dilakukan melalui penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, penyediaan jalur pengembangan karier, pemberian kompensasi yang kompetitif, serta penghargaan atas kontribusi dan kinerja karyawan. Secara keseluruhan, lima indikator ini saling berkaitan dan membentuk fondasi penting dalam upaya organisasi untuk mengelola talenta secara berkelanjutan dan strategis guna mencapai keunggulan kompetitif.

c. Kinerja Karyawan

Kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan (*job standard*) jadi standar pekerjaan merupakan tingkatan yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan dengan baik oleh karyawan dalam suatu organisasi. Kinerja karyawan adalah seberapa banyak karyawan memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif (Adamy 2016).

Kinerja didefinisikan sebagai sejauh mana seseorang dapat melaksanakan tanggung jawab dan tugasnya dalam suatu pekerjaan. Kinerja adalah prestasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu institusi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan karyawan (SDM) yang bekerja di institusi itu baik pemerintah maupun perusahaan (bisnis) untuk mencapai tujuan organisasi (Pratama and Handayani 2022). Kinerja yang tinggi akan dapat terlaksana bilamana pimpinan dapat mempergunakan metode-metode yang tepat dalam manajemen, dalam arti pimpinan dapat memberikan rangsangan (motivasi) yang sesuai dengan yang dibutuhkan oleh karyawan baik secara material maupun secara non material. Kinerja karyawan merupakan faktor yang juga memiliki peranan penting dalam organisasi. Kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan yang dapat diukur (Purwana and Munawar 2023).

Menurut Khaeruman *et al.* (2021), kinerja karyawan dapat diukur melalui beberapa indikator utama yang mencerminkan kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi. Tiga indikator yang menjadi tolok ukur penting dalam menilai kinerja tersebut adalah kuantitas, kualitas, dan kerjasama. Indikator pertama adalah kuantitas, yang merujuk pada jumlah hasil kerja yang dapat diselesaikan oleh seorang karyawan dalam periode tertentu. Kuantitas ini biasanya dinyatakan dalam bentuk jumlah siklus aktivitas atau volume pekerjaan yang berhasil diselesaikan. Semakin tinggi volume pekerjaan yang dapat diselesaikan sesuai standar waktu dan tanggung jawab, maka semakin tinggi pula penilaian terhadap kinerja kuantitatif karyawan.

Indikator kedua adalah kualitas, yaitu tingkat ketelitian, ketaatan terhadap prosedur, disiplin, dan dedikasi dalam melaksanakan pekerjaan. Kualitas kerja mencerminkan seberapa baik hasil pekerjaan memenuhi standar atau tujuan yang telah ditetapkan. Penilaian kualitas mencakup kesempurnaan hasil, akurasi, dan profesionalisme dalam penyelesaian tugas yang diberikan, serta keterampilan dan kemampuan yang ditunjukkan oleh karyawan selama proses kerja. Indikator ketiga adalah kerjasama, yang menggambarkan kemampuan seorang karyawan untuk bekerja secara sinergis dengan rekan kerja lainnya dalam menyelesaikan tugas atau proyek bersama.

Kemampuan ini sangat penting untuk menciptakan efisiensi dan efektivitas kerja, terutama dalam lingkungan kerja yang mengutamakan kolaborasi. Kerjasama yang baik menunjukkan bahwa karyawan mampu beradaptasi dalam tim, mendukung pencapaian tujuan bersama, dan menjaga keharmonisan dalam hubungan kerja. Ketiga indikator ini memberikan gambaran menyeluruh mengenai sejauh mana seorang karyawan memberikan kontribusi terhadap organisasi, baik dari sisi produktivitas, mutu kerja, maupun interaksi sosial di tempat kerja.

d. Reward (Penghargaan)

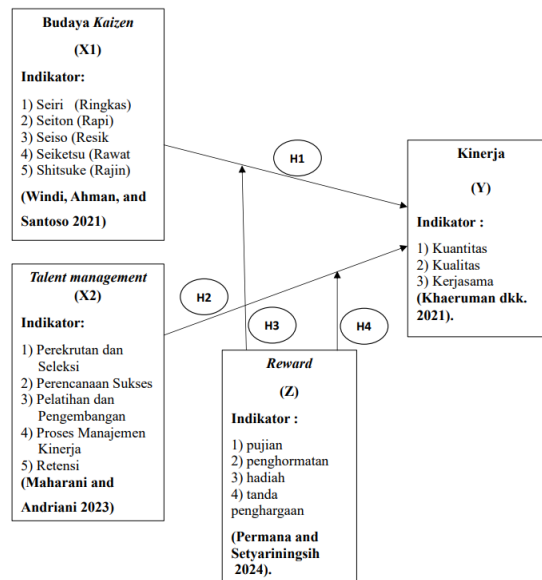
Reward ialah suatu balas jasa yang diterima seseorang atas jasanya dalam melakukan sesuatu pekerjaan yang baik berupa finansial maupun non finansial. Kata *Reward* sendiri berasal dari bahasa Inggris yang artinya ganjaran atau hadiah. *Reward* ialah suatu usaha untuk menumbuhkan perasaan diterima ataupun diakui pada suatu organisasi, yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan dengan para pekerja lainnya. *Reward* merupakan suatu bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai tuntutan jabatan yang diperlukan suatu pembinaan yang berkeseimbangan, yaitu sebuah usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas secara efektif serta efisien dengan menggunakan metode *Reward* menjadikan salah satu alat guna menaikkan ataupun meningkatkan motivasi kerja serta disiplin kerja para karyawan. Biasanya metode ini dapat mengasosiasikan tingkah laku serta sifat seseorang dengan perasaan bahagia maupun senang sehingga mereka akan melakukan suatu pekerjaan baik secara berulang atau terus menerus atau bahkan dapat dikatakan bisa menjadikan kebiasaan yang baik. *Reward* pun bertujuan agar seseorang dapat semakin bertambah giat dalam usaha meningkatkan prestasi yang telah mereka capai (Astuti H, pratiwi, and anggarini 2022).

Reward merupakan alat pendidikan yang mudah dilaksanakan dan sangat menyenangkan para pegawai/karyawan. Untuk itu *reward* dalam suatu proses pekerjaan sangat dibutuhkan keberadaanya sebagai motivasi demi meningkatkan produktivitas para pegawai. Maksud dari pemberian *reward* kepada pegawai/karyawan adalah agar pegawai menjadi lebih giat lagi kerjanya untuk memperbaiki atau mempertinggi prestasi kerja yang telah dicapainya, dengan kata lain pegawai menjadi lebih keras lagi kemauanya dan mengurangi tingkat absensinya. *Reward* adalah penilaian yang bersifat positif terhadap pegawai. Setiap individu ataupun kelompok yang memiliki produktivitas yang tinggi dan tingkat absensinya rendah perlu mendapatkan penghargaan (*reward*). Jadi, *reward* yang juga berarti ganjaran atau imbalan merupakan rangsangan yang dapat menghasilkan kepuasan dan memperkuat suatu perbuatan dengan memberikan suatu variabel sehingga terjadi pengulangan. Ganjaran bisa diartikan dalam bentuk

positif kemudian disebut dengan reward sebagai penghargaan atau imbalan yang diberikan karena prestasi seseorang (Khaeruman et al. 2021).

Menurut Permana dan Setyariningsih (2024), *reward* atau penghargaan merupakan salah satu bentuk apresiasi yang diberikan organisasi kepada karyawan atas kontribusi dan pencapaian kerja yang telah dilakukan. Pemberian reward memiliki peran penting dalam meningkatkan motivasi, semangat kerja, serta loyalitas karyawan terhadap organisasi. Terdapat empat indikator utama dalam sistem *reward* yang umum diterapkan, yaitu pujian, penghormatan, hadiah, dan tanda penghargaan. Indikator pertama adalah pujian, yang dapat diberikan dalam bentuk lisan maupun tulisan sebagai bentuk pengakuan langsung atas kinerja atau prestasi seseorang. Meskipun bersifat sederhana, pujian terbukti mampu meningkatkan motivasi dan kepercayaan diri karyawan, serta memperkuat hubungan interpersonal di tempat kerja.

Indikator kedua adalah penghormatan, yang mencakup pengakuan formal atas kontribusi luar biasa dari karyawan. Bentuknya bisa berupa penunjukan sebagai pemimpin proyek, pemberian gelar kehormatan internal, atau bentuk apresiasi resmi lainnya yang menunjukkan bahwa organisasi menghargai pencapaian yang signifikan. Selanjutnya, indikator ketiga adalah hadiah, yang biasanya diberikan dalam bentuk bonus finansial, tunjangan tambahan, atau barang bernilai tinggi. Hadiah ini berfungsi sebagai insentif material yang sangat efektif dalam mendorong karyawan untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja mereka. Indikator keempat adalah tanda penghargaan, yakni simbol fisik seperti medali, plakat, atau sertifikat. Meskipun tidak selalu bernilai secara materiil, tanda penghargaan memiliki makna simbolik yang kuat dan memberikan nilai emosional atau sentimental bagi penerima, sehingga dapat meningkatkan rasa bangga dan keterikatan terhadap organisasi. Keempat indikator tersebut menunjukkan bahwa reward tidak hanya bersifat material, tetapi juga mencakup aspek psikologis dan simbolik yang dapat memperkuat kinerja dan loyalitas karyawan secara menyeluruh.



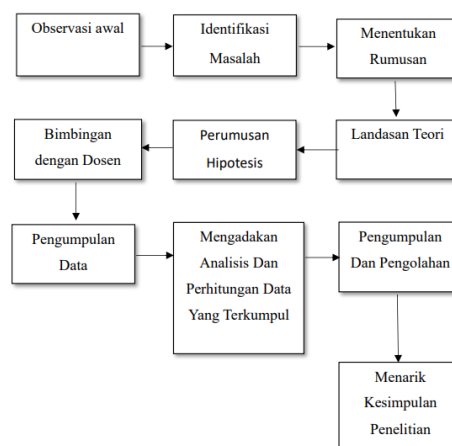
Gambar 1. Kerangka Teori

Dalam sebuah penelitian, hipotesis digunakan sebagai panduan untuk menemukan jawaban atas permasalahan yang dikaji, sekaligus menjadi penjelasan sementara yang dapat diuji lebih lanjut. Berdasarkan fokus variabel dalam penelitian ini, dirumuskan empat hipotesis utama yang menjadi dasar analisis. Pertama, budaya *Kaizen* diyakini memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Konsep ini menekankan perbaikan berkelanjutan melalui keterlibatan seluruh anggota organisasi, disiplin pribadi, kerja tim, serta lingkungan kerja yang mendukung saran dan inovasi. Dengan pendekatan ini, *Kaizen* tidak hanya menciptakan efisiensi tetapi juga meningkatkan produktivitas tanpa memerlukan investasi besar.

Kedua, manajemen talenta (*talent management*) juga diasumsikan berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Melalui proses perekrutan, pelatihan, perencanaan karier, serta retensi karyawan potensial, perusahaan diharapkan dapat menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan. Ketiga, *reward* atau sistem penghargaan diprediksi memoderasi pengaruh budaya *Kaizen* terhadap kinerja. Dengan pemberian insentif seperti pengakuan, bonus, maupun peluang promosi, perusahaan dapat meningkatkan motivasi karyawan dalam menjalankan prinsip *Kaizen* secara konsisten. Keempat, *reward* juga diduga memoderasi hubungan antara talent management dan kinerja karyawan. Melalui penghargaan yang relevan dan tepat sasaran, karyawan akan merasa dihargai atas kontribusinya, sehingga meningkatkan loyalitas, semangat kerja, serta kualitas hasil kerja mereka. Keempat hipotesis ini dirancang untuk menguji keterkaitan antar variabel dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan di lingkungan CV. Sumber Beton, Kota Lubuklinggau.

METODE

Dalam penelitian, khususnya pendekatan kuantitatif, perancangan desain penelitian merupakan langkah penting yang harus dilakukan sejak awal. Desain penelitian berfungsi sebagai strategi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan serta menjadi panduan dalam setiap tahapan penelitian. Layaknya peta jalan, desain ini membantu peneliti menentukan arah dan langkah yang tepat dalam pelaksanaan penelitian. Tanpa desain yang jelas, proses penelitian dapat kehilangan fokus dan arah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, sehingga memerlukan rancangan yang sistematis, dimulai dari pemilihan dan perumusan masalah, penelusuran referensi yang relevan, hingga tahap pengumpulan dan analisis data. Dengan desain yang tepat, diharapkan proses penelitian dapat berjalan efektif dan menghasilkan kesimpulan yang sesuai dengan tujuan yang telah dirumuskan.



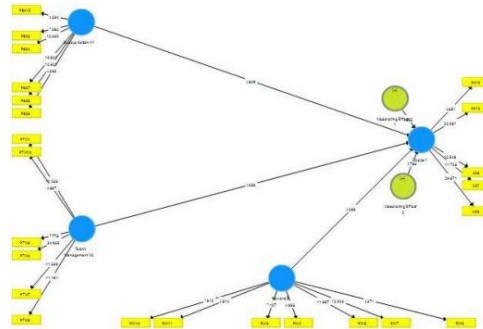
Gambar 2. Desain Penelitian

Populasi dalam suatu penelitian merupakan keseluruhan objek atau subjek yang memiliki karakteristik tertentu dan menjadi sasaran generalisasi hasil penelitian. Populasi tidak terbatas pada manusia saja, tetapi juga mencakup benda atau objek lain yang relevan dengan permasalahan yang dikaji. Populasi bukan hanya dilihat dari jumlahnya, melainkan juga dari sifat-sifat dan karakteristik yang dimilikinya. Dalam penelitian ini, populasi yang ditetapkan adalah seluruh karyawan CV Sumber Beton Kota Lubuklinggau yang berjumlah 40 orang (Sardiyo dan Rimbano, 2022). Sementara itu, sampel merupakan bagian dari populasi yang diambil melalui teknik tertentu dan dianggap dapat mewakili keseluruhan populasi. Pemilihan sampel dilakukan terutama ketika populasi terlalu besar untuk diteliti secara menyeluruh karena keterbatasan waktu, biaya, dan tenaga. Namun, dalam penelitian ini digunakan teknik sampling jenuh, yaitu metode pengambilan sampel dengan menggunakan seluruh anggota populasi sebagai responden. Teknik ini sesuai digunakan karena jumlah populasi tergolong kecil, yakni hanya 40 karyawan (Dina et al., 2024).

HASIL DAN DISKUSI

a. Analisis *Outer Model*

1) Uji Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)



Gambar 3. Uji Validitas Konstruktif

Keseluruhan *loading factor* yang ketiga menunjukkan bahwa model sudah memenuhi syarat *convergent validity* karena nilai *loading factor* sudah lebih dari 0.7 artinya seluruh indikator valid sebagai alat ukur untuk variabelnya masing-masing sehingga kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini dapat dipergunakan sebagai alat mengukur data yang dikumpulkan oleh peneliti.

2) *Convergent Validity*

Berdasarkan hasil uji validitas konvergen, seluruh indikator pada variabel Budaya Kaizen dan Reward dinyatakan *valid*. Pada variabel Talent Management dan Kinerja Karyawan, masing-masing terdapat satu indikator (PTM15 dan KK11) yang memiliki nilai *loading* di bawah 0,40 dan tidak memenuhi syarat validitas konvergen, sehingga kedua indikator tersebut perlu dikeluarkan dari model agar hasil analisis selanjutnya dapat lebih akurat dan reliabel.

3) Uji Validitas Deskriminan (*Discriminant Validity*)

Nilai *loading* dari masing-masing item indikator terhadap variabel laten atau konstraknya (X1, X2, Y, Z) lebih besar dari pada nilai *cross loading*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua variabel laten atau konstruk sudah memiliki *discriminant validity* yang baik yaitu 0.7 setiap variabelnya. Seluruh konstruk dalam penelitian ini memiliki hubungan korelasi yang kuat satu sama lain (di atas 0,70), menunjukkan bahwa variabel-variabel seperti Budaya Kaizen, Talent Management, dan Reward saling berkaitan erat dengan peningkatan Kinerja Karyawan. Temuan ini mendukung hipotesis-hipotesis yang diajukan sebelumnya dan memperkuat konstruksi model konseptual dalam penelitian ini.

4) Nilai *Average Variance Extrated (AVE)*

Nilai AVE variabel Budaya Kaizen memiliki nilai 0.618, variabel Talent Management memiliki nilai 0.623, variabel Kinerja Karyawan memiliki nilai 0.719, dan

variabel Reward memiliki nilai 0,576 dimana dari ketiga variabel tersebut yang memiliki AVE terbesar ada pada variabel Kinerja Karyawan sebesar 0.719 dimana dari nilai tersebut lebih dari >0.5 . Dengan demikian nilai AVE pada penelitian ini dinyatakan telah memiliki *discriminant validity* yang baik.

b. Reliabilitas

1) Uji Composite Reliability

Nilai *composite reliability* untuk semua variabel laten atau konstruk berada diatas 0.7. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik sesuai dengan batas nilai minimum yang disyaratkan. Dimana nilai *composite reliability* harus lebih besar dari 0.7 untuk penelitian yang bersifat *confirmatory research* dan nilai 0.6-0.7 dapat diterima untuk penelitian yang bersifat *exploratory research* (Imam Ghazali & Hengky Latan, 2015).

2) Uji Cronbach Alpha

Nilai *cronbach's alpha* untuk semua variabel laten atau konstruk berada diatas 0.6. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik sesuai dengan batas nilai minimum yang disyaratkan. Dimana nilai *composite reliability* harus lebih besar dari 0.7 untuk penelitian yang bersifat *confirmatory research* dan nilai 0.6-0.7 dapat diterima untuk penelitian yang bersifat *exploratory research* (Imam Ghazali & Hengky Latan, 2015).

c. Analisis Model Struktural (Inner Model)

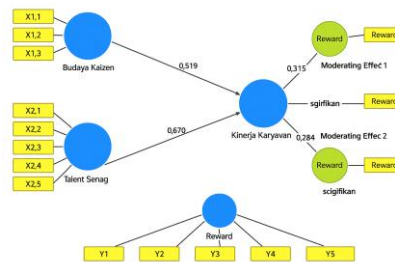
1) Analisis R-Squares (R²)

Tabel 1. Nilai R-Squares

	R-Squares
Kinerja Karyawan (Y)	0,757

Hasil perhitungan R-Squares untuk setiap variabel laten endogen dapat dilihat pada tabel 4.44, menunjukkan bahwa nilai RSquares berada pada rentan 0.757. Berdasarkan hal tersebut maka hasil perhitungan R² menunjukkan bahwa R² termasuk dalam Moderate (0.543). Untuk menunjukkan kategori model nilai R² yaitu 0.67 (Kuat), 0.33 (Moderate), dan 0.19 (Lemah) (Chin, 1998) dalam (Imam Ghazali & Hengky Latan, 2015).

2) Output Bootstrapping



Gambar 4. *Output Bootstrapping*

Nilai dari *outer loading* indikator dari setiap variabel laten setelah dilakukannya modifikasi dengan mengeliminasi atau melakukan drooping pada variabel laten yang tidak valid atau tidak memenuhi syarat *validity convergen*. Analisis inner model menjelaskan pengaruh variabel laten menjelaskan elkon Literasi Keuangan dan Gaya Hidup terhadap variabel laten endogen Perilaku Konsumtif untuk mengetahui apakah diantara keduanya mempunyai pengaruh yang substantive. Uji yang dilakukan pada Inner Model.

3) Uji Hipotesis

Tabel 2. *Path Coefficients dan Specific Indirect Effects*

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standar Deviation (STDEV)</i>	<i>T-Statistik</i>	<i>P Values</i>
Budaya Kaizen (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)	0,519	0,522	0,177	2,927	0,004

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Budaya Kaizen berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dengan nilai koefisien sebesar 0,519, t-statistik 2,927 ($> 1,984$), dan P-value 0,004 ($< 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa penerapan prinsip-prinsip Budaya Kaizen dalam organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan.

Tabel 3. *Path Coefficients dan Specific Indirect Effects*

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standar Deviation (STDEV)</i>	<i>T-Statistik</i>	<i>P Values</i>
<i>Talent Management</i>	0,670	0,620	0,173	3,879	0,000

(X2)

terhadap

Kinerja

Karyawan

(Y)

Talent Management juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai koefisien sebesar 0,670, t-statistik 3,879, dan P-value 0,000. Ini mengindikasikan bahwa pengelolaan talenta yang baik mendorong karyawan untuk bekerja secara lebih optimal.

Tabel 4. *Path Coeffecients dan Specific Indirect Effects*

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standar Deviation (STDEV)</i>	<i>T-Statistik</i>	<i>P Values</i>
<i>Moderating Effect</i> 1					
terhadap Kinerja Karyawan (Y)	0,315	0,322	0,152	2,072	0,039

Moderating Effect 1 (Reward sebagai moderator antara Budaya Kaizen dan Kinerja Karyawan) berpengaruh signifikan secara moderat, dengan nilai koefisien sebesar 0,315, t-statistik 2,072, dan P-value 0,039. Hal ini berarti pemberian reward dapat memperkuat hubungan antara Budaya Kaizen dan Kinerja Karyawan.

Tabel 5. *Path Coeffecients dan Specific Indirect Effects*

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standar Deviation (STDEV)</i>	<i>T-Statistik</i>	<i>P Values</i>
--	--------------------------------	----------------------------	--	--------------------	-----------------

<i>Moderating</i>					
<i>Effect 2</i>					
terhadap	0,284	0,290	0,161	1,763	0,049
Kinerja					
Karyawan					
(Y)					

Moderating Effect 2 (Reward sebagai moderator antara Talent Management dan Kinerja Karyawan) juga menunjukkan pengaruh yang signifikan secara marginal, dengan nilai koefisien 0,284, t-statistik 1,763, dan P-value 0,049 ($< 0,05$). Ini berarti bahwa reward juga memperkuat hubungan Talent Management terhadap kinerja, meskipun efeknya tidak sekuat Moderasi 1.

d. Pembahasan

1) Pengaruh Budaya *Kaizen* terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Sumber Beton Kota Lubuklinggau

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya *Kaizen* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. Sumber Beton Kota Lubuklinggau. Dengan nilai koefisien sebesar 0,519 dan nilai signifikansi (p-value) sebesar 0,004, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi implementasi prinsip-prinsip Budaya *Kaizen* seperti perbaikan berkelanjutan, keterlibatan karyawan, dan efisiensi proses maka semakin meningkat pula kinerja karyawan. Temuan ini mendukung teori manajemen mutu dan produktivitas kerja yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang fokus pada perbaikan berkelanjutan akan menciptakan lingkungan kerja yang proaktif, inovatif, dan berorientasi pada hasil. Budaya *Kaizen* mendorong keterlibatan seluruh elemen organisasi dalam peningkatan kinerja, sehingga karyawan merasa memiliki tanggung jawab terhadap proses kerja dan hasil yang dicapai.

Budaya *Kaizen* merupakan elemen penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang efisien, terorganisir, dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan. Budaya ini menjadi fondasi dalam menyederhanakan proses kerja, menekan biaya produksi, meningkatkan kualitas output, serta meminimalisir pemborosan. Penerapan Budaya *Kaizen* yang konsisten akan membantu karyawan bekerja secara lebih sistematis, bertanggung jawab terhadap hasil kerjanya, serta termotivasi untuk terus memperbaiki proses kerja. Karyawan yang terlibat dalam lingkungan kerja berbasis *Kaizen* cenderung menunjukkan kedisiplinan tinggi, mematuhi aturan perusahaan, serta proaktif dalam meningkatkan performa kerja. Dengan demikian, penerapan Budaya *Kaizen* secara efektif dapat berdampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi (Bentar et al., 2019).

Penelitian oleh Utami dan Hartanto (2021) menunjukkan bahwa penerapan Budaya Kaizen secara konsisten dalam perusahaan mampu meningkatkan efisiensi kerja, mengurangi kesalahan, serta meningkatkan keterlibatan karyawan dalam proses perbaikan berkelanjutan. Hal ini berdampak langsung pada peningkatan kinerja individu maupun organisasi. Selain itu, Nugroho dan Sulistyowati (2020) juga menegaskan bahwa Budaya Kaizen memiliki hubungan positif dengan produktivitas karyawan karena mendorong sikap proaktif, bertanggung jawab, dan fokus pada kualitas kerja.

2) *Talent Management* terhadap kinerja karyawan pada CV. Sumber Beton Kota Lubuklinggau

Talent Management juga terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai koefisien sebesar 0,670 dan p-value sebesar 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa pengelolaan talenta secara strategis, mulai dari rekrutmen, pelatihan, pengembangan karier, hingga retensi talenta, mampu mendorong peningkatan kinerja karyawan secara menyeluruh. Talent Management yang baik menciptakan kecocokan antara kemampuan individu dengan tuntutan pekerjaan, serta mendorong motivasi dan kepuasan kerja. Dalam konteks CV. Sumber Beton, penerapan Talent Management yang efektif berarti bahwa perusahaan berhasil menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat, membina potensi mereka, dan memberi ruang bagi pengembangan. Hal ini berdampak langsung pada peningkatan produktivitas, efisiensi kerja, dan pencapaian target organisasi.

Penelitian oleh Setiawan dan Yuliana (2019) membuktikan bahwa pengelolaan talenta yang efektif akan meningkatkan kompetensi karyawan, memperkuat motivasi kerja, serta menciptakan loyalitas terhadap organisasi. Hal ini pada akhirnya berdampak pada pencapaian kinerja yang lebih optimal. Senada dengan itu, Wibowo dan Lestari (2021) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa Talent Management berkontribusi langsung terhadap kinerja melalui program pelatihan, manajemen karier, dan retensi karyawan yang terencana dengan baik.

3) Pengaruh Budaya Kaizen terhadap Kinerja Karyawan Dengan Reward Sebagai Variabel Moderasi pada CV. Sumber Beton Kota Lubuklinggau

Dalam analisis model struktural, Reward terbukti memoderasi hubungan antara Budaya Kaizen dan Kinerja Karyawan secara signifikan dengan koefisien moderasi sebesar 0,315 dan p-value sebesar 0,039. Ini menunjukkan bahwa pengaruh Budaya Kaizen terhadap kinerja karyawan menjadi lebih kuat ketika perusahaan memberikan penghargaan yang layak atas kontribusi dan pencapaian karyawan. Reward berfungsi sebagai penguat (reinforcer) dari budaya kerja yang telah ditanamkan, karena memberikan apresiasi atas perilaku positif yang selaras dengan prinsip Kaizen. Dalam praktiknya di CV. Sumber Beton, pemberian reward

seperti bonus kinerja, pengakuan formal, atau insentif lainnya dapat meningkatkan semangat karyawan dalam mengadopsi budaya perbaikan berkelanjutan. Dengan demikian, Reward menjadi elemen penting dalam menjaga keberlangsungan dan efektivitas penerapan Budaya Kaizen dalam jangka panjang.

Penelitian terdahulu oleh Wijayanti dan Suranto (2022) mengindikasikan bahwa pemberian reward yang sesuai dapat memperkuat pengaruh budaya kerja terhadap kinerja, namun efeknya sangat tergantung pada persepsi karyawan terhadap keadilan dan relevansi reward tersebut. Sementara itu, Sutedja et al. (2022) menyatakan bahwa budaya Kaizen memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja, tetapi kompensasi sebagai moderator tidak selalu efektif dalam memperkuat hubungan tersebut, terutama bila sistem penghargaan tidak sesuai ekspektasi karyawan.

4) Talent Management terhadap kinerja karyawan Dengan Reward Sebagai Variabel Moderasi pada CV. Sumber Beton Kota Lubuklinggau

Reward juga memoderasi pengaruh Talent Management terhadap kinerja karyawan, meskipun secara marginal, dengan nilai koefisien sebesar 0,284 dan p-value sebesar 0,049. Hasil ini menunjukkan bahwa ketika sistem penghargaan diterapkan secara konsisten dan adil, pengaruh Talent Management terhadap peningkatan kinerja akan lebih maksimal. Artinya, meskipun perusahaan telah mengelola talenta dengan baik, penguatan dalam bentuk reward tetap diperlukan untuk mendorong karyawan agar mempertahankan dan meningkatkan kinerja mereka. Dalam konteks CV. Sumber Beton, sistem reward yang terstruktur berfungsi sebagai motivator tambahan bagi karyawan yang telah menunjukkan kinerja unggul dan kompetensi tinggi sebagai hasil dari program Talent Management. Oleh karena itu, integrasi antara pengelolaan talenta dan sistem penghargaan merupakan strategi penting dalam menciptakan karyawan yang berkomitmen, produktif, dan berdaya saing tinggi.

Dalam penelitian Putra dan Sari (2020), ditemukan bahwa meskipun Talent Management memiliki peran penting dalam peningkatan kinerja, variabel moderasi seperti reward tidak selalu memberikan dampak signifikan, terutama jika reward tidak dikelola secara strategis dan terukur. Hal yang sama juga disampaikan oleh Safar et al. (2022) yang menemukan bahwa Talent Management secara langsung memengaruhi kinerja, tetapi tidak diperkuat secara signifikan oleh variabel moderasi seperti reward, karena reward yang bersifat umum cenderung kurang berdampak dalam konteks manajemen talenta jangka panjang.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa Budaya Kaizen dan Talent Management memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Sumber Beton Kota Lubuklinggau. Budaya Kaizen terbukti mampu meningkatkan kinerja melalui penerapan prinsip perbaikan berkelanjutan, disiplin kerja, dan tanggung jawab individu terhadap proses kerja. Penerapan budaya ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih efisien dan mendukung produktivitas karyawan secara keseluruhan. Demikian pula, Talent Management berperan penting dalam meningkatkan kinerja melalui pengelolaan talenta yang mencakup rekrutmen, pengembangan, pelatihan, dan retensi karyawan secara strategis. Perusahaan yang mampu mengelola talenta secara efektif akan memiliki karyawan yang lebih kompeten, termotivasi, dan loyal terhadap organisasi.

Namun, Reward sebagai variabel moderasi tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan dalam memperkuat hubungan antara Budaya Kaizen maupun Talent Management terhadap Kinerja Karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa sistem penghargaan yang diterapkan belum mampu menjadi penguat dalam hubungan tersebut secara statistik. Meskipun demikian, reward tetap memiliki peran penting secara praktis dalam menjaga motivasi kerja karyawan dan dapat dioptimalkan lebih lanjut dalam strategi manajemen sumber daya manusia. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan pentingnya penguatan Budaya Kaizen dan penerapan Talent Management sebagai strategi utama dalam meningkatkan kinerja karyawan. Di sisi lain, perusahaan perlu mengevaluasi dan menyempurnakan sistem reward agar lebih relevan dan berdampak bagi karyawan, terutama dalam mendukung budaya kerja yang produktif dan berorientasi hasil.

REFERENSI

- Bentar, M., Suryadi, A., & Nugroho, B. (2019). Pengaruh Budaya Kaizen terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Manufaktur. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 6(2), 112–121. <https://doi.org/10.1234/jmb.v6i2.112>
- Ilham Safar, A., Zulkifli, M., & Pertiwi, R. (2022). Analisis Talent Management terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Administrasi dan Sumber Daya Manusia*, 9(1), 45–56.
- Nugroho, T., & Sulistyowati, R. (2020). Implementasi Kaizen dalam Meningkatkan Produktivitas Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 8(3), 205–214.
- Pamungkas, R., & Fransiska, D. (2018). Pengaruh Reward terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus pada Perusahaan Konstruksi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(2), 140–148.
- Permana, D., & Setyariningsih, R. (2024). Pengaruh Budaya Kaizen dan Reward terhadap Kinerja Karyawan PT. Seino Indomobil Logistic Mojokerto. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 12(1), 1–10. <https://doi.org/10.21009/jimt.2024.12.1.01>
- Purnawan, E., Indriani, D., & Syamsul, H. (2023). Manajemen Talenta dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan: Perspektif Perusahaan Multinasional. *Jurnal Manajemen Strategis*, 11(2), 89–97.
- Putra, F., & Sari, N. (2020). Reward sebagai Variabel Moderasi dalam Hubungan Talent Management dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Organisasi dan SDM*, 4(1), 25–34.
- Setiawan, R., & Yuliana, D. (2019). Peran Talent Management terhadap Produktivitas dan Loyalitas Karyawan. *Jurnal Human Resource Development*, 7(2), 88–97.
- Sutedja, A., Wulandari, T., & Prasetyo, R. (2022). Pengaruh Budaya Kaizen terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Bungah Kabupaten Gresik dengan Kompensasi sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Administrasi Publik*, 10(1), 55–66. <https://doi.org/10.25077/jap.v10i1.2022.55-66>
- Utami, S., & Hartanto, D. (2021). Penerapan Budaya Kaizen dalam Meningkatkan Efisiensi dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Produktivitas Kerja*, 9(1), 73–84.
- Wibowo, S., & Lestari, M. (2021). Pengaruh Talent Management terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 9(4), 240–251.
- Wijayanti, R., & Suranto, A. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Reward sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Bisnis dan Sumber Daya Manusia*, 10(2), 100–110.