



Pengaruh Talent Mobility, Budaya Organisasi, Dan Remunerasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

Dicky Herdiana¹⁾, Sri Umiyati²⁾, Agus Wahyudi³⁾

Magister Administrasi Publik, Fisip Universitas Hang Tuah Surabaya

Korespondensi author: sri.umiyati@hangtuah.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh talent mobility, budaya organisasi, dan remunerasi terhadap kinerja karyawan pada perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN), dengan studi kasus di PT Pupuk Kalimantan Timur. Ketiga variabel tersebut dianggap sebagai faktor strategis dalam mendukung peningkatan kualitas sumber daya manusia dan produktivitas perusahaan, khususnya dalam menghadapi tantangan bisnis yang semakin kompleks. Metode Penelitian, pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan organik di PT Pupuk Kalimantan Timur. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linear berganda dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi 26 untuk menguji hubungan antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa talent mobility, budaya organisasi, dan remunerasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan. Talent mobility membantu pengembangan karier dan kompetensi, budaya organisasi yang kuat membentuk lingkungan kerja yang positif, dan sistem remunerasi yang adil mampu meningkatkan motivasi serta loyalitas karyawan. Temuan ini memberikan implikasi praktis bagi manajemen perusahaan PT Pupuk Kalimantan Timur (Persero) dalam merancang strategi peningkatan kinerja berbasis pengembangan talenta, penguatan budaya organisasi, dan kebijakan remunerasi yang kompetitif.

Kata kunci: Talent Mobility, Budaya, Organisasi, Remunerasi, Kinerja

Abstract

This study aims to empirically examine the influence of talent mobility, organizational culture, and remuneration on employee performance in State-Owned Enterprises (SOEs), with a case study at PT Pupuk Kalimantan Timur. These three variables are considered strategic factors in supporting the improvement of human resource quality and company productivity, especially in facing increasingly complex business challenges. The research employs a quantitative approach using a survey method. Data were collected through questionnaires distributed to permanent employees of PT Pupuk Kalimantan Timur. The data analysis technique used is multiple linear regression, assisted by the version 12 of SPSS software to test the relationship between variables. The results show that talent mobility, organizational culture, and remuneration have a positive and significant impact on employee performance, both partially and simultaneously. Talent mobility facilitates career and skill development, a strong organizational culture fosters a positive work environment, and a fair remuneration system enhances employee motivation and loyalty. These findings have practical implications for the management of PT Pupuk Kalimantan Timur (Persero) in formulating performance improvement strategies through talent development, strengthening organizational culture, and implementing competitive remuneration policies.

Keyword: Talent Mobility, Organizational, Culture, Remuneration, Performance

PENDAHULUAN

Peranan BUMN sangatlah penting dalam kegiatan usaha tidak hanya sebatas menjalankan kewajiban utama negara tetapi juga perlu memenuhi kebutuhan masyarakat secara riil (Sugiharto, 2021). Kekayaan negara pada BUMN masuk dalam kategori keuangan negara, yakni uang negara yang dipisahkan pada pengelolaannya sebagai bentuk penyertaan modal secara langsung dari negara. BUMN adalah badan usaha, sehingga merupakan entitas bisnis yang orientasi bisnisnya tertuju pada upaya untuk mendapatkan laba atau keuntungan (Sadat et al, 2020).

PT Pupuk Indonesia, yang resmi didirikan pada April 2012, berperan sebagai perusahaan induk (holding company) yang menaungi sejumlah anak perusahaan di sektor industri pupuk, termasuk salah satunya PT Pupuk Kalimantan Timur (Priantika & Elpanso, 2024). Pada awal pembentukannya, PT Pupuk Indonesia (Persero) menerapkan strategi rekrutmen internal dengan menarik karyawan berpengalaman dari anak perusahaan di bawah naungan Pupuk Indonesia (Persero), termasuk salah satu didalamnya yaitu dari PT Pupuk Kalimantan Timur (Virgo, 2023). Para karyawan ini ditempatkan pada posisi strategis di level manajemen menengah hingga atas. Langkah tersebut mencerminkan penerapan konsep internal talent mobility, yang pada saat itu lebih dikenal sebagai program "karyawan penugasan" (Dhita, 2023). Melalui strategi ini, karyawan dengan pengalaman dan keahlian yang relevan dari anak perusahaan dipromosikan untuk bergabung di perusahaan induk, bertujuan mendukung kelancaran operasional serta pelaksanaan strategi bisnis yang dirumuskan oleh PT Pupuk Indonesia (Persero) (Ruminta, 2021). Kebijakan ini menjadi salah satu upaya strategis untuk memperkuat sinergi antara perusahaan induk dan anak perusahaan, sekaligus memastikan kompetensi manajerial yang mumpuni di tingkat holding (Hardjoeno, 2021).

Pada masa tersebut, konsep talent mobility belum dikenal secara formal. Proses perpindahan karyawan lebih sering disebut sebagai "penugasan karyawan," tanpa penekanan khusus pada pengelolaan mobilitas talenta secara terstruktur (Dharma Setiawan Negara, 2025). Selama periode tersebut, banyak karyawan PT Pupuk Kalimantan Timur yang berpindah dari anak perusahaan ke induk perusahaan (Dharmmesta et al., 2021). Seiring berjalannya waktu, manajemen PT Pupuk Indonesia (Persero) mulai menyadari pentingnya kebijakan yang lebih sistematis dalam pengelolaan sumber daya manusia. Akhirnya, istilah talent mobility diperkenalkan sebagai bagian dari kebijakan Sumber Daya Manusia (SDM) yang baru, meskipun praktiknya sejatinya telah berlangsung sejak perusahaan didirikan (Sedyowidodo et al., 2024). Kebijakan ini menegaskan pentingnya mobilitas talenta sebagai strategi untuk mengoptimalkan kompetensi dan pengalaman karyawan dalam mendukung visi dan misi perusahaan induk.

Pada tahun 2023, PT Pupuk Indonesia (Persero) Grup melaksanakan standarisasi, penyelarasan, dan digitalisasi pengelolaan Human Capital (HC) yang mengacu pada model Human Experience Management (HXM) (Klasean & Suwitho, 2024). Upaya ini diwujudkan melalui berbagai program, seperti menyusun standar kebijakan dan prosedur untuk seluruh aspek SDM di PT Grup, termasuk kebijakan terkait struktur organisasi, rekrutmen, manajemen kinerja, pengembangan pegawai, Talent Mobility, pengelolaan karier/manajemen talenta, hubungan industrial, kompensasi dan benefit, serta Human Capital Information System (HCIS) (Situmorang et al., 2020). Selain itu, program Talent Mobility diimplementasikan untuk pengisian jabatan di seluruh entitas Pupuk Indonesia Grup, pengembangan kompetensi karyawan, serta memperluas pengalaman kerja karyawan di berbagai entitas PT Pupuk Indonesia (Persero), termasuk PT Pupuk Kalimantan Timur (Nurshafa, 2019).

Program pengembangan sumber daya manusia (SDM) sejak tahun 2023, PT Pupuk Indonesia (Persero) sudah mulai menjalankannya hampir di seluruh anak perusahaan. Program SDM yang bernama Talent Mobility mulai dilaksanakan terutama di anak perusahaan yang memproduksi pupuk urea dan ammonia seperti PT Pupuk Iskandar Muda, PT Pupuk Sriwijaya Palembang, PT Pupuk Kujang, Pupuk Petrokimia Gresik dan PT Pupuk Kalimantan Timur (Asikin et al., 2021).

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dampak remunerasi terhadap kinerja karyawan di PT Pupuk Kalimantan Timur serta mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat

memediasi hubungan tersebut. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam dan rekomendasi praktis bagi perusahaan dalam merancang strategi remunerasi yang efektif. Sebuah studi menunjukkan bahwa sistem remunerasi dapat berdampak langsung pada peningkatan kinerja karyawan, karena sistem tersebut secara efektif mengurangi turnover karyawan dan mendorong peningkatan kinerja mereka (Megawe et al., 2020).

Berdasarkan uraian yang telah di sampaikan diatas, Penulis memiliki landasan untuk dapat menuangkan ke dalam tulisan Karya Ilmiah dengan judul “Pengaruh Talent Mobility, Budaya Organisasi dan Remunerasi terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN)”.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif karena berfokus pada pengukuran dan analisis data numerik untuk mengetahui hubungan antar variabel. Pendekatan kuantitatif juga memungkinkan pengukuran variabel secara objektif. Data akan dikumpulkan dalam bentuk angka untuk kemudian dianalisis dengan metode statistik guna menguji hipotesis.

Populasi Penelitian

Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh karyawan tetap Grade (1-5) PT Pupuk Kalimantan Timur (Persero) yang berada di Kota Bontang maupun yang berada di luar Kota Bontang yang berjumlah 1.165 orang. Karyawan tetap di pilih karena memiliki karakteristik relevan dengan studi mengenai Talent Mobility, Budaya Organisasi, dan Remunerasi.

Sampel Penelitian

Metode sampling yang di gunakan dalam penelitian ini adalah Proportional Stratified Random Sampling. Metode ini dipilih untuk memastikan setiap bagian atau unit kerja di PT Pupuk Kalimantan Timur (Persero) dapat terwakili dalam sampel. Proses pengambilan sampel dilakukan secara acak berdasarkan proporsi dari setiap strata.

Untuk jumlah sampel sendiri ditentukan berdasarkan rumus Slovin atau metode lain yang relevan untuk menghitung sampel yang sesuai, tergantung pada jumlah total populasi karyawan di PT Pupuk Kalimantan Timur (Persero). Di dalam rumus Slovin sendiri untuk penghitungannya sebagai berikut : $n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$

Dari data jumlah karyawan PT Pupuk Kalimantan Timur (Persero) sebanyak 1.165 orang diperoleh angka untuk hasil perhitungan dengan rumus slovin untuk sample penelitian adalah sebanyak 92 orang (pembulatan).

Analisis Data

Data yang terkumpul dari kuesioner dianalisis menggunakan perangkat statistik, seperti SPSS 26 atau software statistik lainnya. Uji statistik seperti uji regresi dapat digunakan untuk menguji pengaruh variabel-variabel tersebut terhadap kinerja karyawan.

Analisis Statistik

1. Analisis Deskriptif

Menggunakan statistik deskriptif untuk memberikan gambaran umum tentang data, seperti nilai rata-rata (mean), simpangan baku (standard deviation), frekuensi, dan distribusi setiap variabel penelitian.

2. Analisis Regresi Linear Berganda

Model regresi ini digunakan untuk mengukur pengaruh Talent Mobility, Budaya Organisasi dan Remunerasi terhadap Kinerja Karyawan. Persamaan regresi yang digunakan adalah:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Y= Kinerja Karyawan, X_1 = Talent Mobility, X_2 = Budaya Organisasi, X_3 = Remunerasi, e = Error term. $\beta_1, \beta_2, \beta_3$ = Koefisien regresi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian terhadap karyawan tetap di PT. Pupuk Kalimantan Timur (Persero), Data ini menunjukkan distribusi responden berdasarkan unit kerja, dengan total

sebanyak 92 karyawan yang berasal dari berbagai divisi atau unit dalam organisasi. Unit kerja yang paling banyak memberikan kontribusi data adalah Departemen Pabrik 3, Departemen Pabrik 6, dan Departemen Pabrik 2, masing-masing menyumbang 3 responden atau sekitar 3,3% dari total. Disusul oleh beberapa unit seperti Departemen Laboratorium, Departemen PPE, dan Departemen Komunikasi Korporat dengan masing-masing 2 karyawan atau 2,2%.

1. Talent Mobility

Berikut disajikan tabel distribusi frekuensi variabel talent mobility berdasarkan data dari hasil pengumpulan dan pengolahan data yang dapat dilihat pada tabel 1. berikut.

Tabel 1.
Distribusi Frekuensi Variabel Talent Mobility

Pernyataan		Skala Kuisisioner					Σ	Rata- rata	Kategori
		SS	S	N	TS	STS			
Saya merasa mendapatkan kesempatan yang cukup untuk rotasi kerja di perusahaan ini	F	20	38	27	6	1	92	3,76	Baik
	%	21,7	41,3	29,3	6,5	1,1	100		
Rotasi kerja yang diberikan membantu meningkatkan kemampuan dan pengalaman saya	F	35	41	14	2	0	92	4,18	Baik
	%	38,0	44,6	15,2	2,2	0,0	100		
Perusahaan memberikan peluang yang adil untuk promosi internal	F	23	39	25	5	0	92	3,87	Baik
	%	25,0	42,4	27,2	5,4	0,0	100		
Saya merasa proses promosi internal didasarkan pada kinerja yang objektif	F	23	46	17	5	1	92	3,92	Baik
	%	25,0	50,0	18,5	5,4	1,1	100		
Saya memiliki kesempatan untuk pindah antar departemen sesuai minat dan kebutuhan	F	13	24	32	17	6	92	3,23	Cukup Baik
	%	14,1	26,1	34,8	18,5	6,5	100		
Perusahaan memfasilitasi mobilitas antar perusahaan dalam group	F	12	44	26	8	2	92	3,61	Baik
	%	13,0	47,8	28,3	8,7	2,2	100		
Saya memiliki akses ke program pengembangan karir yang relevan dengan posisi saya	F	14	38	32	8	0	92	3,63	Baik
	%	15,2	41,3	34,8	8,7	0,0	100		
Program pengembangan karir yang disediakan perusahaan membantu meningkatkan kompetensi saya	F	17	47	24	4	0	92	3,84	Baik
	%	18,5	51,1	26,1	4,3	0,0	100		
Skor Rata-rata Variabel								3,76	Baik

Sumber: Data yang diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan tabel 1. tanggapan responden yang diperoleh dari 8 pernyataan di atas mengenai talent mobility, dapat diketahui bahwa rata-rata skor paling tinggi yakni sebesar 4,18 yang termasuk dalam kategori baik, yaitu pada pernyataan rotasi kerja yang diberikan membantu meningkatkan kemampuan dan pengalaman.

2. Budaya Organisasi

Berikut disajikan tabel distribusi frekuensi variabel budaya organisasi berdasarkan data dari hasil pengumpulan dan pengolahan data yang dapat dilihat pada tabel 2. berikut

Tabel 2.
Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi

Pernyataan		Skala Kuisisioner					Σ	Rata-rata	Kategori
		SS	S	N	TS	STS			
Perusahaan ini mendukung ide-ide baru yang dapat meningkatkan kinerja karyawan	F	35	44	13	0	0	92	4,24	Sangat Baik
	%	38,0	47,8	14,1	0,0	0,0	100		
Saya merasa nyaman dengan perubahan yang diterapkan di Perusahaan	F	15	41	31	5	0	92	3,72	Baik
	%	16,3	44,6	33,7	5,4	0,0	100		
Atasan saya mendukung saya dalam menghadapi tantangan pekerjaan	F	31	50	10	1	0	92	4,21	Baik
	%	33,7	54,3	10,9	1,1	0,0	100		
Kepemimpinan di perusahaan ini mendorong kolaborasi antar karyawan	F	32	45	14	1	0	92	4,17	Baik
	%	34,8	48,9	15,2	1,1	0,0	100		
Saya memahami nilai-nilai inti	F	25	57	10	0	0	92	4,16	Baik
	%	27,2	62,0	10,9	0,0	0,0	100		
Nilai-nilai organisasi menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan Perusahaan	F	25	54	13	0	0	92	4,13	Baik
	%	27,2	58,7	14,1	0,0	0,0	100		
Saya merasa bekerja dalam tim yang solid dan terorganisasi dengan baik	F	33	49	10	0	0	92	4,25	Sangat Baik
	%	35,9	53,3	10,9	0,0	0,0	100		
Tim di tempat kerja saya memiliki orientasi yang jelas untuk mencapai tujuan bersama	F	35	49	8	0	0	92	4,29	Sangat Baik
	%	38,0	53,3	8,7	0,0	0,0	100		
Skor Rata-rata Variabel								4,13	Baik

Sumber: Data yang diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan tabel 2. tanggapan responden yang diperoleh dari 8 pernyataan di atas mengenai budaya organisasi, dapat diketahui bahwa rata-rata skor paling tinggi yakni sebesar 4,29 yang termasuk dalam kategori sangat baik, yakni pernyataan tim di tempat kerja saya memiliki orientasi yang jelas untuk mencapai tujuan bersama.

3. Remunerasi

Berikut disajikan tabel distribusi frekuensi variabel remunerasi berdasarkan data dari hasil pengumpulan dan pengolahan data yang dapat dilihat pada tabel 3. berikut ini:

Tabel 3.
Distribusi Frekuensi Variabel Remunerasi

Pernyataan		Skala Kuisisioner					Σ	Rata-rata	Kategori
		SS	S	N	TS	STS			
Gaji pokok yang saya terima sebanding dengan beban kerja saya	F	17	45	24	4	2	92	3,77	Baik
	%	18,5	48,9	26,1	4,3	2,2	100		
Kebijakan perusahaan	F	16	49	22	1	4	92		

terkait gaji pokok transparan dan adil	%	17,4	53,3	23,9	1,1	4,3	100	3,78	Baik
Insentif yang saya terima sesuai dengan kontribusi yang saya berikan	F	23	46	20	3	0	92	3,97	Baik
	%	25,0	50,0	21,7	3,3	0,0	100		
Saya puas dengan tunjangan yang disediakan oleh perusahaan	F	19	41	26	5	1	92	3,78	Baik
	%	20,7	44,6	28,3	5,4	1,1	100		
Bonus tahunan yang diberikan mencerminkan kinerja saya sepanjang tahun	F	15	33	33	9	2	92	3,54	Baik
	%	16,3	35,9	35,9	9,8	2,2	100		
Sistem pemberian bonus tahunan di perusahaan ini jelas dan transparan	F	13	25	38	12	4	92	3,34	Cukup Baik
	%	14,1	27,2	41,3	13,0	4,3	100		
Saya merasa bahwa program pensiun yang ditawarkan oleh perusahaan memberikan	F	9	36	40	7	0	92	3,51	Baik
	%	9,8	39,1	43,5	7,6	0,0	100		
Saya merasa bahwa manfaat dari program pensiun yang saya terima sesuai dengan kontribusi dan dedikasi selama bekerja di perusahaan	F	11	37	37	7	0	92	3,57	Baik
	%	12,0	40,2	40,2	7,6	0,0	100		
Skor Rata-rata Variabel								3,66	Baik

Sumber: Data yang diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan tabel 3 tanggapan responden yang diperoleh dari 8 pernyataan di atas mengenai remunerasi, dapat diketahui bahwa rata-rata skor paling tinggi yakni sebesar 3,97 yang termasuk dalam kategori baik, yakni pernyataan insentif yang di terima sesuai dengan kontribusi yang diberikan.

4. Kinerja Karyawan

Berikut disajikan tabel distribusi frekuensi variabel kinerja karyawan berdasarkan data dari hasil pengumpulan dan pengolahan data yang dapat dilihat pada tabel 4. berikut ini:

Tabel 4.

Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan

Pernyataan		Skala Kuisiomer					Σ	Rata-rata	Kategori
		SS	S	N	TS	STS			
Saya dapat menyelesaikan tugas dengan efisien dalam waktu yang ditentukan	F	31	52	7	2	0	92	4,22	Sangat Baik
	%	33,7	56,5	7,6	2,2	0,0	100		
Produktivitas saya di tempat kerja dihargai oleh perusahaan	F	25	53	14	0	0	92	4,12	Baik
	%	27,2	57,6	15,2	0,0	0,0	100		
Saya menghasilkan pekerjaan dengan kualitas yang sesuai dengan standar perusahaan	F	37	48	7	0	0	92	4,33	Sangat Baik
	%	40,2	52,2	7,6	0,0	0,0	100		
Saya menerima umpan balik yang konstruktif terkait kualitas kerja saya	F	27	51	12	2	0	92	4,12	Baik
	%	29,3	55,4	13,0	2,2	0,0	100		

Saya menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan	F	34	49	7	2	0	92	4,25	Sangat Baik
	%	37,0	53,3	7,6	2,2	0,0	100		
Saya mempunyai kemampuan dalam mengelola waktu untuk menyelesaikan tugas	F	34	49	8	1	0	92	4,26	Sangat Baik
	%	37,0	53,3	8,7	1,1	0,0	100		
Saya merasa percaya diri dalam menghadapi dan menyelesaikan masalah yang muncul di tempat kerja	F	34	51	6	1	0	92	4,28	Sangat Baik
	%	37,0	55,4	6,5	1,1	0,0	100		
Saya sering menemukan solusi yang efektif ketika menghadapi tantangan atau masalah dalam bekerja	F	27	52	12	1	0	92	4,14	Baik
	%	29,3	56,5	13,0	1,1	0,0	100		
Skor Rata-rata Variabel								4,21	Sangat Baik

Sumber: Data yang dioleah Peneliti, 2025

Berdasarkan tabel 4 tanggapan responden yang diperoleh dari 8 pernyataan di atas mengenai kinerja karyawan, dapat diketahui bahwa rata-rata skor paling tinggi yakni sebesar 4,33 yang termasuk dalam kategori sangat baik, yakni pernyataan menghasilkan pekerjaan dengan kualitas yang sesuai dengan standar perusahaan.

Pengaruh Talent Mobility, Budaya Organisasi, dan Remunerasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis yang diperoleh melalui uji F dan uji regresi linear berganda, dapat disimpulkan bahwa talent mobility, budaya organisasi, dan remunerasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara simultan maupun parsial. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi $< 0,05$ untuk ketiga variabel, serta rata-rata persepsi responden yang menunjukkan kategori baik hingga sangat baik terhadap masing-masing variabel.

Talent mobility terbukti memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan dengan cara membuka peluang pengembangan diri, meningkatkan pengalaman kerja, dan menciptakan jenjang karier yang lebih dinamis. Temuan ini konsisten dengan pendapat Nawaz (2013) dan Agustina Situmorang (2020b), yang menyatakan bahwa talent mobility berperan dalam pengembangan kepemimpinan dan penempatan strategis yang relevan dengan kebutuhan organisasi.

Selanjutnya, budaya organisasi juga menjadi fondasi penting yang membentuk perilaku, sikap, dan etos kerja karyawan. Budaya yang kuat memperkuat integrasi internal serta kemampuan adaptasi eksternal organisasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif, sebagaimana didukung oleh Yannizar (2022), mendorong loyalitas, rasa memiliki, dan orientasi kerja yang selaras dengan visi perusahaan.

Remunerasi sebagai bentuk kompensasi atas kontribusi karyawan pun terbukti secara signifikan meningkatkan kinerja. Sistem remunerasi yang adil dan berbasis kinerja memberikan motivasi intrinsik bagi karyawan untuk bekerja lebih maksimal. Hal ini sejalan dengan teori Calvin (2017) dan Nasution (2019), yang menyatakan bahwa penghargaan finansial dan non-finansial dapat meningkatkan kepuasan dan produktivitas kerja.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini mempertegas bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang efektif melalui penguatan talent mobility, penanaman budaya organisasi yang positif, dan sistem remunerasi yang tepat sasaran merupakan strategi yang saling melengkapi. Ketiga faktor ini tidak hanya berperan sebagai pendorong kinerja, tetapi juga sebagai indikator keberhasilan organisasi dalam membangun lingkungan kerja yang berkelanjutan dan kompetitif.

Oleh karena itu, pendekatan holistik terhadap pengelolaan ketiga variabel ini perlu terus dikembangkan untuk mempertahankan dan meningkatkan keunggulan organisasi dalam jangka panjang.

SIMPULAN

Berdasarkan yang telah diuraikan diatas mengenai Pengaruh Talent Mobility, Budaya Organisasi dan Remunerasi terhadap Kinerja Karyawan pada perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dalam studi kasus di PT Pupuk Kalimantan Timur (Persero), maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Talent Mobility berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan pada perusahaan BUMN di PT Pupuk Kalimantan Timur (Persero). Faktor yang paling kuat dan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui variabel talent mobility adalah faktor rotasi kerja yang diberikan membantu meningkatkan kemampuan dan pengalaman.
2. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan pada perusahaan BUMN di PT Pupuk Kalimantan Timur (Persero). Faktor yang paling kuat dan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui variabel budaya organisasi adalah faktor tim di tempat kerja saya memiliki orientasi yang jelas untuk mencapai tujuan bersama.
3. Remunerasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan pada perusahaan BUMN di PT Pupuk Kalimantan Timur (Persero). Faktor yang paling kuat dan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui variabel remunerasi adalah faktor insentif.
4. Talent Mobility, Budaya Organisasi dan Remunerasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan pada perusahaan BUMN di PT Pupuk Kalimantan Timur (Persero). Ketiga variabel tersebut memberikan kontribusi positif dalam menciptakan sistem kerja yang produktif dan mendorong pencapaian kinerja yang optimal. Talent mobility terbukti memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan dengan cara membuka peluang pengembangan diri, meningkatkan pengalaman kerja, dan menciptakan jenjang karier yang lebih dinamis.

DAFTAR PUSTAKA

- Asikin, B., Rusdi, M. A., & Munir, N. S. (2021). Strategi Pengasuhan PT. Pupuk Indonesia (Persero). *Journal of Management and Business Review*, 18(2), 541–557.
- Dharma Setiawan Negara, S. (2025). HOLDING INVESTASI DAN HOLDING OPERASIONAL DALAM TATA KELOLA BUMN: PERSPEKTIF UU NO. 1 TAHUN 2025. Cipta Media Nusantara.
- Dharmmesta, B. S., Mayasari, I., & Budiarto, A. C. (2021). KEPEMIMPINAN DALAM Mendukung Inovasi Untuk Keberlanjutan Organisasi Pada Era Disruptif: Studi Kasus PT PUPUK KALIMANTAN TIMUR. KASUS-KASUS MANAJEMEN PERUSAHAAN INDONESIA 6: Leadership and Innovation in Disruptive Era, 6, 85.
- Dhita, R. S. (2023). IMPLEMENTASI PENGEMBANGAN KARIER PEGAWAI NEGERI SIPIL MELALUI TALENT MOBILITY DI DINAS SOSIAL PROVINSI DKI JAKARTA.
- Hardjoeno, R. (2021). Menata Organisasi Dan Pembentukan Holding Company: Studi dan Analisis pada Badan Usaha Milik Negara. Penerbit Andi.
- Klasean, D. P. C. A., & Suwitho, S. (2024). PENGARUH DIGITAL COMPETENCE TERHADAP INNOVATION CAPABILITY DENGAN HUMAN CAPITAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI PT ANGKASA PURA I SURABAYA. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen (JIRM)*, 13(9).
- Megawe, D. S., Mandey, S. L., & Trang, I. (2020). Dampak Penerapan Remunerasi, Manajemen Perubahan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Rsup Prof Dr. RD Kandou Manado). *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 7(1).



- Nurshafa, E. A. (2019). Gap Analysis Penerapan ISO 45001 Pada Klausa Nomor 4, 5, 6 Dan 7 Di PT. Pupuk Kalimantan Timur.
- Priantika, M., & Elpanso, E. (2024). Strategi Promosi Dalam Meningkatkan Penjualan Produk Unggul “Npk Pusri “Di PT Pupuk Sriwidjaja Palembang. *Jurnal Cakrawala Ilmiah*, 3(5), 1573–1586.
- Ruminta, D. (2021). Analisis Kinerja PT Pupuk Indonesia (Persero) Sebagai Holding Company Sektor Pupuk Di Indonesia. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 1(2), 93–102.
- Sedyowidodo, I. U., MM, I., & Djamaris, I. A. R. A. (2024). Manajemen Optimalisasi Peran BUMN Republik Indonesia. Universitas Bakrie Press.
- Situmorang, S. A., Laurentius, L. Y., & Hartono, H. (2020). Talent Mobility Program: Diagnostic Process and Facilitating Systemic Change at the Telkom Group. *Business Economic, Communication, and Social Sciences Journal (BECOSS)*, 2(3), 251–256.
- Sugiharto, A. J. (2021). Kerugian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Sebagai Kerugian Keuangan Negara. *Jurnal Education And Development*, 9(1), 158–160.
- Sadat, P. A., Handayani, S., Kurniawan, M., Kunci, K., Kerja, D., Kinerja Kar- Yawan;, , & Motivasi, D. (n.d.). Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan(Vol. 9, Issue 1). <http://ejournal.uika-bogor.ac.id/index.php/INOVATOR/index>
- Virgo, A. L. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan PT Pupuk Kalimantan Timur Departemen Pemasaran Sulawesi Selatan.