

KAJIAN KINERJA PEGAWAI MELALUI PENGEMBANGAN KARIR (PADA KPP PRATAMA DEMAK)

Tesis
Untuk memenuhi sebagian persyaratan
mencapai derajat S2

Program Magister Manajemen



Disusun Oleh :

Fakhruddin Noer Ardiansyah
NIM : 20401800042

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG 2023**

**KAJIAN KINERJA PEGAWAI MELALUI
PENGEMBANGAN KARIR
(PADA KPP PRATAMA DEMAK)**

Disusun Oleh :
Fakhrudin Noer Ardiansyah
NIM : 20401800042

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal 31 Januari 2023

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing



Nur Hidayati, S.E., M.Si., Ph.D

Penguji I



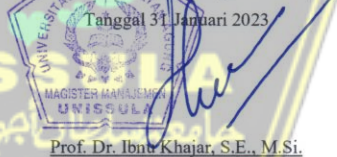
Dr. Budhi Cahyono, S.E., M.Si.

Penguji II



Dr. E. H. Mamo Nugroho, M.M.

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen
Tanggal 31 Januari 2023


UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
MAGISTER MANAJEMEN
UNISSULA
جامعة السلطان Agung الإسلامية

Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.

Ketua Program Studi Magister Manajemen

TESIS

**KAJIAN KINERJA PEGAWAI MELALUI PENGEMBANGAN
KARIR (PADA KPP PRATAMA DEMAK)**

Disusun Oleh :

Fakhruddin Noer Ardiansyah
NIM : 20401800042

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan
kehadapan sidang panitia ujian Tesis Program Magister Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 31 Januari 2023
Dosen Pembimbing,

Nurhidayati, S.E., M.Si., Ph.D.

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

NAMA : FAKHRUDDIN NOER ARDIANSYAH

NIM : 20401800042

POGRAM STUDI : MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS : EKONOMI

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi* dengan judul :

KAJIAN KINERJA PEGAWAI MELALUI PENGEMBANGAN KARIR (PADA KPP PRATAMA DEMAK)

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 31 Januari 2023
Yang menyatakan,



(Fakhruddin Noer Ardiansyah)

*Coret yang tidak perlu

LEMBAR PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa yang tertulis di dalam tesis ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam tesis ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode-kode etik ilmiah. Apabila di kemudian hari terbukti tesis ini adalah hasil jiplakan dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, Januari 2023




Fakhruddin Noer Ardiansyah

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian adalah menguji pengaruh kompetensi dan manajemen talenta terhadap pengembangan karir serta kinerja, sekaligus menguji pengembangan karir terhadap kinerja. Penelitian dilakukan secara sensus kepada pegawai KPP Pratama Demak yang berjumlah 80 orang. Sumber data utama menggunakan kuesioner tertutup dan terbuka, alat analisis menggunakan *sobel test*.

Hasil penelitian membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir dan kinerja. Manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir, namun tidak berpengaruh terhadap kinerja. Kompetensi bisa berpengaruh secara langsung terhadap kinerja dan juga melalui mediasi pengembangan karir. Manajemen talenta tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja melainkan melalui mediasi pengembangan karir (*full mediation*).

Kata kunci : kompetensi, manajemen talenta, pengembangan karir, kinerja.



ABSTRACT

The purpose of this research is to examine the effect of competency and talent management on career development and performance, as well as examine career development on performance. The research was conducted by means of a census of 80 KPP Pratama Demak employees. The main data sources used closed and open questionnaires, the analysis tool used the Sobel test.

The results of the study prove that competence has a positive and significant effect on career development and performance. Talent management has a positive and significant effect on career development, but has no effect on performance. Competence can directly affect performance and also through the mediation of career development. Talent management does not directly affect performance but through career development mediation (full mediation).

Keywords: competency, talent management, career development, performance.



KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan nikmat dan karunia-Nya, sehingga saya dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul **"KAJIAN KINERJA PEGAWAI MELALUI PENGEMBANGAN KARIR (PADA KPP PRATAMA DEMAK)"**.

Tesis ini disusun untuk menyelesaikan studi Strata 2 (S2) guna meraih gelar Magister Manajemen. Selama proses penyusunan, tentu saja tidak terlepas dari bantuan serta dukungan segenap pihak, oleh karenanya pada kesempatan ini saya menyampaikan rasa terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. Gunarto, S.H., M.H., selaku Rektor Universitas Sultan Agung Semarang yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menimba ilmu dengan segala kebijakannya.
2. Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si., selaku Direktur Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Sultan Agung Semarang yang dengan kebijaksanaannya memberikan kesempatan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan tesis ini dan studi yang baik.
3. Nurhidayati, S.E., M.Si., Ph.D. selaku Dosen Pembimbing yang dengan segala kebijakannya kepada penulis untuk menimba ilmu, memberi bimbingan, arahan, dan saran kepada penulis selama penyusunan tesis ini dengan lancar.
4. Bapak ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Sultan Agung Semarang, atas bekal ilmu dan pengetahuan yang telah diberikan kepada penulis.
5. Bapak dan ibu penulis yang tiada henti memanjatkan do'a dan juga memberikan teladan, "bahwa hidup bukan seberapa besar apa yang kau miliki, tapi seberapa besar milikmu yang memberi kemanfaatan untuk orang lain".
6. Untukmu ibu anak-anaku yang selalu sabar dan ikhlas mengingatkan penulis untuk selalu meyakini dan menjalani rencana-Nya pasti yang terbaik, tanpa perlu berlebihan memikirkannya.
7. Sahabat dan teman-teman Fakultas Ekonomi khususnya Program Studi Manajemen, terimakasih atas semua dukungan, bantuan dan kerjasamanya kepada penulis.
8. Semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari sempurna. Untuk lebih menyempurnakan skripsi ini dimasa mendatang penulis terbuka terhadap kritik dan saran dari semua pihak. Akhir kata, semoga skripsi ini bermanfaat bagi para pembaca dan semua pihak yang telah membantu.

Semarang, Januari 2023


Fakhruddin Noer Ardiansyah

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN	iii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Rumusan Masalah	9
1.3. Tujuan Penelitian	10
1.4. Manfaat Penelitian	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1. Kajian Pustaka	12
2.1.1. Sistem Merit	12
2.1.2. Kinerja	14
2.1.3. Pengembangan Karir	18
2.1.4. Kompetensi	13
2.1.5. Manajemen Talenta	33
2.2. Penelitian Terdahulu	40
2.3. Keterkaitan Antar Variabel	42
2.4. Kerangka Pemikiran	48
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1. Jenis Penelitian	51
3.2. Teknik Sampling	51
3.3. Sumber dan Jenis Data	51
3.4. Metode Pengumpulan Data	52
3.5. Variabel dan Indikator	52
3.6. Teknik Analisis	54
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1. Hasil Penelitian	61
4.1.1. Analisis Deskriptif Identitas Responden	61
4.1.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	63
4.1.3. Uji Instrumen	76

4.1.4.	Analisis Persamaan Regresi	79
4.1.5.	Uji Model	81
4.1.6.	Uji Hipotesis	82
4.1.7.	Uji Mediasi	87
4.2.	Pembahasan	89
BAB V PENUTUP		
5.1.	Kesimpulan	100
5.2.	Keterbatasan	100
5.3.	Saran	101
DAFTAR PUSTAKA		102
LAMPIRAN		106



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Hasil Pra Penelitian Mengenai Keadilan Atas Pelaksanaan Pengembangan Karir	4
Tabel 1.2 Hasil Pra Penelitian Mengenai Kinerja Pegawai	6
Tabel 1.3 Kajian Atas <i>Reseach Gap</i> Penelitian Terdahulu	8
Tabel 2.1 Fungsi Inti dan Inti Proses Manajemen Talenta	35
Tabel 2.2 Kategori Hasil Manajemen Talenta	36
Tabel 3.1 Skala <i>Likert</i> Tanggapan Responden	52
Tabel 3.2 Indikator Penelitian	53
Tabel 4.1 Identitas Responden	61
Tabel 4.2 Skor Tanggapan Responden Mengenai Variabel Penelitian	63
Tabel 4.3 Uji Validitas Indikator	77
Tabel 4.4 Uji Reliabilitas	78
Tabel 4.5 Uji Model	81
Tabel 4.6 Uji Hipotesis	83

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Peran SDM Dalam Manajemen Talenta	37
Gambar 2.2 Kerangka Manajemen Talenta	39
Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran	50
Gambar 3.1 Kerangka Uji Mediasi I	59
Gambar 3.2 Kerangka Uji Mediasi II	60



DAFTAR LAMPIRAN

		Halaman
Lampiran 1	Kuesioner Pra Penelitian	106
Lampiran 2	Hasil Tanggapan Responden Mengenai Pengembangan Karir Pada Pra Penelitian	68
Lampiran 3	Hasil Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Pegawai Pada Pra Penelitian	109
Lampiran 4	Kuesioner Penelitian	110
Lampiran 5	Rekapitulasi Identitas Responden	114
Lampiran 6	Skor Tanggapan Responden Atas Variabel X1	119
Lampiran 7	Skor Tanggapan Responden Atas Variabel X2	123
Lampiran 8	Kor Tanggapan Responden Atas Variabel Y1	127
Lampiran 9	Skor Tanggapan Responden Atas Variabel Y2	133
Lampiran 10	Data Identitas Responden	135
Lampiran 11	Skor Tanggapan Responden Atas Variabel Penelitian	137
Lampiran 12	Perhitungan Uji Validitas Indikator Variabel X1	139
Lampiran 13	Perhitungan Uji Validitas Indikator Variabel X2	140
Lampiran 14	Perhitungan Uji Validitas Indikator Variabel Y1	141
Lampiran 15	Perhitungan Uji Validitas Indikator Variabel Y2	142
Lampiran 16	Perhitungan Uji Reliabilitas Indikator Variabel X1	143
Lampiran 17	Perhitungan Uji Reliabilitas Indikator Variabel X2	144
Lampiran 18	Perhitungan Uji Reliabilitas Indikator Variabel Y1	145
Lampiran 19	Perhitungan Uji Reliabilitas Indikator Variabel Y2	146
Lampiran 20	Perhitungan Regresi Linier Berganda Persamaan I	147
Lampiran 21	Perhitungan Regresi Linier Berganda Persamaan II	148
Lampiran 22	Perhitungan Sobel Persamaan I	149
Lampiran 23	Perhitungan Sobel Persamaan II	150

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Kantor Pelayanan Pajak (KPP) merupakan unit kerja dari Dirjen Pajak berada di lingkungan Kementerian Keuangan, yang mana tugasnya memberikan pelayanan kepada masyarakat terkait dengan perpajakan. Pelayanan diberikan baik kepada yang telah/belum terdaftar menjadi wajib pajak. Upaya yang dilakukan supaya dapat mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan, maka Dirjen Pajak pada periode 2020-2024 menetapkan tujuan diantaranya menjadikan birokrasi dan layanan publik yang *agible*, efektif dan efisien (Dirjen Pajak, 2020).

Tujuan tersebut supaya tercapai, maka pemerintah menerapkan sistem merit dalam manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN). Menurut Peraturan Komisi Aparatur Sipil Negara Nomor 9 Tahun 2019, sistem merit adalah kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar. Hal ini dilakukan dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Hal ini dimaksudkan senantiasa mendorong kinerja para pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan. Pada konteks penelitian ini adalah KPP yang disesuaikan dengan berbagai perubahan dan perkembangan yang ada di berbagai tingkatan instansi, melalui peningkatan kualitas manajemen

pengelolaan sumber daya manusia yang terencana, terstruktur, dan terukur. Salah satu strategi yang ditempuh oleh pemerintah supaya manajemen sumber daya manusia menjadi unggul yaitu melalui manajemen talenta. Upaya untuk mewujudkan hal ini, maka Kementerian Keuangan mengatur secara khusus yaitu dengan menerbitkan Peraturan Menteri Keuangan (PMK) RI. No. 60/PMK.01/2016 tentang Manajemen Talenta Kementerian Keuangan.

Pasal 2 Ayat (1) menyebutkan bahwa manajemen talenta di lingkungan Kementerian Keuangan meliputi berbagai rangkaian kegiatan yang terencana, dan terukur untuk mengelola pegawai terbaik diantaranya didasarkan dari kompetensi, dan kinerja yang dilakukan secara adil dan wajar. Selanjutnya pengembangan karir digunakan untuk melakukan penilaian kelayakan pegawai tentang tingkat kinerja.

Selanjutnya, pada lampiran PMK RI. No. 60/PMK.01/2016 mengungkapkan bahwa manajemen talenta mempunyai tujuan, baik dari perspektif instansi maupun bagi para pegawai. Tujuan manajemen talenta bagi instansi salah satunya supaya tercapai keterlibatan kerja yang tinggi. Bagi pegawai diantaranya sebagai sarana aktualisasi diri dalam pengembangan karir dan dasar penilaian kinerja para pegawai di bawah KPP. Melihat hal tersebut dengan demikian pengembangan karir merupakan bagian yang sangat krusial sebagai perantara/pemediasi menentukan penilaian dan tingkat kinerja pegawai.

Selanjutnya sehubungan dengan pengembangan karir di lingkungan Kementerian Keuangan diatur khusus oleh PMK RI. No. 224/PMK.01/2020 tentang Manajemen Karir di Lingkungan Kementerian Keuangan. Pasal 5 menyebutkan di dalam pengembangan karir dikelola dengan manajemen karir, yang mana infrastruktur yang digunakan diantaranya adalah sistem penilaian kompetensi dan manajemen talenta, yang selanjutnya untuk memberikan rujukan penilaian atas tingkat kinerja, yang mana penilaian dilakukan oleh Tim Penilai Kinerja.

Prosedural penilaian kinerja sebagaimana yang telah dinyatakan di atas, tidak terkecuali juga pada KPP Pratama Demak. Penelitian dilakukan pada objek ini dikarenakan oleh adanya hasil dari pra penelitian, yang berlangsung pada tanggal 06-07 Desember 2021. Pada tahap ini dilakukan kepada 20 pegawai KPP Pratama Demak, untuk memberikan tanggapan mengenai keadilan pelaksanaan pengembangan karir dan penilaian kinerja pegawai KPP Pratama Demak dan tanpa mencantumkan nama. Pegawai yang dijadikan responden pada tahap ini adalah : (1). Pegawai yang usianya >45 tahun, dengan harapan akan lebih bijaksana dalam memberikan tanggapan. (2). Mempunyai lama kerja >10 tahun, alasannya bahwa dengan masa kerja tersebut, responden sudah mempunyai pengalaman yang cukup banyak terkait pelaksanaan pengembangan karir dan penilaian kinerja. (3). Mempunyai pangkat/golongan minimal penata, dengan pertimbangan sudah cukup banyak melalui proses untuk mencapai posisi tersebut, sehingga dapat memberikan tanggapan yang sesuai dengan kondisi riil selama ini.

Item pertanyaan pada pra survei mengenai pengembangan karir mengacu dari Sun, and Wang (2017), dengan menggunakan pengukuran mengenai proses, implementasi dan intervensi. Hasil pra survei dari 20 responden mengenai pengembangan karir pada KPP Pratama Demak dinyatakan sebagaimana yang nampak pada tabel berikut :

Tabel 1.1
Hasil Pra Penelitian Mengenai Keadilan
Atas Pelaksanaan Pengembangan Karir

No	Dimensi	Frekuensi Tanggapan			Total
		Adil	Cukup Adil	Tidak Adil	
1	Proses	1	8	11	20
2	Implementasi	2	8	10	20
3	Intervensi	0	7	13	20

Sumber : data primer diolah (2021).

Berdasarkan tabel 1.1 nampak dari 20 responden dengan kriteria sebagaimana yang telah di uraikan pada paragraf sebelumnya, nampak bahwa bahwa secara keseluruhan dimensi pengembangan karir pada KPP Pratama Demak dirasa tidak adil. Sebagian besar responden (11 orang atau 55%) menyatakan bahwa proses penilaian yang dilakukan kepada pegawai dalam pengembangan karir adalah tidak adil. Permasalahan ini dikarenakan dalam proses penilaian keterampilan, pengetahuan dan keahlian dirasa tidak menganut prinsip objektivitas, masih banyak hal yang mengandung unsur subjektivitas dibandingkan dengan objektivitas.

Selanjutnya, sehubungan dengan dimensi implementasi pembinaan atau pendampingan dalam pengembangan karir, sebagian besar yaitu 10 orang (50%) juga menyatakan tidak dilakukan dengan adil oleh pihak

manajemen. Hal ini dikarenakan bahwa penugasan pelatihan keterampilan yang diselenggarakan oleh KPP Pratama Demak juga tidak objektif. Disebabkan pula, penilaian kinerja yang dilakukan lebih cenderung subjektif dan umpan balik kinerja yang diberikan seringkali terlambat serta hasilnya dirasa tidak sesuai dengan kenyataan. Pembinaan/pendampingan yang dilakukan juga belum terlaksana dengan optimal, sehingga belum mampu memberikan kontribusi yang lebih. Permasalahan ini juga dikarenakan dalam pelaksanaan pendidikan berkelanjutan dirasa tidak adil, dan tidak terselenggara secara konsisten.

Sama halnya mengenai dimensi intervensi bimbingan karir atau perencanaan karir yang dilakukan KPP Pratama Demak dalam pengembangan karir dinyatakan tidak adil oleh 13 orang (65%). Sehubungan ini dikarenakan bimbingan karir dan perencanaan karir kurang terselenggara dengan baik. Para pegawai dalam perolehan pendidikan karir belum maksimal karena keterbatasan waktu penyelenggaraan. Konseling karir dan *career coaching* juga belum terselenggara dengan optimal, seringkali baik secara materi, praktik maupun durasi waktu sangat terbatas. Hal ini menjadikan potensi kemampuan para pegawai berkurang dan bisa menghambat karir.

Pra penelitian juga dilakukan untuk mengetahui mengenai kinerja pegawai KPP Pratama Demak. Dimensi yang digunakan untuk pengukuran kinerja mengadopsi dari Mguqulwa (2008) dan Evita (2017) yaitu mengenai *in-role or formal job performance, helping, contextual performa*, dan

problem solving and decision taking skills. Sama halnya dengan ini juga dilakukan kepada 20 responden dengan menggunakan instrumen kuesioner. Hasil pengumpulan data diperoleh frekuensi tanggapan responden mengenai kinerja dan khususnya dimensi-dimensi tersebut sebagaimana yang nampak pada tabel berikut :

Tabel 1.2
Hasil Pra Penelitian Mengenai Kinerja Pegawai

No	Dimensi	Frekuensi Tanggapan			Total
		Bersedia	Cukup Bersedia	Tidak Bersedia	
1	<i>In-role</i>	3	13	4	20
2	<i>Helping</i>	3	12	5	20
3	<i>Contextual Performa</i>	2	15	3	20
4	<i>Problem Solving</i>	3	9	8	20

Sumber : data primer diolah (2021).

Berdasarkan tabel 1.2 merupakan frekuensi tanggapan responden mengenai kinerja. Hasil tersebut membuktikan bahwa kinerja pegawai KPP Pratama Demak belum menunjukkan hasil yang optimal. Nampak dari 20 responden dalam pra penelitian mengenai dimensi *in-role*, sebagian besar yaitu 13 orang (65%) menyatakan cukup bersedia untuk selalu berusaha menghasilkan pekerjaan yang lebih baik, sedangkan yang menyatakan bersedia hanya 4 (empat) orang (20%). Hal ini dikarenakan para pegawai belum mampu menunjukkan perannya yang ekstra dalam menjalankan pekerjaan. Pegawai juga belum mampu menunjukkan kemampuan lebih dalam kinerja utamanya.

Sama halnya dengan dimensi *helping* juga sebagian besar menyatakan hanya pada *range* cukup bersedia untuk selalu berusaha bisa membantu dan

bekerja sama dengan orang lain (dinyatakan oleh 12 orang atau 60%). Hal ini menunjukkan bahwa kesediaan pegawai untuk membantu mengurangi konflik/gesekan juga masih kurang. Selanjutnya, dimensi ini masih rendah dikarenakan pula bahwa rata-rata pegawai kurang bersedia untuk melaksanakan pekerjaan yang sekiranya melampaui tugas formal, dengan demikian hanya normatif saja, demikian juga toleransi dan partisipasi dengan rekan kerja yang masih kurang atau dengan kata lain bersifat individual.

Kinerja dari aspek dimensi *contextual performa* juga masih jauh dari optimal. Hal ini nampak bahwa 15 orang (75%) menyatakan cukup bersedia untuk selalu meningkatkan kemampuan dalam merumuskan alternatif. Hal ini dikarenakan pegawai KPP Pratama Demak kurang memiliki antusiasme dalam menjalankan pekerjaan, sehingga menjadi kurang tertarik dalam meningkatkan unjuk kerja mengenai kemampuan untuk merumuskan alternatif. Artinya bahwa, dalam melakukan pekerjaan hanya bersifat normatif, bukan lebih kepada peningkatan inisiatif.

Selanjutnya, dilihat dari dimensi *problem solving and decision making skills* juga menunjukkan hasil yang kurang baik. Nampak dari 20 responden, 9 (sembilan) orang (45%) diantaranya menyatakan cukup bersedia untuk selalu meningkatkan kemampuan dalam merumuskan alternatif. Hal ini dikarenakan para pegawai KPP Pratama Demak dalam menjalankan pekerjaan tidak selalu membuat rencana kerja dengan baik. Para pegawai juga kurang mempunyai kemampuan merumuskan alternatif, dan kurang mampu

melakukan komunikasi dengan baik. Artinya bahwa, dalam melakukan pekerjaan hanya bersifat normatif, bukan lebih kepada peningkatan inisiatif.

Hasil pra penelitian di atas menunjukkan adanya permasalahan mengenai pengelolaan pengembangan karir dan kinerja pegawai KPP Pratama Demak, yang mana responden sebagian besar menyatakan dalam pelaksanaannya dirasa tidak adil dan capaian kinerja yang kurang optimal. Hal ini dipandang sesuatu yang kerdit, sehingga sudah semestinya untuk digali lebih mendalam secara empiris dan dengan responden yang lebih banyak lagi mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhinya. Berdasarkan hasil *review* penelitian terdahulu, bahwa kompetensi dan manajemen talenta dapat mempengaruhi pengembangan karir dan kinerja pegawai. Disisi lain juga banyak hasil penelitian terdahulu yang memperdebatkan pengaruh tersebut, dengan demikian terjadi *reseach gap*. Kondisi ini menjadi sangat menarik untuk dilakukan pengujian ulang dengan mengambil objek, dan subjek yang berbeda. Berikut kajian atas *reseach gap* penelitian ini :

Tabel 1.3
Kajian Atas *Reseach Gap* Penelitian Terdahulu

Pengujian	Peneliti	<i>Reseach Gap</i>
Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja	Afriana (2021), Mardiyah and Purba (2019) Pronajaya dkk (2021), Kurniawan dkk (2020)	Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Pengembangan karir berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

Sumber : data sekunder diolah (2021).

Berdasarkan tabel 1.3 nampak bahwa hasil penelitian terdahulu terjadi perdebatan yang mana disatu sisi bahwa pengembangan karir berpengaruh

signifikan terhadap kinerja, namun peneliti lain justru memberikan kesimpulan sebaliknya. Selanjutnya, sebagian besar penelitian-penelitian terdahulu sebagaimana yang dinyatakan di atas, dilakukan pada pegawai perusahaan-perusahaan swasta. Berdasarkan beberapa kenyataan tersebut, maka dalam penelitian ini dikembangkan dengan keterbaruan : (1). Mengingat arti pentingnya pengembangan karir, maka dijadikan sebagai variabel mediasi dalam pengujian. (2). Subjek penelitian diambil dari pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) khususnya pada KPP Pratama Demak, yang pada penelitian sebelumnya belum ditemukan. (3). Penelitian dilakukan secara sensus, sehingga diharapkan akan memperoleh hasil yang sama/minimal mendekati kondisi eksisting. Wujud dari keterbaruan tersebut, kemudian dilakukan penelitian lebih lanjut yang dituangkan ke dalam judul : **Kajian Kinerja Pegawai Melalui Pengembangan Karir (Pada KPP Pratama Demak).**

1.2. Rumusan Masalah

Permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan ke dalam pertanyaan penelitian berikut :

1. Bagaimanakah pengaruh kompetensi terhadap pengembangan karir ?
2. Bagaimanakah pengaruh manajemen talenta terhadap pengembangan karir ?
3. Bagaimanakah pengaruh kompetensi terhadap kinerja ?
4. Bagaimanakah pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja ?

5. Bagaimanakah pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja ?

1.3. Tujuan Penelitian

Selanjutnya, tujuan dari penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Menguji pengaruh kompetensi terhadap pengembangan karir.
2. Menguji pengaruh manajemen talenta terhadap pengembangan karir.
3. Menguji pengaruh kompetensi terhadap kinerja.
4. Menguji pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja.
5. Menguji pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil daripada penelitian ini diharapkan memberikan berbagai manfaat diantaranya :

1. Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini secara teoritis dapat memberikan gambaran kepada para akademisi yang bahwasanya pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya pada mengacu berbagai teori saja. Kenyataannya, misalnya untuk para sumber daya manusia yang bekerja di bawah naungan Kementerian Keuangan salah satunya Direktorat Jenderal Pajak diatur secara khusus ke dalam sebuah regulasi pemerintah. Sehubungan dengan hal ini, maka menjadi bahan masukan mengenai pengukuran tentang sumber daya manusia tidak bisa disamaratakan, harus disesuaikan dengan instansi/lembaga bekerja. Selanjutnya, hasil penelitian ini juga

bisa menjadi salah satu media bagi peneliti yang akan datang di dalam menentukan keterbaruan penelitian.

2. Manfaat praktis

Manfaat praktis yang diperoleh dari hasil penelitian ini khususnya ditujukan kepada para pimpinan Direktorat Jenderal Pajak, yang mana pengukuran mengenai sumber daya manusia sebagaimana yang tertuang dalam regulasi, secara empiris dapat diketahui pengaruhnya. Selanjutnya, dapat dijadikan bahan masukan dalam menentukan strategi dalam pengembangan karir dan peningkatan kinerja pegawai.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1. Sistem Merit

Sistem merit diatur dalam Peraturan Komisi Aparatur Sipil Negara Nomor 9 Tahun 2019 Tentang Tata Cara Penilaian Mandiri Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Instansi Pemerintah. Upaya untuk dapat mengembangkan sumber daya manusia ASN yang berkualitas dan berdaya saing tinggi, maka pemerintah menyusun 3 (tiga) prioritas pembangunan yaitu : (1). Peningkatan akuntabilitas kinerja, pengawasan dan reformasi birokrasi; (2) Peningkatan inovasi dan kualitas pelayanan publik; dan (3) Penguatan implementasi manajemen ASN berbasis merit (Dwiputrianti dkk, 2019).

Sistem merit menurut Peraturan Komisi Aparatur Sipil Negara Nomor 9 Tahun 2019 adalah kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Selanjutnya penerapan sistem merit dilakukan dalam kurun waktu 5 (lima) tahun sekali, dengan menetapkan sasaran per tahun secara jelas. Dwiputrianti dkk (2019) mengungkapkan sistem merit merupakan bagian kebijakan dan manajemen ASN yang didasarkan atas kualifikasi, kompetensi, dan kinerja.

Pelaksanaannya dilakukan secara adil dan wajar tanpa diskriminasi. Tujuan akhir yang ingin dicapai adalah untuk mewujudkan birokrasi pemerintah yang efisien, efektif, bersih, bertanggung jawab dan melayani. Sehubungan dengan hal ini, maka pemerintah itu UU ASN mewajibkan setiap instansi membangun manajemen ASN berbasis merit serta mengembangkan manajemen talenta dengan tujuan untuk menyiapkan para calon pimpinan di instansi pemerintah yang benar-benar sesuai kebutuhan instansi, untuk jangka pendek dan jangka panjang.

Adyatma (2022) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa implementasi sistem merit di lingkungan instansi pemerintah sudah terlaksana dengan baik. Hal ini ditunjukkan dengan telah berjalannya indikator pelaksanaan sistem merit sudah berjalan dengan baik. Nampak dari indikator komunikasi sudah terjalin dengan baik, penyusunan staf sudah sesuai, adanya motivasi yang tinggi dari setiap ASN, serta pengarahan terintegrasi dan tugas-tugas pegawai dilaksanakan dengan baik sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Nurnadhifa dan Lilie S. (2021) dalam penelitiannya dengan metode kualitatif mengungkapkan bahwa menemukan bahwa implementasi sistem merit dalam Manajemen PNS di Kementerian Keuangan sudah dilaksanakan dengan sungguh-sungguh. Selain itu juga sudah ada dukungan komitmen dari para pimpinan Kementerian Keuangan.

Berbeda halnya penelitian dari Kusmana dkk (2022) yang menyatakan bahwa peningkatan kinerja ASN melalui sistem merit pada

Setdakab Bener Meriah masih belum efektif. Hal ini terbukti masih rendahnya kualitas kinerja para ASN yang bertugas di kantor dinas tersebut, yang disebabkan oleh adanya pengaruh masih adanya penerapan sistem spoil, karena adanya unsur kedekatan atau kekerabatan dengan pejabat politik. Sistem spoil sangat berdampak dan menghambat efektivitas peningkatan kinerja.

2.1.2. Kinerja

2.1.2.1. Pengertian Kinerja

Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas selalu terkait dengan efisiensi dan efektivitas sesuai dengan kesetiaan dalam bekerja untuk pencapaian tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok dan organisasi (Jr. Schermerhorn, 2002). Mguqulwa (2008) mendefinisikan kinerja pada tingkat makro (organisasi) adalah sebagai proses dimana pemrosesan *input* (energi, tenaga kerja) menjadi *output* (laba, jumlah unit), sesuai dengan spesifikasi kualitas dan kuantitas tertentu (tingkat kepuasan pelanggan), pada saat berusaha untuk mencapai tujuan kerja tertentu. Kinerja berhubungan langsung dengan konsep produktivitas, karena diantaranya menyangkut aspek efisiensi, kualitas dan efektivitas. Lebih lanjut, kinerja mengacu pada jumlah, upaya, inisiatif dan ketidakhadiran, pemeliharaan standar dan komitmen yang ditampilkan saat melakukan berbagai tugas.

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi, dan juga merupakan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan setiap tugas atau pekerjaan.

Karyawan sudah sepatutnya harus memiliki tingkat kemauan dan kemampuan tertentu. Hal tersebut menjadi tidak efektif, tanpa adanya pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan, serta bagaimana cara mengerjakannya. Hermawati (2015) lebih lanjut mengungkapkan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap individu sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya masing-masing di dalam instansi. Berdasarkan hal tersebut, maka jelas bahwa kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya instansi untuk mencapai tujuan.

Menurut Sugian (2016) dalam kamus manajemen, kinerja (*performance*) adalah pencapaian baik oleh individu, tim, maupun organisasi. Kinerja juga pada dasarnya apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja dalam konteks sehari-hari juga dapat disebut sebagai prestasi kerja. Hal ini tidak serta merta dapat dicapai oleh karyawan, namun paling tidak diperlukan dua syarat, yakni ada kemauan keras atau berupaya sungguh-sungguh serta memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaan. Srivastava et al (2016) dalam penelitiannya menyatakan bahwa karyawan yang mempunyai *extra role performance* akan mempunyai perilaku kerja yang di luar batas deskripsi pekerjaan formal dan harapan, dengan demikian melakukan lebih.

Moehariono (2012) menyatakan kinerja merupakan suatu fungsi hubungan antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*). Bagi organisasi yang menghendaki para

karyawan mempunyai prestasi yang optimal, maka sudah seharusnya perusahaan memberikan kesempatan bagi para karyawan untuk melakukan pekerjaan tersebut secara optimal juga. Perusahaan juga bisa membuat perencanaan supaya para karyawan memiliki semangat kerja yang tinggi. Strategi tersebut dapat dilakukan dengan memberikan kompensasi yang layak atas prestasi kerja karyawan.

2.1.2.2. Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk memberikan motivasi kepada karyawan itu sendiri dalam mencapai sasaran operasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya (Hermawati, 2015). Penilaian kinerja dimaksudkan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia di dalam organisasi. Pada pelaksanaan penilaian kinerja tidak hanya menilai hasil kerja secara fisik saja, namun juga penilaian atas pelaksanaan pekerjaan secara menyeluruh. Hal ini terkait dengan berbagai bidang seperti : kemampuan, kerajinan, kedisiplinan, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan tugasnya. Lebih detail dijelaskan bahwa manfaat penilaian kinerja sebagai berikut (Rivai, 2009) :

1. Mengetahui tingkat kinerja karyawan selama bekerja.
2. Pemberian imbalan yang adil, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji secara berkala (gaji pokok, gaji istimewa dan insentif uang).

3. Mendorong peningkatan bentuk pertanggung jawaban dari karyawan atas apa yang terjadi.
4. Pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lainnya.
5. Pengembangan sumber daya manusia, hal ini bisa dilakukan dengan berbagai cara, misalnya : melalui penugasan kembali dengan diadakannya mutasi atau transfer, dan rotasi.
6. Kenaikan jabatan.
7. *Tranning*.

2.1.2.3. Dimensi dan Indikator Kinerja

Dimensi dan indikator dalam penelitian kinerja ASN ini diukur dengan mengacu dari Peraturan Pemerintah RI No. 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil berikut :

1. Orientasi pelayanan;
2. Komitmen;
3. Inisiatif kerja;
4. Kerja sama;
5. Kepemimpinan.

2.1.3. Pengembangan Karir

2.1.3.1. Pengertian Pengembangan Karir

Karir dapat didefinisikan sebagai pola pengalaman kerja yang terdiri dari seluruh rentang hidup individu dan yang umumnya terlihat berkaitan dengan sejumlah fase atau tahapan yang mencerminkan transisi dari satu

tahap kehidupan ke tahap berikutnya. Lebih lanjut, karir juga sebagai urutan posisi utama yang ditempati oleh pegawai sepanjang kehidupan, pekerjaan dan paska pekerjaan. Hal ini mencakup peran terkait pekerjaan pegawai. Karir juga dimaknai sebagai urutan yang berkembang dari pengalaman kerja pegawai dari waktu ke waktu. Perlu ditekankan bahwa sebagian besar tanggung jawab sekarang terletak pada individu untuk kemajuan karirnya sendiri, yang membutuhkan kemampuan kerja yang berkelanjutan (Sharma, 2016).

Pendekatan rasional dan terstruktur dalam pengembangan karir mengasumsikan bahwa cara terbaik membuat keputusan karir adalah (Matthews, 2017) :

1. Menilai kemampuan, bakat, minat, dan prestasi kerja.
2. Menilai persyaratan pekerjaan tertentu.
3. Mencocokkan kumpulan data tersebut untuk mencapai kecocokan kondisi terbaik.

Selanjutnya, Matthews (2017) juga mengungkapkan kategori faktor yang mempengaruhi kemampuan individu untuk mendapatkan manfaat atau mengakses pengalaman belajar antara lain :

1. Warisan genetik dan atribut khusus (terdiri dari ras/gender/penampilan fisik dan atribut).
2. Kondisi dan peristiwa lingkungan (kekuatan sosial, budaya dan politik/ekonomi/kekuatan alam).
3. Pengalaman belajar (instrumental dan asosiatif).

4. Keterampilan pendekatan tugas (kebiasaan kerja/standar kinerja pribadi/respon emosional).
5. Struktur sosial, ras, jenis kelamin dan lingkungan ekonomi merupakan faktor yang mempengaruhi pilihan karir.

2.1.2.3. Model Pengembangan Karir

Menurut Schlesinger and Daley (2016) terdapat 4 (empat) model pengembangan karir, yaitu :

1. *Narrative career theories*

Teori karir naratif (*narrative career theories*) didasarkan pada konsep pemaknaan dari karir itu sendiri. Pegawai menarasikan proses karir masa lalu, sekarang, dan masa yang akan datang. Hal ini bisa dilakukan mulai dari proses memperhatikan, membedah, dan mendiskusikan perkembangan/proses karir secara keseluruhan (Schlesinger and Daley, 2016).

2. *Career construction and life design theory*

Teori konstruksi karir merupakan pendekatan pengembangan karir dengan mengeksplorasi pola subjektif dan makna yang diciptakan oleh individu di sekitar pekerjaan melalui cerita. Tiga elemen utama dari teori konstruksi karir adalah kepribadian kejuruan, kemampuan beradaptasi dan tujuan kehidupan. Kepribadian kejuruan merupakan konstruksi karir yang memeriksa kemampuan, kebutuhan, nilai, dan minat individu (Schlesinger and Daley, 2016).

Selanjutnya, Schlesinger and Daley (2016) mengungkapkan bahwa kemampuan beradaptasi terhadap karir mengeksplorasi bagaimana karir dikembangkan oleh individu melalui narasi yang disampaikan tentang bagaimana beradaptasi dan mengintegrasikan pengetahuan diri dengan lingkungan. Individu adaptif menunjukkan kepedulian tentang masa depan sebagai pegawai, meningkatkan kontrol yang dimiliki atas masa depan, keingintahuan tentang diri di masa yang akan datang, dan mendapatkan kepercayaan diri untuk mengejar aspirasi.

3. *Planned happenstance and happenstance learning theory*

Planned happenstance dan *happenstance learning theory* merupakan pendekatan yang memberi peran kesempatan dalam pengembangan karir. Kedua teori tersebut merupakan evolusi dari *social learning theory*, dimana pilihan karir didasarkan pada faktor genetik dan lingkungan, dikombinasikan dengan pengalaman belajar dari sekitar lingkungan. Teori ini dengan kata lain menggambarkan bagaimana individu belajar tentang karir dan mengembangkan minat karir melalui peristiwa yang baik yang direncanakan dan tidak direncanakan. *Planned happenstance* pada intinya memberikan gagasan bahwa individu merencanakan tindakan dan terbuka untuk mengenali peluang, yang terjadi dengan cara yang tidak terduga, sehingga dapat memperoleh manfaat dengan cara yang berarti dalam sepanjang karir (Schlesinger and Daley, 2016).

Memindahkan pengalaman belajar sosial ke masa depan, menekankan proposisi penting, yaitu (Schlesinger and Daley, 2016) :

- a. Tujuan karir dalam pekerjaan adalah untuk membantu pegawai belajar mengambil tindakan, dan mengambil keputusan tunggal.
- b. Menyoroti bahwa mengeksplorasi nilai, minat, kepribadian, dan keterampilan sangat membantu untuk memahami pilihan, tetapi tidak boleh digunakan untuk mencocokkan individu dengan karir tertentu.

4. *Theory of careers*

Chaos Theory of Careers (CTC) merupakan pendekatan untuk memahami pengembangan karir yang menggambarkan isi dan proses dari pengembangan karir itu sendiri. CTC berakar pada teori sistem umum yang muncul dari matematika dan sains, yang menghubungkan pengembangan karir dengan fungsinya (Schlesinger and Daley, 2016).

CTC memahami pengembangan karir sebagai sistem dinamis yang kompleks yang dicirikan oleh kompleksitas, keterkaitan, dan kerentanan terhadap perubahan. Sistem dinamis yang kompleks merupakan elemen kunci dalam memahami CTC secara akurat menggambarkan sistem individu menghasilkan perubahan besar dari interaksi yang tampaknya kecil. Sistem dinamis yang kompleks dalam pengembangan karir menggerakkan CTC menuju pemahaman karir abad ke-21. Berdasarkan perspektif ini, Schlesinger and Daley (2016) lebih lanjut menyatakan, CTC menyediakan model holistik dan

menciptakan kerangka kerja untuk membantu individu memahami dan memproses pengembangan karir bagi dirinya sendiri.

Keputusan karir tidak selalu dibuat dengan hanya dipertimbangkan dan diinformasikan. Bukti dari Bimrose (2006) menunjukkan bahwa hanya 25% dari populasi menggunakan pendekatan strategis atau rasional untuk pengambilan keputusan dalam pengembangan karir. Menyarankan, pengambilan keputusan intuitif mungkin lebih efektif. Selanjutnya juga diungkap bahwa karir jarang direncanakan tetapi sering dikembangkan dengan penuh kesadaran, namun bertindak atas sering kali atas *signal* yang muncul. Rekomendasi yang disampaikan bahwa teori pengembangan dapat mencoba untuk menjelaskan pengalaman masa lalu, mengukur peluang dan kemampuan pegawai melalui kinerja. Alasannya bahwa pemahaman tentang teori pengembangan karir dapat membantu untuk menyesuaikan praktik profesional dengan kebutuhan individu (Matthews, 2017).

2.1.2.3. Dimensi dan Indikator

Pengembangan karir pada konteks penelitian ini diukur dari hasil penelitian Sun, and Wang (2017) sebagaimana dinyatakan sebagai berikut:

1. Dimensi proses, diukur dengan indikator penilaian keterampilan, pengetahuan, dan keahlian.
2. Dimensi implementasi, diukur dengan indikator pelatihan keterampilan, penilaian kinerja, umpan balik kinerja, pembinaan atau pendampingan, dan pendidikan berkelanjutan.

3. Dimensi intervensi, diukur dengan indikator bimbingan karir atau perencanaan karir, pendidikan karir, konseling karir, dan *career coaching*.

2.1.3. Kompetensi

2.1.3.1. Pengertian Kompetensi

Spencer (1993) menyatakan bahwa kompetensi sebagai karakteristik dasar individu yang secara kausal berhubungan dengan kriteria yang dirujuk secara efektif dan/atau kinerja yang unggul dalam melaksanakan berbagai pekerjaan. Kompetensi juga merupakan perpaduan antara keterampilan dan kemampuan yang diperoleh melalui pengalaman kerja, pengalaman hidup, studi, serta pelatihan-pelatihan yang pernah didapatkan.

Thoha (2013), menyatakan bahwa kompetensi merupakan unsur mengenai kesiapan, berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dapat diperoleh salah satunya dari pendidikan, dan pelatihan, serta pengalaman. Kompetensi merupakan sebuah persyaratan yang terkait dengan kemampuan dalam melaksanakan suatu jabatan. Rivai dan Sagala (2009), mengungkapkan bahwa kompetensi adalah harapan untuk memberikan pengaruh kepada pihak lain, serta kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain dengan cara membujuk. Menurut Purwanto (2010), kemampuan pegawai dalam bekerja menyangkut keahlian, keterampilan atau profesionalisme, kompetensi jabatan fungsional.

Kompetensi juga dapat diartikan merupakan karakteristik mendasar dari diri individu secara kasual yang terkait dengan efektivitas dan kinerja yang sangat baik.

Hellriegel et al (2011) menyatakan kompetensi adalah perpaduan antara pengetahuan, keterampilan, perilaku serta sikap yang berdampak terhadap efektifitas pribadi. Menurut Wibowo (2011) kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan tugas yang didasari oleh keterampilan dan pengetahuan, serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Berdasarkan hal tersebut, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting. Karyawan disebut kompeten apabila telah memiliki kecakapan bekerja pada bidang tertentu dari hal ini maka kompetensi juga diartikan sebagai suatu hal yang menggambarkan kualifikasi atau kemampuan seseorang, baik yang kualitatif maupun kuantitatif.

2.1.3.2. Manfaat Penilaian Kompetensi

Kompetensi dapat berdampak untuk memprediksi kinerja pegawai, artinya tingkat kinerja tergantung dari tingkat kompetensi yang dimiliki (Pramudyo, 2010). *Spencer* dalam Karina (2017) menjabarkan bahwa kompetensi terdiri dari kompetensi intelektual, kompetensi emosional, dan kompetensi sosial, sebagaimana masing-masing manfaat dijelaskan sebagai berikut :

1. Kompetensi intelektual

Kompetensi intelektual dari dalam diri para pegawai dapat digunakan untuk membentuk karakter, sikap, perilaku atau kemauan. Selain itu juga untuk membentuk kemampuan intelektual, yang dapat berupa tingkat pengetahuan, keterampilan, pengetahuan profesional, pemahaman, dan kontekstual). Kompetensi ini jika dimiliki oleh diri pegawai, maka sifatnya relatif stabil dalam menghadapi berbagai permasalahan di tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan kontekstualnya. Hal ini membuat para pegawai dapat berfikir fokus dampaknya terhadap peningkatan niat semakin terlibat dalam pekerjaan (*engagement*) dan kepuasan kerja.

2. Kompetensi emosional

Kompetensi emosional dari dalam diri pegawai berkaitan dengan karakter sikap, perilaku, dan kemampuan untuk mengendalikan diri serta memahami lingkungan secara objektif. Hal ini didasari oleh pemikiran bahwa pola emosional yang relatif stabil ketika menghadapi berbagai tekanan kerja, yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas mental.

3. Kompetensi sosial

Kompetensi sosial bermanfaat untuk mengetahui karakter sikap dan perilaku/kemauan dan kemampuan dalam bekerjasama. Selain itu juga membentuk kecerdasan, dan akrab dengan pihak lain atau kelompok lain, ada berbagai situasi permasalahan di tempat kerja, yang terbentuk

dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan sosial.

Karina (2017) mengungkapkan bahwa kompetensi bisa berdampak terhadap kinerja mencakup niat, tindakan, dan hasil akhir. Korelasi antara kompetensi dengan manajemen kinerja juga dinyatakan Armstrong (2014), bahwa manajemen kinerja berhubungan dengan *input* dan proses (sasaran dan kompetensi). Selain itu juga berhubungan dengan *output* dan *outcome* (hasil dan kontribusi). Penilaian atas kinerja didasarkan pada suatu pemahaman keahlian, keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang dibutuhkan untuk menjalankan berbagai tugas dengan optimal. Kompetensi yang dimiliki oleh individu pekerja harus mampu mendukung pelaksanaan berbagai strategi yang ditetapkan oleh organisasi, serta mampu mendorong setiap adanya perubahan yang terjadi (Alwi, 2010).

Kompetensi menggambarkan antara kombinasi pengetahuan dengan standar kinerja yang dipersyaratkan, supaya berhasil dalam menyelesaikan suatu tugas/pekerjaan, serta tanggung jawab dalam memegang suatu jabatan. Berdasarkan terminologi, kompetensi juga sebuah atribut untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas serta unggul dalam berbagai hal. Atribut mendasarkan pada karakteristik tertentu, supaya dapat melaksanakan pekerjaan secara efektif. Atribut terdiri atas persyaratan pengetahuan, keterampilan dan keahlian serta karakteristik tertentu. Kompetensi juga dapat diinterpretasikan sepadan dengan kemampuan serta

kecakapan individu. Bahkan sepadan dengan keterampilan, pengetahuan dan berpendidikan tinggi (Sudarmanto, 2009).

Zwell et al (2010) mengungkapkan bahwa kompetensi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor berikut :

1. Keyakinan dan nilai-nilai

Perilaku individu sangat dipengaruhi oleh keyakinannya terhadap dirinya sendiri serta pihak lain. Terminologinya bahwa jika individu mempunyai keyakinan yang tinggi terhadap kemampuannya dalam melakukan sesuatu, maka hal tersebut mendorong untuk bisa mengerjakan dengan lebih mudah dan lebih baik.

2. Karakteristik kepribadian

Kepribadian pada diri seseorang dapat berdampak terhadap cara-cara dalam menyelesaikan berbagai permasalahan/kesulitan-kesulitan, yang kemudian akan berdampak pada meningkatnya kompetensi. Individu akan berespons serta beradaptasi dengan lingkungan dan kekuatan sekitarnya, yang akan menambah kompetensi.

3. Motivasi

Motivasi merupakan dorongan yang menjadikan individu mampu menjalankan suatu hal. Dorongan psikologis bisa berdampak pada kekuatan fisik, sehingga akan mempermudah dalam aktivitas kerja, yang menambah tingkat kompetensi pegawai.

4. Isu emosional

Kondisi emosional bisa berdampak pada dalam penampilan kerja. Alasannya bahwa, rasa percaya diri bisa membuat pegawai dapat melakukan suatu pekerjaan dengan lebih baik. Sebaliknya, gangguan emosional seperti rasa takut dan malu bisa berdampak pada menurunnya *performance* kerja.

5. Kemampuan intelektual

Tingkat intelektual individu dipengaruhi oleh pengalaman, proses pembelajaran yang sudah tentu pula kemampuan intelektual akan meningkatkan kompetensi yang kemudian dapat berdampak pada meningkatnya kemampuan kerja.

6. Budaya organisasi

Budaya organisasi dapat membentuk tingkat kompetensi dalam berbagai kegiatan, misalnya hubungan antar pegawai, motivasi kerja, dan kesemuanya itu akan berdampak terhadap potensi keterlibatan kerja.

Terdapat 5 (lima) karakteristik kompetensi, yaitu (Wibowo, 2011) :

1. Motif adalah suatu hal secara konsisten dipikirkan atau diinginkan yang menyebabkan tindakan.
2. Sifat adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi.
3. Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra yang ada di dalam diri pegawai.
4. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki dalam bidang spesifik.

5. Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu.

Wibowo (2011) menjelaskan ada beberapa tipe kompetensi yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Planning competency*

Kompetensi ini dikaitkan dengan tindakan tertentu, seperti menetapkan tujuan, menilai resiko dan mengembangkan urutan tindakan untuk mencapai tujuan.

2. *Influence competency*

Dikaitkan dengan tindakan seperti mempunyai dampak pada pihak lain, memaksa membuat keputusan tertentu, dan memberi inspirasi untuk bekerja menuju tujuan organisasi.

3. *Communication competency*

Kompetensi ini berupa kemampuan berbicara, mendengarkan pihak lain, komunikasi tertulis dan non verbal yang ada di dalam diri masing-masing pegawai.

4. *Interpersonal competency*

Meliputi, empati, membangun konsensus, *networking*, persuasi, negosiasi, diplomasi, manajemen konflik, menghargai pihak lain, dan jadi *team player*.

5. *Thinking competency*

Berkenaan dengan, berpikir strategis, berpikir analitis, berkomitmen terhadap tindakan, memerlukan kemampuan kognitif, mengidentifikasi mata rantai dan membangkitkan gagasan-gagasan yang kreatif.

6. *Organizational competency*

Meliputi kemampuan merencanakan pekerjaan, mengorganisasi sumber daya mendapatkan pekerjaan dilakukan, mengukur kemampuan, dan mengambil risiko yang diperhitungkan oleh masing-masing individu.

7. *Human resources management competency*

Merupakan kemampuan dalam bidang, *team building*, mendorong partisipasi, mengembangkan bakat, mengusahakan umpan balik kinerja, dan menghargai keberagaman.

8. *Leadership competency*

Merupakan kompetensi meliputi kecakapan memposisikan diri, mengembangkan organisasional, mengelola transisi, orientasi strategis, membangun visi, merencanakan masa depan, menguasai perubahan dan memelopori kesehatan tempat kerja.

9. *Clientservice competency*

Merupakan kompetensi berupa mengidentifikasi dan menganalisis pelanggan, orientasi pelayanan dan pengiriman, bekerja dengan pelanggan, tindak lanjut dengan pelanggan, membangun *partnership* dan berkomitmen terhadap kualitas.

10. *Bussines competency*

Merupakan kompetensi yang meliputi manajemen finansial, keterampilan pengambilan keputusan bisnis, bekerja dalam sistem, menggunakan ketajaman bisnis, membuat keputusan bisnis dan membangkitkan pendapatan.

11. *Self management competency*

Kompetensi berkaitan dengan menjadi motivasi diri, bertindak dengan percaya diri, mengelola pembelajaran sendiri, mendemonstrasikan fleksibilitas, dan berinisiatif.

12. *Technical/operational competency*

Kompetensi berkaitan dengan mengerjakan tugas kantor, bekerja dengan teknologi komputer, menggunakan peralatan lain, mendemonstrasikan keahlian teknis dan profesional dan membiasakan bekerja dengan data dan angka.

Wibowo (2011) menyebutkan bahwa terdapat banyak faktor-faktor yang dapat dipergunakan untuk memperbaiki atau meningkatkan kompetensi para pegawai, yaitu :

1. Mengalami kekurangan kompetensi (*admitting incopetence*)

Sering kali terjadi individu menutupi kekurangannya agar tidak diketahui pihak lain. Budaya berusaha selalu tampil baik mengandung bahaya tidak menyadari kekurangan dalam kompetensi. Ada baiknya mengakui dengan terus terang akan kekurangan yang ada dalam diri dalam kompetensinya sehingga dapat dilakukan usaha untuk memperbaikinya.

2. Meningkatkan harapan (*raising expectations*)

Pekerjaan manajer dan *coach* termasuk membantu orang memperluas visi atas pekerjaan mereka sehingga dapat memanfaatkan bakat, kemampuan, dan potensinya. *Coach* perlu terus menerus meningkatkan pekerja atas visinya, mendorong untuk bekerja keras mencapai visi dengan perilaku saat ini, dan membantu mengembangkan tujuan dan langkah tindak untuk mengatasi kesenjangan.

3. Mengidentifikasi Hambatan (*identifying barriers*)

Pada saat terjadi hambatan terhadap kinerja dan pencapaian prestasi, penting sekali untuk mengidentifikasi sifat dari hambatan tersebut sehingga dapat diatasi secara efektif. Hambatan dapat dikategorikan dalam pengetahuan, keterampilan, proses, dan emosional.

4. Memasukkan mekanisme dukungan (*including support mechanism*)

Mekanisme dukungan yang dapat dipergunakan organisasi dan pekerja untuk memastikan rencana kinerja adalah Wibowo (2011) :

- a. Mencatat kemajuan tujuan dan pelaksanaan langkah tindak lanjut
- b. Mengomunikasikan kemajuan kepada orang lain
- c. Menggunakan penghargaan.

2.1.3.3. Demensi dan Indikator Kompetensi

Demensi dan indikator kompetensi dirumuskan sebagai berikut (Spencer, 1993) :

1. *Technical or functional*, diukur dengan indikator : pengetahuan, dan sikap.
2. *Managerial*, diukur dengan indikator : kemampuan merencanakan dan mengatur pekerjaan, serta kemampuan memanfaatkan berbagai sumber daya.
3. *Human*, diukur dengan indikator : kemampuan memotivasi pihak lain, kemampuan memperdayakan dan mengembangkan sumber daya manusia.
4. *Conceptual*, diukur dengan indikator : kemampuan berpikir untuk menyelesaikan masalah, dan kemampuan membuat perencanaan di masa yang akan datang.

2.1.4. Manajemen Talenta

2.1.4.1. Pengertian Manajemen Talenta

Definisi manajemen talenta secara luas merupakan suatu upaya organisasi untuk menarik, memilih, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan berbakat. Aspek kunci dari definisi ini adalah fokus pada kelompok karyawan inti, daripada seluruh sumber daya manusia yang ada. Definisi ini menekankan fokus sistem internal dalam manajemen talenta dan memastikan karyawan yang mempunyai talenta strategis utama akan tertarik, dipertahankan, dan ditempatkan untuk memenuhi prioritas strategis organisasi dengan baik (Collings, et al (2019)).

Talenta/bakat juga sering dikonseptualisasikan sebagai karakteristik luar biasa atau khusus yang ditunjukkan oleh para pegawai. Dinyatakan pula bahwa talenta merupakan jumlah dari kemampuan individu mengenai bakat intrinsiknya, keterampilan, pengetahuan, pengalaman, kecerdasan, penilaian, sikap, karakter, dan dorongan. Sekaligus juga mencakup kemampuan untuk belajar dan tumbuh. Dimaknai pula bahwa talenta merupakan total dari semua pengalaman, pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang dimiliki dan dibawa individu untuk bekerja. Talenta sekaligus juga mengacu pada gabungan kompleks keterampilan, pengetahuan, kemampuan kognitif, dan potensi karyawan. Berdasarkan pemahaman mengenai talenta sebagaimana yang dinyatakan di atas, bahwa tidak ada cara yang unik untuk menggambarkan bakat sebagai karakteristik individu (Gallardo, 2019).

2.1.4.2. Arti Pentingnya Manajemen Talenta

Fungsi inti dan proses manajemen talenta di tingkat makro berfungsi untuk membantu dalam mengatasi berbagai hambatan meningkatkan efektivitas pencarian talenta, yang dapat digambarkan sebagai berikut (King and Vaiman, 2019) :

Tabel 2.1
Fungsi Inti dan Inti Proses Manajemen Talenta

No	Fungsi Inti	Inti Proses
1.	Perencanaan bakat .	Pengetahuan lebih.

2. Perolehan bakat .	Lingkungan belajar dan kepemimpinan.
3. Pengembangan bakat.	Dukungan kelembagaan.
4. Retensi bakat.	Strategi dan kepemimpinan.

Sumber : King and Vaiman (2019).

Melihat arti pentingnya manajemen talenta, maka di Amerika Serikat diakui bahwa organisasi harus terus menerus berjuang dalam mengelola bakat secara efektif. Salah satu indikator kegagalan dalam manajemen talenta di atas adalah bahwa >70% CEO secara global mengidentifikasi kurangnya ketersediaan keterampilan dan kemampuan yang menjadi sebuah ancaman utama bagi prospek pertumbuhan organisasi (Collings et al, 2019). Cascio and Boudreau (2016) mengungkapkan terdapat banyak faktor yang menyebabkan perkembangan kebutuhan akan manajemen talenta, diantaranya sebagai berikut :

1. Manajemen sumber daya manusia yang efektif semakin diakui sebagai penentu utama keberhasilan atau kegagalan dalam bisnis internasional.
2. Kemampuan departemen manajemen talenta yang kurang adil menjadi kendala yang signifikan pada penerapan strategi ini.
3. Masalah manajemen talenta menjadi semakin signifikan di berbagai organisasi yang jauh lebih luas daripada sebelumnya.

Lebih lanjut, hasil yang diharapkan dari manajemen talenta dapat dikategorikan : (1). Hasil tingkat pertama adalah hasil yang langsung muncul dari pengaruh dari manajemen talenta. (2). Hasil tingkat kedua adalah hasil yang muncul secara tidak langsung dari pengaruh dari

manajemen talenta, masing-masing nampak sebagai berikut (King and Vaiman, 2019) :

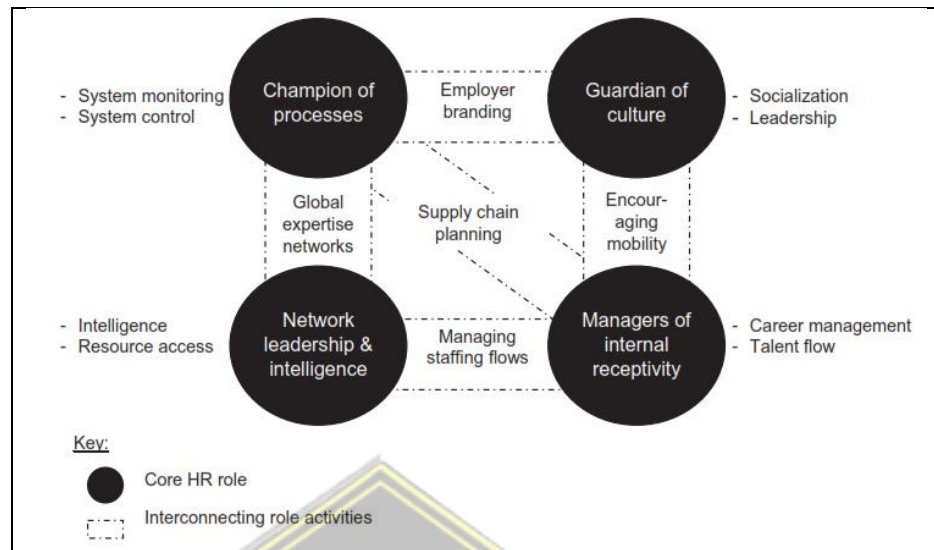
Tabel 2.2
Kategori Hasil Manajemen Talenta

No	Hasil Manajemen Talenta	
	Berpengaruh Langsung	Berpengaruh Tidak Langsung
1.	Pencapaian pendidikan.	Peringkat daya tarik relatif dalam organisasi dan bakat.
2.	Pekerjaan.	Produktivitas dan inovasi.
3.	Mobilitas bakat.	Pertumbuhan ekonomi.
4.	Pemanfaatan talent diaspora.	Daya saing.

Sumber : King and Vaiman (2019).

Dilihat dari perspektif psikologi positif, subjek dalam manajemen talenta adalah seluruh pegawai masing-masing mempunyai kekuatan atau talenta yang berharga. Hal ini apabila diterapkan dengan benar, dapat menambah nilai bagi organisasi. Berdasarkan hal tersebut, maka keberhasilan organisasi berasal dari kemampuan menangkap/menemukan nilai dari seluruh pegawai, dengan demikian bukan hanya beberapa superstar. Pada organisasi berbasis pengetahuan, sumber daya manusia adalah aset yang sangat berharga untuk menghasilkan keuntungan dan kesuksesan baik masa sekarang dan bahkan yang akan datang (Cascio dan Boudreau, 2016).

Gambar berikut menunjukkan besarnya kontribusi/peran sumber daya manusia dalam sebuah organisasi, khususnya yang hubungan dengan manajemen talenta (Farndale et al, 2019) :



Sumber : Farndale et al (2019).

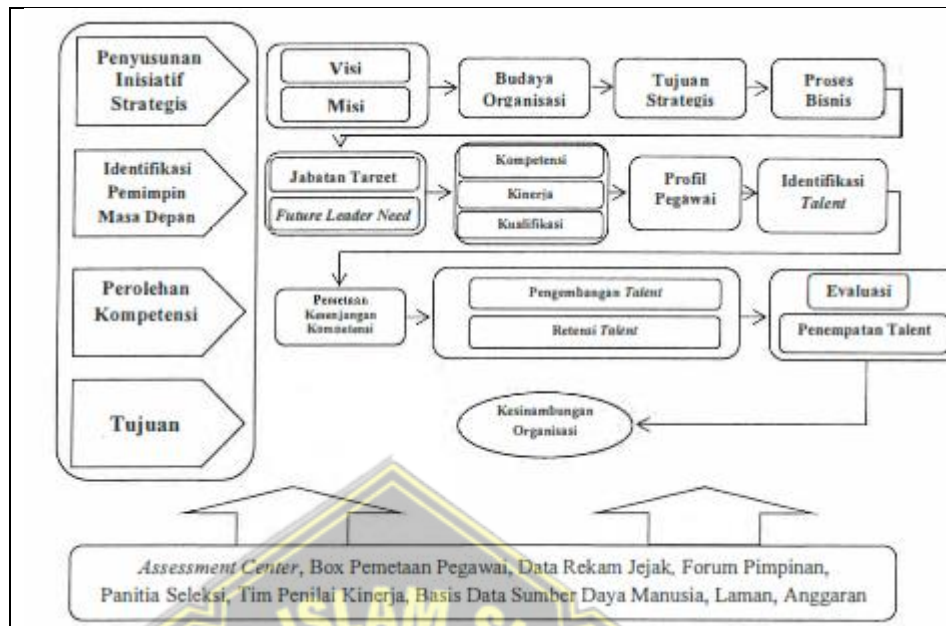
Gambar 2.1
Peran SDM Dalam Manajemen Talenta

Manajemen talenta pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan dikemas ke dalam program pengembangan talenta. Pada regulasi tersebut, Pasal 1 Ayat (11) menyatakan bahwa program pengembangan talenta merupakan pengembangan kompetensi untuk para *talent* dalam mempersiapkan diri menduduki jabatan struktural setingkat lebih tinggi atau posisi/jabatan lain yang dianggap strategis oleh Kementerian Keuangan. Pasal 5 menyebutkan bahwa manajemen talenta didukung dengan infrastruktur yang terdiri dari : jabatan target, profil *talent*, forum pimpinan, mentoring, program pengembangan *talent*, panitia seleksi, tim penilai kinerja, basis data sumber daya manusia, laman, dan anggaran.

Pada Lampiran PMK RI. No. 60/PMK.01/2016 menyebutkan bahwa, manajemen talenta mempunyai 2 (dua) tujuan baik untuk institusi maupun untuk pegawai, yang masing-masing dijelaskan sebagai berikut :

1. Bagi organisasi, bertujuan untuk :
 - a. Menemukan dan mempersiapkan pegawai terbaik untuk menduduki jabatan target setingkat lebih tinggi dan memimpin inisiatif dalam organisasi guna mengoptimalkan capaian strategi, tujuan organisasi, dan mendukung Kementerian Keuangan menjadi *world class government institution*.
 - b. Mewujudkan *succession planning* yang obyektif, terencana, terbuka, tepat waktu, dan akuntabel sehingga dapat memperkuat dan mengakselerasi penerapan Sistem Merit sebagaimana diamanatkan dalam UU ASN.
 - c. Membangun iklim kompetisi positif dan transparansi diantara Pegawai untuk memberikan prestasi terbaik bagi Kementerian Keuangan.
 - d. Membangun kepercayaan dan meningkatkan *engagement* pegawai kepada organisasi.
2. Bagi pegawai, bertujuan untuk :
 - a. Memberikan kesempatan yang sama dalam mengembangkan karir.
 - b. Sarana perwujudan aktualisasi diri melalui pengembangan kompetensi dan karir.

Selanjutnya kerangka manajemen talenta dinyatakan sebagai berikut
(Lampiran PMK RI. No. 60/PMK.01/2016) :



Sumber : Lampiran PMK RI. No. 60/PMK.01/2016.

Gambar 2.2
Kerangka Manajemen Talenta

2.1.4.3. Dimensi dan Indikator Manajemen Talenta

Dimensi dan indikator manajemen talenta mengacu dari hasil penelitian Niu et al (2021) sebagaimana dinyatakan sebagai berikut :

1. Dimensi azas, mencakup objektivitas, perencanaan, keterbukaan, ketepatan waktu, dan kuantabilitas.
2. Dimensi tahap persiapan, diukur dengan menyusun inisiatif strategis, identifikasi pemimpin masa depan, perolehan kompetensi.
3. Dimensi monitoring mentor, diukur dengan menggunakan masukan mengenai pilihan metode pengembangan kompetensi, penugasan untuk meningkatkan kompetensi manajerial dan pengembangan karakter, evaluasi pengembangan *talent*.

4. Dimensi program pengembangan *talent* diukur dengan pra pengembangan, pengembangan, monitoring program, dan evaluasi.

2.1.5. Penelitian Terdahulu

Review atas penelitian terdahulu ini dilakukan dengan dasar pemikiran adanya permasalahan yang terjadi, sebagaimana yang telah dinyatakan dalam latar belakang yaitu mengenai pengembangan karir dan kinerja KPP Pratama Demak. Tujuan secara khusus yaitu dimaksudkan untuk memberikan gambaran mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi permasalahan utama tersebut yang terjadi pada KPP Pratama Demak.

Misalnya saja, mengenai pengembangan karir dirasa tidak adil oleh para pegawai. Permasalahan yang terjadi bahwa proses penilaian keterampilan, pengetahuan dan keahlian seringkali dilakukan dengan subjektif. Selanjutnya, implementasi pembinaan atau pendampingan dalam pengembangan karir juga dirasa tidak adil. Begitu juga dengan intervensi bimbingan karir atau perencanaan karir yang dilakukan KPP Pratama Demak dalam pengembangan karir dinyatakan tidak adil.

Sama halnya dengan capaian kinerja pegawai KPP Pratama Demak belum menunjukkan hasil yang optimal. Permasalahan yang terjadi bahwa kemampuan para pegawai untuk menunjukkan perannya yang ekstra dalam menyelesaikan pekerjaan belum maksimal, sehingga unjuk kinerja utamanya juga belum nampak. Sehubungan dengan penyelesaian jika terjadi konflik juga belum menunjukkan sikap yang antusias. Pelaksanaan

pekerjaan juga masih bersifat normatif, dengan demikian inisiatif dirasa masih kurang.

Selanjutnya, karena mengingat bahwa pengembangan karir dan kinerja merupakan hal yang krusial dalam manajemen sumber daya manusia, maka menjadi penting untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi. Mulyati dan Utami (2019) yang melakukan penelitian kepada 40 pegawai BPN di Kota Madiun, Fadillah et al (2019) kepada 99 pegawai BPJS Kesehatan Divisi II Regional. Hasilnya bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Arar and Oneren (2015) yang melakukan penelitian pada perusahaan bisnis internasional di Turki memberikan kesimpulan bahwa manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir.

Sehubungan kinerja, Afriana (2021) yang melakukan penelitian kepada 250 orang aparatur pemerintah sebagai responden dari 26 instansi pemerintah daerah di Kabupaten Kepulauan Yapen memberikan kesimpulan bahwa kompetensi dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Lebih luas lagi hasil penelitian dari Niu et al (2021) yang dilakukan kepada 100 orang pegawai di Timur Tengah. Kesimpulannya bahwa manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja baik secara langsung maupun melalui mediasi manajemen karir. Arifin et al (2020) melakukan penelitian terhadap 230 pegawai Bank Aceh Syariah, Lhokseumawe menyimpulkan bahwa pengembangan karir, dan kompetensi berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja. Faktor yang mempengaruhi kinerja selanjutnya adalah manajemen talenta. Dinyatakan oleh Sopiah dkk (2020) melakukan pengujian terhadap 376 orang perawat baik di rumah sakit swasta maupun pemerintah di Indonesia. Disimpulkan bahwa manajemen talenta tidak berpengaruh terhadap kinerja.

2.1.6. Keterkaitan Antar Variabel

2.1.6.1. Pengaruh Kompetensi Terhadap Pengembangan Karir

Kompetensi merupakan perpaduan dari berbagai macam pengetahuan, keterampilan, perilaku serta sikap. Berdasarkan ini, dengan demikian sekaligus menggambarkan kualifikasi atau kemampuan individu, baik yang kualitatif maupun kuantitatif. Pegawai dinyatakan kompeten jika sudah mempunyai berbagai kecakapan kerja pada bidang tertentu (Hellriegel et al, 2011). Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi, diantaranya adalah motivasi, yang merupakan dorongan untuk menjalankan suatu hal. Dorongan psikologis bisa berdampak pada kekuatan fisik, sehingga akan mempermudah dalam aktivitas kerja, yang pada akhirnya menambah tingkat kompetensi pegawai (Zwell et al, 2010).

Selanjutnya, kompetensi menggambarkan antara perpaduan antara aspek pengetahuan dengan berbagai standar kinerja yang dipersyaratkan. Hal ini pada akhirnya, dengan kompetensi yang tinggi maka pegawai dapat menjalankan berbagai pekerjaan dengan penuh tanggung jawab. Unsur lain yang ada di dalam kompetensi diantaranya, melalui motivasi tinggi maka

akan menghasilkan pekerjaan dengan optimal, dengan demikian mendapatkan penilaian yang positif dari pimpinan. Selanjutnya, berpotensi kuat untuk dengan mudah mencapai karir yang tinggi dengan tahapan pengembangan karir yang telah ditetapkan.

Hal tersebut mendapat dukungan secara empiris dari Arifin et al (2020), Mulyati, dan Utami (2019). Hasil penelitian mengungkapkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir pegawai. Selanjutnya, dijadikan dasar dalam merumuskan hipotesis berikut :

H1 : kompetensi berpengaruh positif terhadap pengembangan karir pegawai.

2.1.6.2. Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Pengembangan Karir

Pada era sekarang ini banyak instansi atau organisasi yang semakin menyadari mengenai arti pentingnya talenta/bakat yang dimiliki oleh para pegawai. Sehubungan dengan hal ini, maka menjadi sebuah tantangan dalam mengelola talenta secara efektif dalam mewujudkan tujuan-tujuan strategis organisasi. Studi terbaru CEO di Amerika Serikat mengidentifikasi manajemen talenta, regulasi dan Undang-Undang merupakan tantangan terbesar yang saat ini harus dihadapi. Hal ini didasarkan pada gagasan bahwa pengelolaan tenaga kerja inti akan memiliki dampak terbesar pada

keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, melalui pengembangan karir para pegawai (Collings et al, 2019).

Pengembangan karir merupakan proses dalam pengelolaan kemajuan capaian kerja. Hal ini sudah semestinya bahwa dalam membangun karir dilakukan dengan cara yang sistematis, penuh kehati-hatian, mempertimbangkan pilihan dan membuat pilihan berdasarkan berbagai informasi yang tersedia. Keputusan karir adalah keputusan yang sangat kompleks, dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk latar belakang keluarga, prestasi kelompok, norma budaya, bakat pribadi dan pencapaian pendidikan (Matthews, 2017).

Pernyataan di atas didukung oleh penelitian Arar and Oneren (2015). Hasil penelitian menyimpulkan bahwa manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Berdasarkan berbagai kajian di atas, maka hipotesis disimpulkan berikut :

H2 : manajemen talenta berpengaruh positif terhadap pengembangan karir.

2.1.6.3. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja

Kompetensi pegawai bisa dinilai dari 3 (tiga) unsur yaitu kompetensi intelektual, kompetensi emosional, dan kompetensi sosial. Kompetensi intelektual dari dalam diri para pegawai dapat digunakan untuk membentuk karakter, sikap, perilaku atau kemauan. Kompetensi emosional dari dalam diri pegawai berkaitan dengan karakter sikap, perilaku, dan kemampuan untuk mengendalikan diri serta memahami lingkungan secara objektif.

Kompetensi sosial bermanfaat untuk mengetahui karakter sikap dan perilaku/kemauan dan kemampuan dalam bekerjasama (Karina, 2017).

Pegawai dengan bekal kompetensi intelektual, kompetensi emosional, dan kompetensi sosial sebagaimana dinyatakan di atas, selanjutnya akan membentuk karakter dan sikap yang mempunyai tingkat semangat kerja tinggi. Hal ini dengan demikian, akan semakin lebih rela mengabdikan diri sepeuhnya dan tekun, yang secara umum ditunjukkan dengan melibatkan diri dalam organisasi. Keterlibatan pegawai ini dengan demikian menunjukkan sikap bersedia melaksanakan tugas ekstra, dengan demikian indikasi kinerja yang tinggi (Kasinathan and M. Rajee, 2016).

Dinyatakan pula secara empiris oleh Afriana (2021), Mardiyah and Purba (2019), bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Lebih lanjut dijadikan dasar dalam penelitian ini untuk merumuskan hipotesis sebagai berikut :

H3 : kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.1.6.4. Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja

Arti pentingnya manajemen talenta bagi organisasi dikarenakan pasar tenaga kerja saat ini sangat dinamis dan terus berubah, prediksi tentang bakat di masa yang akan datang sangat dibutuhkan. Dinyatakan pula, organisasi untuk mempertimbangkan berbagai bentuk bakat di seluruh angkatan kerja dipandang sebagai strategi yang lebih masuk akal daripada

hanya berfokus pada beberapa jenis bakat tertentu (Cascio dan Boudreau, 2016).

Berdasarkan hal tersebut, maka identifikasi secara sistematis posisi-posisi kunci berkontribusi pada keunggulan kompetitif berkelanjutan organisasi. Pengembangan talenta para pegawai yang berpotensi tinggi dengan demikian menjadi sarana untuk memperoleh kemampuan kerja yang tinggi (Collings et al, 2019). Dinyatakan pula oleh Gallardo (2019) bahwa dari perspektif psikologi positif dengan pendekatan subjek inklusif didasarkan pada keyakinan bahwa semua pegawai memiliki kekuatan atau talenta yang berharga, yang jika diterapkan dengan benar, dapat menambah nilai bagi organisasi. Hal ini dikarenakan para pegawai jika manajemen talenta dikelola dengan baik, maka akan menumbuhkan perasaan puas, dengan demikian memberikan dukungan yang kuat untuk melaksanakan berbagai pekerjaan dengan optimal, pada akhirnya kinerja meningkat.

Pembuktian secara empiris dilakukan oleh Niu et al (2021). Hasil pengujian menyimpulkan bahwa manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan kajian ini, maka hipotesis dirumuskan sebagai berikut :

H4 : manajemen talenta berpengaruh positif terhadap kinerja.

2.1.6.5. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja

Pengembangan karir merupakan bagian yang sangat penting bagi para pegawai, karena sebagai petunjuk kerangka kerja untuk memahami

proses pembentukan karir. Bekerja dengan model pengembangan karir membantu pegawai untuk menentukan memilih level karir dan cara memperoleh. Model pengembangan karir juga bisa membantu instansi bekerja dengan lebih efisien dan mengintegrasikan layanan dengan lebih baik lagi (Schlesinger and Daley, 2016). Orientasi terhadap karir tertentu muncul dari interaksi antara individu dengan berbagai organisasi dan sekaligus juga masyarakat. Artinya, karir merupakan fungsi dari orientasi internal individu dan faktor eksternal yang dapat mempengaruhinya (Sharma, 2016).

Hal ini diperkuat oleh pernyataan dari Sharma (2016) yang mana tanggung jawab untuk pengembangan karir berada pada individu dan harus mampu menggambarkan iklim segala perubahan yang konstan. Hal ini tentu saja membutuhkan komitmen yang tinggi dari pegawai itu sendiri ditambah pengembangan karir yang dikelola dengan baik oleh institusi akan memberikan kesempatan yang adil kepada para pegawai. Pada akhirnya akan menumbuhkan kemampuan kerja yang berkesinambungan yaitu diukur dengan kinerja.

Sehubungan dengan pengujian secara empiris Afriana (2021), Mardiyah and Purba (2019). Hasil pengujian membuktikan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Atas dasar ini, maka hipotesis dirumuskan sebagai berikut :

H5 : pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja.

2.2. Kerangka Pemikiran

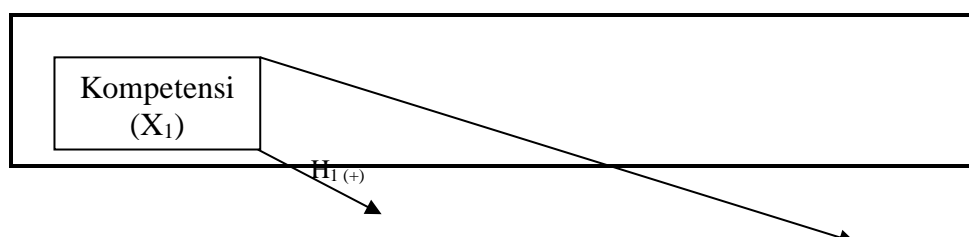
Kementerian Keuangan menyadari sepenuhnya bahwa sumber daya manusia merupakan aset yang sangat strategis. Sekaligus sebagai sarana untuk menentukan keberhasilan institusi, maka perlu dilakukannya pengelolaan yang maksimal supaya semakin mampu memberikan nilai tambah untuk mencapai keunggulan kompetitif. Sejalan dengan hal itu, maka ditetapkan visi organisasi yaitu sebagai penggerak utama pertumbuhan ekonomi Indonesia yang inklusif di abad ke-21. Hal ini tentu saja tidak terkecuali bagi Kantor Pelayanan Pajak (KPP), yang mempunyai tugas pokok untuk melakukan pelayanan publik, tentu saja dituntut untuk senantiasa melakukan peningkatan kinerja melalui peningkatan manajemen sumber daya manusia.

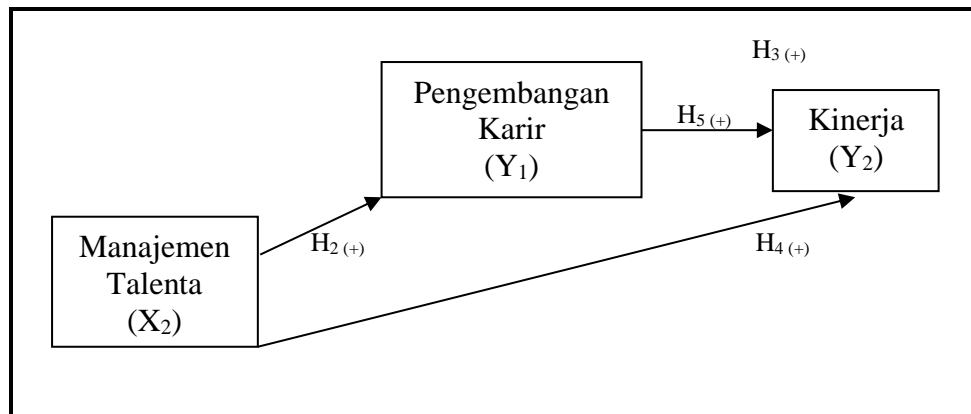
Kenyataan ini secara otomatis menuntut konsekuensi adanya peningkatan manajemen sumber daya manusia. Disebutkan dalam Lampiran PMK RI. No. 60/PMK.01/2016, yang meliputi peningkatan kualitas sumber daya manusia, penempatan sumber daya manusia yang kompeten pada tempat dan waktu yang sesuai. Sekaligus mengenai sistem pola karir yang jelas dan terukur, pengelolaan sumber daya manusia berbasis kompetensi, serta keakuratan dan kecepatan penyajian informasi sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Upaya untuk mewujudkannya, salah satunya dengan menetapkan misi organisasi, diantaranya melalui pengembangan karir dengan menawarkan proposisi nilai pegawai yang kompetitif.

Selanjutnya sebagian secara empiris dinyatakan dalam beberapa penelitian terdahulu. Misalnya saja mengenai pengaruh kompetensi terhadap pengembangan karir dibuktikan dalam penelitian Arifin et al (2020), Mulyati, dan Utami (2019) dan terhadap kinerja oleh Afriana (2021), Mardiyah and Purba (2019). Menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir dan sekaligus terhadap kinerja pegawai.

Selanjutnya, pengaruh manajemen talenta terhadap pengembangan karir dan kinerja. Dibuktikan oleh Arar and Oneren (2015) yang mana manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir, dan terhadap kinerja secara empiris dinyatakan oleh Niu et al (2021), Sopiha dkk (2020). Selanjutnya, Afriana (2021), Mardiyah and Purba (2019) membuktikan bahwa pengembangan karir itu sendiri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan berbagai kajian penelitian terdahulu menjadi hal yang sangat menarik karena mengingat bahwa pengembangan karir merupakan unsur yang sangat penting menjadi perantara untuk mencapai kinerja. Sehubungan dengan hal ini, maka menempatkan pengembangan karir sebagai variabel yang memediasi pengaruh kompetensi dan manajemen talenta terhadap kinerja. Selanjutnya, kerangka pemikiran teoritis dalam penelitian ini dikembangkan sebagai berikut :





Gambar 2.3
Kerangka Pemikiran



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini bersifat kuantitatif inferensial yang mana, penelitian dengan melakukan berbagai pengujian hipotesis baik secara langsung (*direct effect*) maupun tidak langsung (*indirect effect*) yaitu dengan uji mediasi.

3.2. Teknik Sampling

Mengingat, jumlah populasi yang tidak terlalu banyak, dan masih sangat terjangkau maka penelitian ini dilakukan dengan sensus yang mana dengan mengambil keseluruhan pegawai KPP Pratama Demak yang berjumlah sebanyak 80 orang dijadikan sebagai responden.

3.3. Sumber dan Jenis Data

Jenis data penelitian ini bersifat kualitatif yang kemudian dikuantisir menjadi data kuantitatif. Sumber data penelitian ini terbagi menjadi 2 (dua) bagian yaitu :

1. Sumber data utama

Sumber data utama berupa data primer yang diperoleh dari tanggapan responden atas kuesioner yang telah dibagikan. Kuesioner berisi pertanyaan-pertanyaan mengenai kompetensi, manajemen talenta, pengembangan karir dan kinerja.

2. Sumber data pendukung

Sumber data pendukung berupa data sekunder yang terdiri dari jurnal penelitian terdahulu, berbagai literatur manajemen sumber daya manusia yang relevan dengan variabel penelitian, berbagai artikel yang diperoleh dari *webside*, dan juga data-data dari bagian kepegawaian di KPP Pratama Demak.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dilakukan secara observasi dengan menggunakan instrumen kuesioner tertutup. Tanggapan yang disediakan dalam kuesioner tersebut dengan mengacu pada skala *likert* 1-5, sebagaimana yang dinyatakan berikut :

Tabel 3.1
Skala Likert Tanggapan Responden

No	Tanggapan	Kode	Skala
1.	Sangat setuju	SS	5
2.	Setuju	S	4
3.	Cukup setuju	CS	3
4.	Tidak setuju	TS	2
5.	Sangat tidak setuju	STS	1

3.5. Variabel dan Indikator

3.5.1. Variabel Penelitian

Variabel penelitian ini terbagi menjadi 3 (tiga), yaitu variabel independen, mediasi dan dependen, sebagaimana dinyatakan berikut :

1. Variabel independen, terdiri dari : kompetensi (X1), dan manajemen talenta (X2).

2. Variabel mediasi, menggunakan pengembangan karir (Y1).
3. Variabel dependen, menggunakan kinerja (Y2).

3.5.2. Indikator Penelitian

Selanjutnya, masing-masing variabel diukur ke dalam indikator sebagaimana yang nampak dalam tabel berikut :

Tabel 3.2
Indikator Penelitian

No	Variabel	Definisi Operasioanal	Indikator
1.	Kompetensi (X1)	Kompetensi adalah unsur mengenai kesiapan, berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dapat diperoleh salah satunya dari pendidikan, dan pelatihan, serta pengalaman (Thoha, 2013).	<ol style="list-style-type: none"> a. Pengetahuan. b. Kemampuan mengelola sumber daya. c. Kemampuan menjalin hubungan. d. Kemampuan menyelesaikan masalah.
2.	Manajemen Talenta (X2)	Manajemen talenta adalah suatu upaya organisasi untuk menarik, memilih, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan yang berbakat (Collings et al, 2019).	<ol style="list-style-type: none"> a. Azas objektifitas. b. Tahap persiapan dengan identifikasi pemimpin masa depan. c. Monitoring mentor untuk evaluasi pengembangan talent. d. Program pengembangan talent dilakukan evaluasi.
3.	Pengembangan Karir (Y1)	Pengembangan karir adalah cara terbaik yang digunakan untuk membuat pengambilan keputusan dalam karir (Matthews, 2017).	<ol style="list-style-type: none"> a. Proses penilaian keterampilan. b. Penilaian kinerja. c. Umpan balik kinerja. d. Pendidikan berkelanjutan. e. Perencanaan karir.

No	Variabel	Definisi Operasioanal	Indikator
4.	Kinerja (Y2)	Kinerja PNS adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan SKP dan perilaku kerja (PP RI No. 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil).	<ul style="list-style-type: none"> a. Orientasi pelayanan; b. Komitmen; c. Inisiatif kerja; d. Kerja sama; e. Kepemimpinan.

3.6. Teknik Analisis

Analisis Data dalam penelitian ini menggunakan uji mediasi dengan Sobel Test. Dimaksudkan untuk menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel mediasi. Pengolahan data dilakukan melalui aplikasi *SPSS Statistic 25*. Selanjutnya, pengujian dilakukan dengan langkah-langkah analisis deskriptif, uji instrumen (uji validitas dan reliabilitas), analisis persamaan, regresi uji model (uji F dan koefisien determinasi), uji hipotesis (pengaruh langsung dan tidak langsung). Masing-masing dinyatakan sebagai berikut (Ghozali, 2016) :

1. Analisis Deskriptif

Analisis ini dilakukan untuk mendeskripsikan atau memberikan gambaran mengenai identitas responden, dengan menggunakan *cross tab statistic*. Selanjutnya, sekaligus mengenai frekuensi tanggapan dari seluruh responden atas variabel kompetensi, manajemen talenta,

pengembangan karir dan kinerja, dengan menggunakan statistik deskriptif.

2. Uji Instrumen

Uji instrumen dilakukan dengan menggunakan uji validitas dan reliabilitas sebagaimana dijelaskan sebagai berikut :

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Pengujian dilakukan dengan menggunakan uji *Kaiser Meyer Olkin* (KMO). Nilai KMO $> 0,50$ untuk mengukur kecukupan sampel dengan demikian, sampel dinyatakan cukup memadai. Pengujian selanjutnya, mengukur validitas, jika *component matrix* $> 0,5$ berarti indikator valid (Ghozali, 2016:47). Artinya, pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur (Ghozali, 2016).

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur suatu instrumen atas indikator yang terdapat pada variabel penelitian, dilakukan dengan uji *Cronbach Alpha*. Konstruk dikatakan reliabel apabila nilai dari koefisien *Cronbach Alpha* $> 0,7$ artinya, jawaban responden terhadap pernyataan adalah konsisten/stabil (Ghozali, 2016).

3. Analisis Persamaan Regresi

Persamaan regresi linier berganda dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

$$Y_1 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_1 \dots\dots\dots(1)$$

$$Y_2 = \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2 + \beta_5 Y_1 + e_2 \dots\dots\dots(2)$$

Keterangan :

- β_1 = Koefisien regresi variabel kompetensi dari persamaan I.
- β_2 = Koefisien regresi variabel manajemen talenta dari persamaan I.
- β_3 = Koefisien regresi variabel kompetensi dari persamaan II.
- β_4 = Koefisien regresi variabel manajemen talenta dari persamaan II.
- β_5 = Koefisien regresi variabel pengembangan karir dari persamaan II.
- Y_1 = Pengembangan karir.
- Y_2 = Kinerja.
- X_1 = Kompetensi.
- X_2 = Manajemen talenta.

4. Uji Model

Uji model dilakukan dengan tahap uji F dan uji koefisien determinasi, masing-masing dinyatakan sebagai berikut :

a. Uji F

Uji model yang pertama dilakukan dengan uji F, merupakan pengujian dimaksudkan untuk mengetahui kemampuan dari seluruh variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Pengujian pada tahapan ini dilakukan dengan kriteria sebagai berikut :

- 1) Alpha (α) 5%.
- 2) Pengambilan keputusan : jika *sig. F* < 0,05 maka hipotesis diterima, dengan demikian seluruh variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen secara signifikan (Ghozali, 2016).

b. Uji Koefisien Determinasi

Pengujian ini dilakukan dengan uji *adjusted R square*, yang mana tujuannya untuk mengukur tingkat kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Nilai *adjusted R square* yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas (Ghozali, 2016).

5. Uji Hipotesis

a. Uji Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Uji hipotesis pengaruh langsung dilakukan dengan uji statistik *t*, yang pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel independen secara parsial dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2016). Pengujian dilakukan untuk persamaan regresi I, dan II dengan derajat kepercayaan (α) 5%, maka keputusan yang diambil sebagai berikut :

- 1) Menguji Pengaruh Kompetensi Terhadap Pengembangan Karir
(H₁)

$H_0 : \beta_1 = 0$, maka kompetensi tidak berpengaruh terhadap pengembangan karir.

$H_a : \beta_1 \geq 0$, maka kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir.

2) Menguji Pengaruh Kinerja Terhadap Pengembangan Karir (H_2)

$H_0 : \beta_2 = 0$, maka manajemen talenta tidak berpengaruh terhadap pengembangan karir.

$H_a : \beta_2 \geq 0$, maka manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir.

3) Menguji Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja (H_3)

$H_0 : \beta_3 = 0$, maka kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja.

$H_a : \beta_3 \geq 0$, maka kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

4) Menguji Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja (H_4)

$H_0 : \beta_4 = 0$, maka manajemen talenta tidak berpengaruh terhadap kinerja.

$H_a : \beta_4 \geq 0$, maka manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

5) Menguji Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja (H_5)

$H_0 : \beta_5 = 0$, maka pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja.

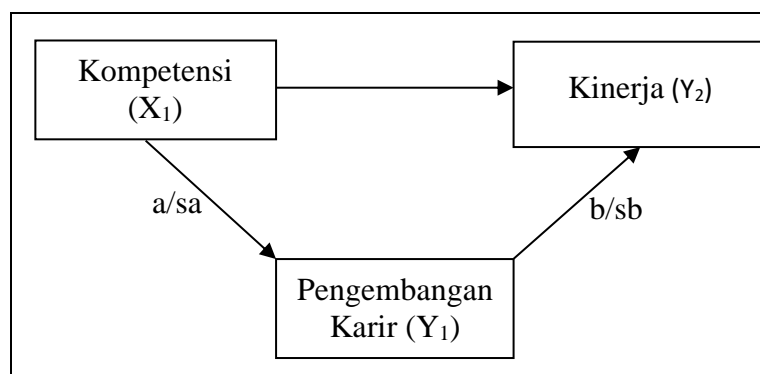
$H_a : \beta_5 \geq 0$, maka pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

b. Uji Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Uji pengaruh tidak langsung dalam penelitian ini menggunakan uji mediasi dengan *Sobel Test*. Menurut Ghazali (2016) jika sampel kecil, maka *Sobel Test* harus dilakukan uji lanjutan dengan *bootstrapping*, dengan level derajat kebebasan 95%. Selanjutnya, pengujian dilakukan jika signifikansi $Z < 0,05$ maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh tidak langsung (melalui variabel mediasi), dengan tahap sebagai berikut:

1. Menguji Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Melalui Mediasi Pengembangan Karir

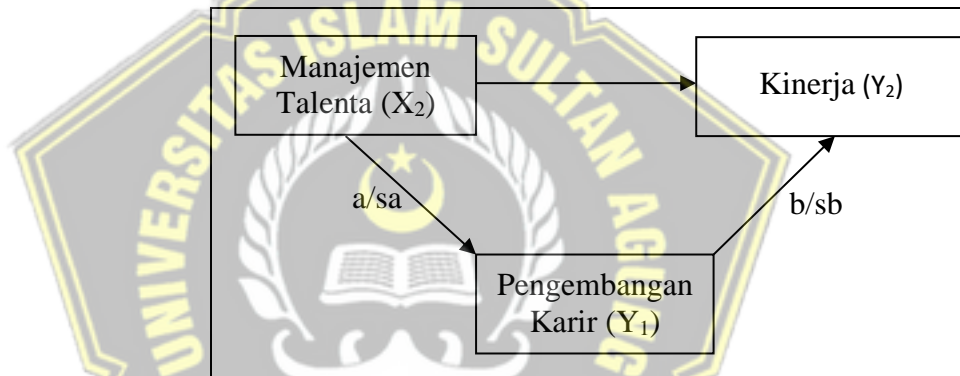
Hasil pengujian jika signifikansi $Z < 0,05$ maka pengembangan karir mampu memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja. Pengujian dilakukan pula dengan menggunakan skema sebagai berikut :



Gambar 3.1
Kerangka Uji Mediasi I

2. Menguji Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Melalui Mediasi Pengembangan Karir

Hasil pengujian jika signifikansi $Z < 0,05$ maka pengembangan karir mampu memediasi pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja, dengan demikian juga terdapat pengaruh tidak langsung. Pengujian nampak pula dengan skema sebagai berikut :



Gambar 3.2
Kerangka Uji Mediasi II

BAB IV
HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Analisis Deskriptif Identitas Responden

Responden dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai KPP Pratama Demak yang berjumlah 80 orang. Berdasarkan hasil kuesioner yang telah dibagikan, diperoleh gambaran identitas responden sebagai berikut :

Tabel 4.1
Identitas Responden

Kategori	Identitas	Frekuensi	%
Jenis Kelamin	Laki-laki	39	48.8
	Perempuan	41	51.2
Usia	18 s/d 25 Tahun	9	11.3
	26-35 Tahun	31	38.8
	36-45 Tahun	27	33.8
	>45 Tahun	13	16.3
Pendidikan Terakhir	SMA	3	3.8
	DIPLOMA	27	33.8
	S1	40	50.0
	S2	10	12.5
Lama Kerja	<5 Tahun	6	7.5
	5-15 Tahun	19	23.8
	16-25 Tahun	21	26.3
	>25 Tahun	34	42.5

Sumber : data primer diolah (2023), Lampiran 9.

Berdasarkan tabel 4.1 merupakan gambaran dari 80 responden dalam penelitian ini. Nampak bahwa berdasarkan jenis kelamin hampir seimbang antara yang berjenis kelamin laki-laki (39 orang atau 48,8%) dengan perempuan sedikit lebih banyak (41 orang atau 51,2%). Selanjutnya, dari

perspektif usia, bahwa responden usia diantara *range* 26-35 tahun berada pada urutan pertama yaitu 31 orang (38,8%). Diikuti *range* usia 36-45 tahun sebanyak 27 orang (33,8%). Selanjutnya responden dengan usia >45 tahun sebanyak 13 orang (16,3%), dan selebihnya hanya 9 (sembilan) orang (11,3%) yang berusia pada *range* 18-25 tahun.

Gambaran mengenai identitas responden selanjutnya dilihat dari perspektif tingkat pendidikan terakhir yaitu antara lulusan SMA, Diploma, S1 hingga S2. Hasil menunjukkan bahwa sebagian besar mempunyai tingkat pendidikan S1 yaitu 40 orang (40%), lulusan Diploma sebanyak 27 orang (33,8%). Responden dengan lulusan S2 sebanyak 10 orang (12,5%) selebihnya dengan tingkat pendidikan terakhir SMA hanya 3 (tiga) orang (3,8%).

Data tersebut dengan demikian menunjukkan bahwa pegawai KPP Pratama Demak sebagian besar masih berusia produktif terutama *range* usia 26-45 tahun. Hal ini dengan demikian perencanaan atas pengembangan karir masih sangat terbuka luas, ditambah dengan kenyataan mendapat dukungan dengan tingkat pendidikan yang memadai yaitu sebagian besar lulusan S1. Tingkat pendidikan ini akan semakin dapat menunjang tugas selama menjalankan pekerjaan. Kinerja para pegawai akan semakin potensial, karena dengan pengalaman kerja yang cukup memadai yaitu sebagian besar *range* 16 hingga lebih dari 25 tahun.

4.1.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel independen dalam penelitian ini terdiri dari : kompetensi (X1), dan manajemen talenta (X2) yang masing-masing diukur dengan menggunakan 4 (empat) indikator. Selanjutnya juga melakukan penelitian menggunakan variabel mediasi yaitu pengembangan karir (Y1), dan variabel dependen kinerja (Y2) diukur masing-masing menggunakan 5 (lima) indikator. Berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh gambaran mengenai tanggapan dari 80 responden nampak sebagai berikut :

Tabel 4.2
Skor Tanggapan Responden Mengenai Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	Mean	Mode	Minimum	Maximum
Kompetensi	X1.1	3.91	4	2	5
	X1.2	3.98	4	2	5
	X1.3	4.11	4	2	5
	X1.4	4.06	4	2	5
Manajemen Talenta	X2.1	3.91	4	3	5
	X2.2	3.84	4	2	5
	X2.3	3.83	4	2	5
	X2.4	3.89	4	2	5
Pengembangan Karir	Y1.1	3.93	4	2	5
	Y1.2	3.88	4	3	5
	Y1.3	3.89	4	2	5
	Y1.4	4.05	4	3	5
	Y1.5	3.98	4	2	5
Kinerja	Y2.1	4.08	4	3	5
	Y2.2	4.01	4	2	5
	Y2.3	4.06	4	2	5
	Y2.4	4.06	4	2	5
	Y2.5	4.04	4	3	5

Sumber : data primer diolah (2023), Lampiran 10.

Berdasarkan tabel 4.2 mengenai analisis deskriptif mengenai variabel penelitian dapat dilakukan sebagai berikut :

1. Variabel Kompetensi (X1)

Nampak bahwa dari 80 responden rata-rata tanggapan untuk 4 (empat) indikator adalah skor pembulatan 4 (empat) atau pernyataan setuju, demikian juga untuk tanggapan yang sering muncul (*mode*). Skor tanggapan terendah (*minimum*) atas seluruh pertanyaan ada pada skor 2 (dua) atau tidak setuju, dan skor tertinggi (*maximum*) adalah 5 (lima) atau sangat setuju.

Artinya, mengenai pernyataan pertama (X.1) pada variabel kompetensi bahwa para responden rata-rata dan juga tanggapan yang sering muncul adalah setuju (skor 4) mengenai pernyataan bahwa responden merasa memiliki pengetahuan yang tinggi dalam pekerjaan yang dilakukan pada KPP Pratama Demak. Tanggapan yang positif ini juga didukung dengan skor tertinggi adalah 5 (lima) atau sangat setuju mengenai pernyataan di atas. Disisi lain, juga ada skor terendah yaitu 2 (dua) dengan demikian dari 80 responden ada yang menyatakan tidak setuju mengenai pernyataan tersebut. Pernyataan tidak setuju ini dengan demikian ada responden yang merasa kurang memiliki pengetahuan yang memadai untuk dapat menyelesaikan berbagai pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Responden juga memberikan tanggapan kedua (X1.2) untuk variabel kompetensi. Sehubungan dengan ini, rata-rata dan juga tanggapan yang sering muncul adalah juga setuju (skor 4) mengenai pernyataan bahwa responden merasa mempunyai kemampuan yang baik untuk dapat memanfaatkan berbagai sumber daya yang ada. Skor

tertinggi adalah 5 (lima) dengan demikian ada responden yang menyatakan sangat setuju mengenai hal tersebut. Responden juga ada yang menyatakan tidak setuju (skor 2). Kelompok responden ini dengan demikian merasa kurang mampu untuk memanfaatkan berbagai sumber daya yang ada di KPP Pratama Demak.

Skor rata-rata tanggapan responden dan tanggapan yang sering muncul mengenai kemampuan menjalin hubungan (X1.3) adalah 4 (empat) atau menyatakan setuju. Artinya bahwa rata-rata dan kebanyakan menyatakan setuju atas pernyataan bahwa para responden mempunyai kemampuan dalam menjalin hubungan baik dengan berbagai pihak (pimpinan, rekan kerja, wajib pajak dan lain-lain). Tanggapan tertinggi adalah skor 5 (lima) yang artinya sangat setuju mengenai hal tersebut. Disisi lain, responden ada yang menyatakan skor terendah 2 (dua) dengan kata lain tidak setuju. Maknanya dengan demikian, ada sebagian dari responden yang merasa kurang mempunyai kemampuan menjalin hubungan baik dengan para *stakeholder* dari KPP Pratama Demak.

Tanggapan responden selanjutnya mengenai kemampuan berfikir (X1.4). Terkait dengan hal ini, rata-rata dan tanggapan yang sering muncul adalah skor 4 (empat). Artinya, rata-rata responden menyatakan setuju atas pernyataan bahwa responden mempunyai kemampuan berpikir yang luas untuk dapat menyelesaikan berbagai masalah. Skor tanggapan tertinggi adalah 5 (lima) yang artinya, ada responden yang

menyatakan sangat setuju mengenai hal tersebut. Disisi lain, ada responden yang memberi tanggapan skor 2 (dua) atau tidak setuju. Artinya, ada responden yang merasa kurang mempunyai kemampuan berpikir luas supaya bisa menyelesaikan berbagai masalah di kantor.

Sehubungan dengan variabel kompetensi ini, responden juga memberikan pernyataan mengenai kompetensi yang paling menonjol dari masing-masing. Responden sebagian besar menyatakan mempunyai kompetensi menonjol mengenai kemampuan berfikir luas untuk menyelesaikan masalah, dan merasa mempunyai pengetahuan yang tinggi dalam bidang kerja. Pernyataan responden ini dengan demikian menjadi aset bagi KPP Pratama Demak. Argumennya dengan kemampuan berfikir, dan mempunyai pengetahuan yang luas atas bidang kerja masing-masing, maka akan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik, pada akhirnya visi instansi dapat tercapai.

2. Variabel Manajemen Talenta (X2)

Variabel manajemen talenta dalam konteks penelitian ini diukur dengan menggunakan 4 (empat) indikator, yang selanjutnya ditanggapi oleh 80 responden. Tabel 4.2 juga nampak bahwa rata-rata dan tanggapan yang sering dinyatakan oleh responden dari seluruh pertanyaan yang terdapat pada variabel manajemen talenta mempunyai skor (pembulatan) 4 (empat). Artinya bahwa rata-rata responden dan yang sering dinyatakan adalah setuju atas seluruh pertanyaan yang

diajukan. Skor tanggapan tertinggi dari seluruh pertanyaan adalah (lima) dengan demikian sangat setuju, sedangkan terendah untuk indikator kedua hingga keempat adalah 2 (dua) atau tidak setuju, sedangkan indikator pertama adalah skor 3 (tiga) atau cukup setuju.

Sehubungan dengan pernyataan bahwa manajemen talenta yang diterapkan pada instansi sudah menganut azas objektivitas (X2.1) mendapat skor rata-rata dan *mode* pembulatan 4 (empat). Artinya bahwa rata-rata dan banyak responden yang menyatakan setuju, dengan demikian manajemen talenta yang diterapkan pada KPP Pratama Demak sudah menganut azas objektivitas. Selanjutnya, skor tertinggi adalah 5 (lima) dan terendah adalah 3 (tiga), dengan demikian ada yang menyatakan sangat setuju, dan juga cukup setuju mengenai pernyataan tersebut. Responden yang menyatakan cukup setuju ini dengan demikian merasa belum puas atas pelaksanaan manajemen talenta karena dalam pelaksanaannya dirasa kurang objektif.

Selanjutnya responden juga memberikan tanggapan mengenai tahap persiapan dalam manajemen talenta sudah diawali dengan identifikasi kebutuhan pemimpin di masa depan dengan baik (X2.2). Sehubungan dengan hal ini diperoleh skor rata-rata dan *mode* pembulatan 4 (empat). Hasil ini dengan demikian dapat dimaknai bahwa sebagian besar responden yang menyatakan setuju, dengan demikian pelaksanaan tahap persiapan dalam manajemen talenta sudah diawali dengan identifikasi kebutuhan pemimpin di masa depan dengan baik.

Selanjutnya, skor tertinggi juga 5 (lima) namun terendah adalah 2 (dua), dengan demikian ada yang menyatakan sangat setuju, dan juga tidak setuju mengenai pernyataan di atas. Bagi responden yang menyatakan tidak setuju dengan demikian merasa bahwa manajemen talenta pada KPP Pratama Demak belum diawali dengan identifikasi kebutuhan pemimpin di masa depan.

Skor tanggapan yang sama untuk pernyataan bahwa di dalam manajemen talenta sudah dilakukan monitoring kepada para mentor sebagai bentuk evaluasi (X2.3). Sehubungan dengan hal ini juga diperoleh skor rata-rata dan *mode* pembulatan 4 (empat). Hasil ini dengan demikian dapat dimaknai bahwa sebagian besar responden yang menyatakan setuju, bahwa di dalam manajemen talenta pada KPP Pratama Demak sudah dilakukan monitoring kepada para mentor sebagai bentuk evaluasi. Selanjutnya, skor tertinggi juga 5 (lima) namun terendah juga 2 (dua). Artinya bahwa dengan demikian ada yang menyatakan sangat setuju, dan juga tidak setuju mengenai pernyataan di atas. Bagi responden yang menyatakan tidak setuju dengan demikian merasa bahwa di dalam manajemen talenta pada KPP Pratama Demak ada responden yang merasa belum dilakukan monitoring kepada para mentor.

Sehubungan dengan evaluasi terhadap program pengembangan *talent* (X2.4). Sama halnya dengan ini memperoleh tanggapan yang sama yaitu skor rata-rata dan *mode* pembulatan 4 (empat). Hasil ini

dengan demikian dapat dimaknai bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa program pengembangan *talent* selalu dilakukan evaluasi. Selanjutnya, skor tertinggi juga 5 (lima) demikian juga terendah yaitu 2 (dua). Artinya bahwa dengan demikian ada yang menyatakan sangat setuju, dan sekaligus juga tidak setuju mengenai pernyataan di atas. Responden yang menyatakan tidak setuju dengan demikian merasa bahwa program pengembangan *talent* pada KPP Pratama Demak tidak selalu dilakukan tahap evaluasi.

Selanjutnya, responden juga memberikan tanggapan atas pertanyaan terbuka mengenai pelaksanaan manajemen talenta yang diharapkan pada KPP Pratama Demak. Sehubungan dengan hal ini, sebagian besar responden (43 orang atau 53,8%) menyatakan pendapatnya menginginkan bahwa pelaksanaan manajemen talenta supaya azas objektivitas dapat ditingkatkan lagi. Selanjutnya, 14 responden (17,5%) mengharapkan di dalam manajemen talenta terlebih dahulu harus dilakukan identifikasi kebutuhan pemimpin. Selebihnya, 13 orang (16,3%) berharap adanya monev atas keseluruhan kegiatan, dan monev kepada para mentor 10 orang (12,5%). Berdasarkan tanggapan terbuka dari responden ini dengan demikian azas objektivitas dipandang sangat penting di dalam manajemen talenta pada KPP Pratama Demak.

3. Variabel Pengembangan Karir (Y1)

Variabel pengembangan karir dalam konteks penelitian ini diukur dengan menggunakan 5 (lima) indikator, yang kesemuanya diperoleh skor tanggapan dengan rata-rata dan mode 4 (empat) dengan kata lain setuju. Skor maksimum adalah 5 (lima) atau tanggapan sangat setuju, namun skor minimum bervariasi yaitu antara skor 2 (dua) hingga 3 (tiga) atau setuju hingga sangat setuju.

Deskripsi tanggapan responden yang pertama yaitu mengenai objektivitas penilaian keterampilan (Y1.1). Diperoleh skor rata-rata dan mode 4 (empat) dengan kata lain setuju atas pernyataan bahwa proses pengembangan karir dilakukan melalui penilaian keterampilan secara objektif. Skor maksimum adalah 5 (lima) dengan kata lain responden ada yang menyatakan sangat setuju atas pernyataan tersebut. Disisi lain, ada responden yang menyatakan skor minimum 2 (dua) tidak setuju, dengan demikian kelompok responden tersebut merasa bahwa proses pengembangan karir di KPP Pratama Demak belum melalui penilaian keterampilan secara objektif.

Responden juga memberikan tanggapan mengenai objektivitas penilaian kinerja (Y1.2). Sehubungan dengan hal ini, juga diperoleh skor rata-rata dan mode 4 (empat) dengan kata lain setuju atas pernyataan bahwa implementasi pengembangan karir dilakukan melalui penilaian kinerja secara objektif. Skor maksimum adalah 5 (lima) dengan kata lain responden ada yang menyatakan sangat setuju atas pernyataan tersebut. Terkait dengan indikator ini, ada responden yang

menyatakan skor minimum 3 (tiga) cukup setuju, dengan demikian kelompok responden ini merasa bahwa implementasi pengembangan karir pada KPP Pratama Demak belum dilakukan penilaian kinerja secara objektif.

Tanggapan responden selanjutnya mengenai umpan balik kinerja (Y1.3). Diperoleh skor rata-rata dan mode 4 (empat) dengan kata lain setuju atas pernyataan bahwa proses pengembangan karir dilakukan berdasarkan umpan balik kinerja. Skor maksimum adalah 5 (lima) dengan kata lain responden ada yang menyatakan sangat setuju atas pernyataan tersebut. Disisi lain, ada responden yang menyatakan skor minimum 2 (dua) tidak setuju, dengan demikian responden kelompok tersebut merasa bahwa proses pengembangan karir di KPP Pratama Demak belum didasarkan umpan balik atas kinerja yang telah dicapai oleh para pegawai.

Responden juga diminta untuk memberikan tanggapan mengenai pendidikan berkelanjutan dalam pengembangan karir (Y1.4). Sehubungan dengan hal ini, juga diperoleh skor rata-rata dan mode 4 (empat) dengan kata lain setuju atas pernyataan bahwa implementasi pengembangan karir dilakukan dengan pendidikan berkelanjutan. Skor maksimum adalah 5 (lima) dengan kata lain responden ada yang menyatakan sangat setuju atas pernyataan tersebut. Terkait dengan indikator ini, ada responden yang menyatakan skor minimum 3 (tiga) cukup setuju, dengan demikian kelompok responden ini merasa bahwa

implementasi pengembangan karir pada KPP Pratama Demak belum dilakukan dengan pendidikan berkelanjutan kepada para pegawai.

Para responden juga memberikan tanggapan mengenai bimbingan karir atau perencanaan karir (Y1.5). Sehubungan dengan hal ini, juga diperoleh skor rata-rata dan mode 4 (empat) dengan kata lain setuju atas pernyataan bahwa intervensi dalam pengembangan karir dilakukan dengan memberikan bimbingan karir atau perencanaan karir. Skor maksimum adalah 5 (lima) dengan kata lain responden ada yang menyatakan sangat setuju atas pernyataan tersebut. Disisi lain, ada responden yang menyatakan skor minimum 2 (dua) tidak setuju. Artinya dengan demikian bahwa responden kelompok ini merasa bahwa intervensi dalam pengembangan karir pada KPP Pratama Demak belum dilakukan dengan memberikan bimbingan karir atau perencanaan karir.

Selanjutnya terkait dengan pertanyaan terbuka mengenai harapan para responden atas implementasi pengembangan karir yang diterapkan pada KPP Pratama Demak, sebagian besar (34 orang atau 42,5%) menyatakan bahwa proses penilaian kinerja yang objektif. Harapan responden selanjutnya dari 24 orang 30% mengharapkan bahwa dalam pengembangan karir melalui proses penilaian keterampilan yang objektif. Artinya bahwa penilaian kinerja dan penilaian keterampilan yang objektif dipandang sangat penting bagi para responden supaya dalam pelaksanaan pengembangan karir terlaksana dengan adil.

4. Variabel Kinerja (Y2)

Variabel kinerja dalam konteks penelitian ini juga diukur dengan menggunakan 5 (lima) indikator, yang kesemuanya diperoleh skor tanggapan dengan rata-rata dan mode 4 (empat) dengan kata lain setuju. Skor maksimum adalah 5 (lima) atau tanggapan sangat setuju, namun skor minimum bervariasi yaitu antara skor 2 (dua) hingga 3 (tiga) atau setuju hingga sangat setuju.

Deskripsi tanggapan responden yang pertama yaitu mengenai pekerjaan yang berorientasi kepada pelayanan (Y2.1). Diperoleh skor rata-rata dan mode 4 (empat) dengan kata lain setuju atas pernyataan bahwa responden akan selalu berupaya untuk melaksanakan pekerjaan yang berorientasi kepada pelayanan. Skor maksimum adalah 5 (lima) dengan kata lain responden ada yang menyatakan sangat setuju atas pernyataan tersebut. Disisi lain, ada responden yang menyatakan skor minimum 3 (tiga) atau cukup setuju, dengan demikian kelompok responden tersebut merasa bahwa cukup menyanggupi akan selalu berupaya untuk melaksanakan pekerjaan yang berorientasi kepada pelayanan kepada para wajib pajak di KPP Pratama Demak.

Para responden juga memberikan tanggapan mengenai upaya dalam melaksanakan pekerjaan selalu berkomitmen pada tujuan instansi (Y2.2). Sehubungan dengan hal ini, juga diperoleh skor rata-rata dan mode 4 (empat) dengan kata lain setuju atas pernyataan bahwa para responden dalam melaksanakan pekerjaan akan selalu berupaya

untuk berkomitmen pada tujuan instansi. Skor maksimum adalah 5 (lima) dengan kata lain responden ada yang menyatakan sangat setuju atas pernyataan tersebut. Terkait dengan indikator ini, ada responden yang menyatakan skor minimum 2 (dua) tidak setuju, dengan demikian kelompok responden ini jika berupaya dalam melaksanakan pekerjaan harus selalu berkomitmen pada tujuan KPP Pratama Demak.

Tanggapan responden selanjutnya mengenai inisiatif dalam melaksanakan pekerjaan (Y2.3). Diperoleh skor rata-rata dan mode 4 (empat) dengan kata lain setuju atas pernyataan bahwa responden akan selalu berupaya untuk dapat meningkatkan inisiatif dalam melaksanakan pekerjaan. Skor maksimum adalah 5 (lima) dengan kata lain responden ada yang menyatakan sangat setuju atas pernyataan tersebut. Disisi lain, ada responden yang menyatakan skor minimum 2 (dua) tidak setuju, dengan demikian responden kelompok tersebut merasa bahwa akan selalu berupaya untuk dapat meningkatkan inisiatif dalam melaksanakan pekerjaan.

Responden juga diminta untuk memberikan tanggapan mengenai kerja sama dalam menjalankan pekerjaan (Y2.4). Sehubungan dengan hal ini, juga diperoleh skor rata-rata dan mode 4 (empat) dengan kata lain setuju atas pernyataan bahwa implementasi pengembangan karir dilakukan dengan pendidikan berkelanjutan. Skor maksimum adalah 5 (lima) dengan kata lain responden ada yang menyatakan sangat setuju atas pernyataan tersebut. Terkait dengan indikator ini, ada responden

yang menyatakan skor minimum 2 (dua) tidak setuju, dengan demikian kelompok responden ini merasa bahwa akan selalu berupaya untuk dapat bekerja sama dalam menjalankan pekerjaan.

Para responden juga memberikan tanggapan mengenai mengembangkan diri (Y2.5). Sehubungan dengan hal ini, juga diperoleh skor rata-rata dan mode 4 (empat) dengan kata lain setuju atas pernyataan bahwa bersedia selalu berupaya untuk terus mengembangkan diri supaya terbangun jiwa kepemimpinan yang baik. Skor maksimum adalah 5 (lima) dengan kata lain responden ada yang menyatakan sangat setuju atas pernyataan tersebut. Disisi lain, ada responden yang menyatakan skor minimum 3 (tiga) cukup setuju. Artinya dengan demikian bahwa responden kelompok ini tidak yakin atas dirinya sendiri akan selalu berupaya untuk terus mengembangkan diri supaya terbangun jiwa kepemimpinan yang baik. Artinya bahwa responden kelompok ini merasa kurang mempunyai jiwa kepemimpinan.

Selanjutnya terkait dengan pertanyaan terbuka mengenai kinerja optimal (*range* skor 1-10) yang telah diraih selama bekerja di KPP Pratama Demak. Sehubungan dengan ini, sebagian besar responden (37 orang atau 46,3%) menyatakan bahwa merasa mempunyai skor kinerja 7 (tujuh). Selanjutnya, merasa mempunyai skor kinerja 8 (delapan) yaitu sebanyak 32 orang atau 40% dan sebanyak 11 orang atau 13,8% merasa mempunyai skor kinerja 6 (enam). Artinya bahwa, sebagian

besar responden merasa sudah mempunyai kinerja yang baik selama bekerja di KPP Pratama Demak.

4.1.3. Uji Instrumen

Uji instrumen dilakukan dengan 2 (dua) tahap, yaitu uji validitas dan reliabilitas, sebagaimana yang dilakukan berikut :

1. Uji Validitas

Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan uji KMO yang terbagi menjadi 2 (dua) bagian yaitu uji faktor dan uji *loading factor*. Uji faktor digunakan untuk melihat kecukupan sampel, sedangkan uji *loading factor* dimaksudkan untuk melihat valid tidaknya atas indikator yang digunakan. Selanjutnya, sampel dinyatakan cukup jika koefisien dari KMO > 0,5 dan jika koefisien *loading factor* > 0,4 maka indikator dinyatakan valid. Berdasarkan hasil pengolahan data, dapat dirangkum sebagai berikut :

Tabel 4.3
Uji Validitas Indikator

Variabel	Uji	Hasil	Kesimpulan
Kompetensi (X1)	Uji faktor	0,803	Sampel cukup.
	Uji <i>loading factor</i> :		
	X1.1	0,901	Valid.
	X1.2	0,787	Valid.
	X1.3	0,799	Valid.
Manajemen Talenta (X2)	X1.4	0,896	Valid.
	Uji faktor	0,767	Sampel cukup.
	Uji <i>loading factor</i> :		
	X2.1	0,745	Valid.
	X2.2	0,799	Valid.
	X2.3	0,754	Valid.
	X2.4	0,864	Valid.

Pengembangan Karir (Y1)	Uji faktor	0,782	Sampel cukup.
	Uji <i>loading factor</i> :		
	Y1.1	0,846	Valid.
	Y1.2	0,754	Valid.
	Y1.3	0,884	Valid.
	Y1.4	0,573	Valid.
Kinerja (Y2)	Uji faktor	0,733	Sampel cukup.
	Uji <i>loading factor</i> :		
	Y2.1	0,644	Valid.
	Y2.2	0,703	Valid.
	Y2.3	0,740	Valid.
	Y2.4	0,604	Valid.
	Y2.5	0,677	Valid.

Sumber : data primer diolah (2023), Lampiran 11-14.

Berdasarkan tabel 4.3 nampak bahwa dari uji faktor nampak bahwa baik menurut variabel kompetensi, manajemen talenta, pengembangan karir dan kinerja mempunyai koefisien KMO > 0,5. Artinya bahwa dalam konteks penelitian ini dengan menggunakan 80 responden sebagai sampel sudah dinyatakan sudah memadai.

Selanjutnya berdasarkan uji *loading factor* dari masing-masing 4 (empat) indikator yang terdapat pada variabel kompetensi dan manajemen talenta, serta masing-masing 5 (lima) indikator pada variabel pengembangan karir dan kinerja mempunyai koefisien > 0,4. Hasil ini dengan demikian membuktikan bahwa seluruh indikator yang terdapat pada masing-masing variabel tersebut adalah valid, sehingga dapat digunakan untuk melakukan berbagai pengujian selanjutnya.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan uji alpha *cronbach*, yang mana jika koefisien alpha *cronbach* > 0,70 maka tanggapan responden dinyatakan reliabel. Berdasarkan hasil pengolahan data, pengujian dilakukan sebagai berikut :

Tabel 4.4
Uji Reliabilitas

Variabel	Koefisien	Kesimpulan
Kompetensi	0,868	Reliabel.
Manajemen talenta	0,796	Reliabel.
Pengembangan karir	0,848	Reliabel.
Kinerja	0,710	Reliabel.

Sumber : data primer diolah (2023), Lampiran 15-18.

Berdasarkan tabel 4.4 dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap seluruh pertanyaan yang ada di kuesioner mengenai variabel kompetensi, manajemen talenta, pengembangan karir dan kinerja mempunyai koefisien alpha *cronbach* > 0,70. Artinya bahwa tanggapan responden atas seluruh pertanyaan dalam penelitian ini dinyatakan reliabel, dengan demikian dapat digunakan untuk pengujian lanjutan.

4.1.4. Analisis Persamaan Regresi

Analisis ini dimaksudkan untuk mengetahui *slope* pengaruh antara variabel independen terhadap dependen. Berdasarkan lampiran 19-20, persamaan regresi I dan II dianalisis sebagai berikut :

1. Persamaan Regresi I

Analisis pada persamaan I ini dimaksudkan untuk mengetahui arah pengaruh antara variabel kompetensi, dan manajemen talenta terhadap pengembangan karir pada KPP Pratama Demak. Berdasarkan Lampiran 19, persamaan regresi I dinyatakan sebagai berikut :

$$Y = 0,569X_1 + 0,356X_2$$

Koefisien regresi variabel kompetensi mempunyai *slope* yang positif (0,569). Artinya bahwa jika pegawai mempunyai kompetensi tinggi maka mempunyai potensi yang besar untuk dapat melakukan pengembangan karir. Hasil ini dengan demikian kompetensi sangat dibutuhkan untuk meningkatkan pengembangan karir para pegawai pada KPP Pratama Demak.

Sama halnya dengan variabel manajemen talenta juga mempunyai *slope* pengaruh positif (0,356) terhadap pengembangan karir. Artinya bahwa manajemen talenta yang dikelola dengan baik, maka dapat memperlancar pengembangan karir para pegawai KPP Pratama Demak.

2. Persamaan Regresi II

Selanjutnya analisis pada persamaan II ini dimaksudkan untuk mengetahui arah pengaruh antara variabel kompetensi, dan manajemen talenta terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Demak. Berdasarkan Lampiran 20, persamaan regresi II dinyatakan sebagai berikut :

$$Y = 0,374X_1 + 0,004X_2 + 0,472Y_1$$

Koefisien regresi variabel kompetensi mempunyai *slope* yang positif (0,374). Artinya bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja. Hasil ini dengan demikian jika pegawai mempunyai kompetensi tinggi maka dapat menyelesaikan berbagai tugas dengan baik, kemudian dapat meningkatkan kinerja para pegawai KPP Pratama Demak.

Variabel manajemen talenta juga mempunyai *slope* pengaruh positif (0,004) terhadap kinerja. Hasil ini dengan demikian dapat dimaknai bahwa manajemen talenta yang dikelola dengan baik, maka dapat mendukung semangat para pegawai. Pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja para pegawai KPP Pratama Demak.

Selanjutnya, variabel pengembangan karir juga mempunyai *slope* pengaruh positif (0,472) terhadap kinerja. Hasil ini dengan demikian dapat dimaknai bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Artinya, pengembangan karir yang dikelola dengan baik dan adil, maka akan memberikan dukungan yang kuat kepada para pegawai untuk melakukan tugas dengan optimal. Hal ini salah satunya terwujud pada peningkatan kinerja pegawai KPP Pratama Demak.

4.1.5. Uji Model

Uji model dilakukan dengan uji F dan koefisien determinasi (*adjusted R square*), sebagaimana yang nampak sebagai berikut :

Tabel 4.5
Uji Model

Uji	Uji F	Koefisien Determinasi
Model I	0,000	0,669
Model II	0,000	0,809

Sumber : data primer diolah (2023), Lampiran 19-20.

Berdasarkan tabel 4.5 nampak bahwa pada persamaan I diperoleh signifikansi F sebesar 0,000. Artinya, variabel kompetensi, dan manajemen talenta mampu menjelaskan pengembangan karir secara signifikan. Selanjutnya uji koefisien determinasi diperoleh nilai *adjusted R square* sebesar 0,669. Hasil ini dengan demikian membuktikan bahwa kemampuan variabel kompetensi, dan manajemen talenta dalam menjelaskan pengembangan karir sebesar 66,9%. Artinya bahwa variabel kompetensi, dan manajemen talenta lebih mendominasi dalam menjelaskan pengembangan karir, sedangkan faktor lain hanya sebesar 33,1%. Faktor ini misalnya lama kerja, tingkat pendidikan, golongan, kepemimpinan, dan sebagainya.

Uji model selanjutnya yaitu pada persamaan II juga diperoleh signifikansi F sebesar 0,000. Artinya, variabel kompetensi, manajemen talenta dan mampu menjelaskan kinerja yang signifikan. Selanjutnya uji koefisien determinasi diperoleh nilai *adjusted R square* sebesar 0,809. Hasil ini dengan demikian membuktikan bahwa kemampuan variabel kompetensi, manajemen talenta dan pengembangan karir dalam menjelaskan kinerja sebesar 80,9%. Artinya bahwa variabel kompetensi, manajemen talenta dan

pengembangan karir juga lebih mendominasi dalam menjelaskan kinerja, sedangkan faktor lain hanya sebesar 19,1%. Faktor tersebut misalnya kepemimpinan, tugas dan tanggung jawab yang jelas, pelatihan, komitmen organisasional, motivasi kerja, lingkungan kerja, dan sebagainya.

4.1.6. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan dengan uji t untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antara variabel independen terhadap dependen atau juga dimaksudkan untuk mengetahui ada tidaknya *gap* dari hipotesis yang dirumuskan. Berdasarkan hasil pengolahan data, uji hipotesis dilakukan sebagai berikut :

Tabel 4.6
Uji Hipotesis

Uji	β	Sig	Kesimpulan
Persamaan I :			
H1 : Pengaruh X1 \rightarrow Y1.	0,569	0,000	Hipotesis diterima.
H2 : Pengaruh X2 \rightarrow Y1.	0,356	0,002	Hipotesis diterima.
Persamaan II :			
H3 : Pengaruh X1 \rightarrow Y2.	0,374	0,031	Hipotesis diterima.
H4 : Pengaruh X2 \rightarrow Y2.	0,004	0,982	Hipotesis ditolak.
H5 : Pengaruh Y1 \rightarrow Y2.	0,472	0,002	Hipotesis diterima.

Sumber : data primer diolah (2023), Lampiran 19-20.

Berdasarkan tabel 4.6 dapat dilakukan uji hipotesis sebagai berikut :

1. Pengaruh Kompetensi Terhadap Pengembangan Karir

Uji hipotesis pengaruh kompetensi terhadap pengembangan karir

(H1) diperoleh koefisien regresi dengan *slope* positif (0,569) dan

signifikansi 0,000. Artinya bahwa dalam penelitian ini kompetensi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Hasil ini dapat dimaknai, jika kompetensi para pegawai KPP Pratama Demak tinggi, maka akan sangat berpengaruh terhadap kesempatan untuk melakukan pengembangan karir lebih mudah dan cepat.

Hasil uji hipotesis ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Arifin et al (2020), Mulyati dan Utami (2019), yang menyimpulkan pula bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir pegawai. Artinya bahwa kompetensi mempunyai peran penting di dalam membangun karir para pegawai. Berdasarkan hal ini, maka harus disadari penuh oleh para pegawai untuk selalu meningkatkan kompetensi.

2. Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Pengembangan Karir

Selanjutnya dilakukan uji hipotesis mengenai pengaruh manajemen talenta terhadap pengembangan karir (H2). Hasil pengolahan data diperoleh koefisien regresi dengan *slope* positif (0,356) dan signifikansi 0,002. Artinya bahwa dalam penelitian ini manajemen talenta juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Hasil ini dengan demikian mengindikasikan bahwa jika manajemen talenta dikelola dengan baik, maka berpotensi dapat mendukung kelancaran pengembangan karir para pegawai. Hal ini sangat

dipahami, karena di dalam pelaksanaan manajemen talenta yang baik, maka pegawai KPP Pratama Demak merasa diperlakukan dengan adil. Selanjutnya, hal ini dapat memotivasi pegawai untuk melakukan tugas yang terbaik, yang pada akhirnya pengembangan karir para pegawai KPP Pratama Demak meningkat.

Sejalan dengan hasil pengujian hipotesis dari penelitian Arar and Oneren (2015). Hasil penelitian menyimpulkan bahwa manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Kondisi ini dengan demikian mengindikasikan bahwa manajemen talenta juga merupakan faktor yang krusial di dalam menentukan pengembangan karir pegawai.

3. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja

Uji hipotesis pengaruh kompetensi terhadap kinerja (H3) diperoleh koefisien regresi juga dengan *slope* positif (0,374) dan signifikansi 0,031. Artinya bahwa dalam penelitian ini kompetensi juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini dapat dimaknai, ketika pegawai KPP Pratama Demak mempunyai kompetensi yang tinggi, maka juga mempunyai pengetahuan/wawasan yang banyak, untuk dapat menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya, sehingga kinerja dapat meningkat.

Hasil uji hipotesis ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Afriana (2021), Mardiyah and Purba (2019), bahwa kompetensi

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya bahwa tidak hanya di KPP Pratama Demak saja bahwa kompetensi berperan sangat penting dalam meningkatkan kinerja para pegawai.

4. Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja

Uji hipotesis selanjutnya terkait dengan pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja (H4) diperoleh koefisien regresi juga dengan *slope* positif (0,004), namun signifikansi 0,982. Artinya dalam hal ini terjadi *gap*, dimana manajemen talenta tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Demak. Hasil ini membuktikan bahwa sebegus apapun manajemen talenta yang diterapkan oleh instansi, namun jika dari *personality* pegawai tidak kompeten, maka tidak bisa berdampak langsung kepada kinerja.

Hasil uji hipotesis ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sopiah dkk (2020) melakukan pengujian terhadap 376 orang perawat baik di rumah sakit swasta maupun pemerintah di Indonesia. Disimpulkan bahwa manajemen talenta tidak berpengaruh terhadap kinerja. Hasil penelitian terdahulu ini menunjukkan bahwa manajemen talenta tidak berpengaruh terhadap kinerja tidak terjadi hanya pada pegawai yang berada di bawahan Ditjen Pajak, namun juga bagi pegawai rumah sakit.

5. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja

Uji hipotesis selanjutnya pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja (H5) diperoleh koefisien regresi juga dengan *slope* positif (0,472), namun signifikansi 0,002. Artinya dalam hal ini bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Demak. Hasil ini membuktikan bahwa pengembangan karir yang direncanakan dengan baik, dilaksanakan secara objektif akan meningkatkan kepuasan para pegawai di dalam bekerja. Selanjutnya, menumbuhkan motivasi tersendiri untuk dapat menyelesaikan berbagai tugas yang menjadi tanggung jawabnya secara optimal, hal ini kemudian dapat meningkatkan kinerja.

Pengujian secara empiris Afriana (2021), Mardiyah and Purba (2019). Hasil pengujian membuktikan bahwa pengembangan karir juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya dengan demikian, pengembangan karir mempunyai peran yang sangat penting di dalam organisasi supaya kinerja dapat meningkat.

4.1.7. Uji Mediasi

Uji mediasi ini dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh tidak langsung antara variabel independen terhadap dependen. Pengujian dilakukan dengan menggunakan *sobel test*. Berdasarkan hasil pengolahan data Lampiran 21-22 pengujian dilakukan sebagai berikut :

1. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Oleh Pengembangan Karir

Lampiran 21 *indirect effect* menunjukkan bahwa signifikansi Z sebesar 0,0009. Artinya bahwa signifikansi $Z < 0,005$ ($0,0009 < 0,005$), sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel pengembangan karir mampu memediasi kompetensi terhadap kinerja. Hasil ini dengan demikian membuktikan bahwa kompetensi selain mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja, namun juga melalui mediasi (*indirect*) pengembangan karir.

Hasil uji mediasi ini semakin mempertegas arti pentingnya kompetensi yang ada di dalam diri masing-masing pegawai yang tujuannya untuk meningkatkan kinerja. Kompetensi yang tinggi dengan otomatis para pegawai mempunyai banyak pengetahuan atau bahkan berbagai *skill*, hal ini yang pada akhirnya dapat menunjang peningkatan kinerja. Pada konteks pegawai KPP Pratama Demak, kompetensi yang tinggi dan didukung oleh adanya pengelolaan di dalam pengembangan karir yang baik di dalam instansi, maka kinerja pegawai akan semakin meningkat.

2. Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Oleh Pengembangan Karir

Uji mediasi selanjutnya dilakukan untuk pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja yang dimediasi oleh pengembangan karir. Berdasarkan Lampiran 22 diperoleh signifikansi $Z < 0,005$ ($0,000 < 0,005$), dengan demikian terbukti bahwa pengembangan karir juga

terbukti sebagai variabel yang memediasi pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja. Hasil pengujian ini dinyatakan bahwa pengembangan karir adalah *pure* mediasi di dalam manajemen talenta terhadap kinerja pegawai yang ada di KPP Pratama Demak.

Berhubung pengembangan karir merupakan variabel *pure* mediasi di dalam mempengaruhi manajemen talenta terhadap kinerja, maka variabel pengembangan karir mempunyai peranan yang sangat penting untuk meningkatkan kinerja pegawai. Argumennya bahwa, di dalam instansi KPP Pratama Demak tidak cukup hanya mengandalkan manajemen talenta saja. Maka dari itu untuk meningkatkan kinerja para pegawai dibutuhkan pengelolaan pengembangan karir yang terencana dengan baik serta dilaksanakan secara objektif. Hal ini yang pada akhirnya, para pegawai merasa mendapat keadilan di dalam membangun karir, selanjutnya dapat meningkatkan kinerja.

4.2. Pembahasan

4.2.1. Pengaruh Kompetensi Terhadap Pengembangan Karir

Upaya pemerintah untuk meningkatkan mutu dari sumber daya manusia, maka diterapkan sistem merit yang salah satunya berbasis kompetensi. Sistem tersebut sebagaimana yang diatur dalam Peraturan Komisi Aparatur Sipil Negara Nomor 9 Tahun 2019 Tentang Tata Cara Penilaian Mandiri Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Instansi Pemerintah. Dinyatakan pula oleh Dwiputrianti dkk

(2019) bahwa sistem merit merupakan bagian kebijakan dan manajemen ASN yang salah satunya didasarkan atas kompetensi.

Hal tersebut tentu saja didasari bahwa kompetensi merupakan perpaduan antara keterampilan dan kemampuan. Keduanya dapat diperoleh melalui pengalaman kerja, pengalaman hidup, studi, serta pelatihan-pelatihan yang pernah didapatkan (Spencer, 1993). Faktor tersebut selanjutnya dapat digunakan untuk meningkatkan atau mengembangkan karir. Mengingat karir merupakan pola pengalaman kerja (yang ada di salah satu unsur kompetensi). Hal ini terdiri dari seluruh rentang hidup individu dan yang umumnya terlihat berkaitan dengan sejumlah fase atau tahapan yang mencerminkan transisi dari satu tahap kehidupan ke tahap berikutnya. Lebih lanjut, karir juga sebagai urutan posisi utama yang ditempati oleh pegawai sepanjang kehidupan, pekerjaan dan paska pekerjaan (Sharma, 2016).

Nampak bahwa dari teori tersebut dimana kompetensi mempunyai peran penting di dalam pengembangan karir para pegawai. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian ini yaitu kompetensi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Hasil ini dapat dimaknai, jika kompetensi para pegawai KPP Pratama Demak tinggi, maka akan sangat berpengaruh terhadap kesempatan untuk melakukan pengembangan karir lebih mudah dan cepat.

Hasil uji hipotesis ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Arifin et al (2020), Mulyati dan Utami (2019), yang menyimpulkan pula

bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir pegawai. Artinya bahwa kompetensi mempunyai peran penting di dalam membangun karir para pegawai. Berdasarkan hal ini, maka harus disadari penuh oleh para pegawai untuk selalu meningkatkan kompetensi.

4.2.2. Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Pengembangan Karir

Tujuan akhir yang ingin dicapai dari sistem merit adalah untuk mewujudkan birokrasi pemerintah yang efisien, efektif, bersih, bertanggung jawab dan melayani. Sehubungan dengan hal ini, maka pemerintah itu UU ASN mewajibkan setiap instansi mampu membangun manajemen ASN berbasis merit serta mengembangkan manajemen talenta. Tujuannya untuk menyiapkan para calon pimpinan di instansi pemerintah yang benar-benar sesuai kebutuhan instansi, untuk jangka pendek dan jangka panjang (Dwiputrianti dkk, 2019).

Mengingat bahwa manajemen talenta secara luas merupakan suatu upaya dari organisasi untuk dapat menarik, memilih, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan berbakat. Pada intinya adalah fokus pada kelompok karyawan inti, daripada seluruh sumber daya manusia yang ada. Hal ini dimaksudkan untuk memastikan karyawan yang mempunyai talenta strategis utama akan tertarik, dipertahankan, dan ditempatkan untuk memenuhi prioritas strategis organisasi dengan baik (Collings, et al (2019).

Selanjutnya, King and Vaiman (2019) mengungkapkan bahwa fungsi inti dari manajemen talenta adalah untuk pengembangan karir.

Pernyataan di atas sejalan dengan hasil penelitian ini yang mana manajemen talenta terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Hasil ini dengan demikian mengindikasikan bahwa jika manajemen talenta dikelola dengan baik, maka berpotensi dapat mendukung kelancaran pengembangan karir para pegawai. Hal ini sangat dipahami, karena di dalam pelaksanaan manajemen talenta yang baik, maka pegawai KPP Pratama Demak merasa diperlakukan dengan adil. Selanjutnya, hal ini dapat memotivasi pegawai untuk melakukan tugas yang terbaik, yang pada akhirnya pengembangan karir para pegawai KPP Pratama Demak meningkat.

Sejalan dengan hasil pengujian hipotesis dari penelitian Arar and Oneren (2015). Hasil penelitian menyimpulkan bahwa manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Kondisi ini dengan demikian mengindikasikan bahwa manajemen talenta juga merupakan faktor yang krusial di dalam menentukan pengembangan karir pegawai.

4.2.3. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja

Selanjutnya, sistem merit yang diatur dalam Peraturan Komisi Aparatur Sipil Negara Nomor 9 Tahun 2019 Tentang Tata Cara Penilaian Mandiri Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara di

Lingkungan Instansi Pemerintah, ditujukan untuk dapat mengembangkan sumber daya manusia ASN yang berkualitas dan berdaya saing tinggi. Prioritas utamanya salah satunya adalah untuk meningkatkan akuntabilitas kinerja secara adil dan wajar melalui penilaian kompetensi para pegawai.

Dinyatakan pula oleh Spencer (1993) bahwa kompetensi sebagai karakteristik dasar individu yang secara kausal berhubungan dengan kriteria yang dirujuk secara efektif dan/atau kinerja yang unggul dalam melaksanakan berbagai pekerjaan. Berdasarkan pengertian di atas, nampak jelas bahwa kompetensi terkait erat dengan capaian kinerja para pegawai. *Spencer* dalam Karina (2017) juga mengungkapkan bahwa kompetensi dapat berdampak untuk memprediksi kinerja pegawai, artinya tingkat kinerja tergantung dari tingkat kompetensi yang dimiliki.

Pernyataan di atas sejalan dengan penelitian ini, yang mana kompetensi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini dapat dimaknai, ketika pegawai KPP Pratama Demak mempunyai kompetensi yang tinggi, maka juga mempunyai pengetahuan/wawasan yang banyak, untuk dapat menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya, sehingga kinerja dapat meningkat.

Hasil uji hipotesis ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Afriana (2021), Mardiyah and Purba (2019), bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya bahwa tidak hanya di KPP Pratama Demak saja bahwa kompetensi berperan sangat penting dalam meningkatkan kinerja para pegawai.

4.2.4. Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja

Talenta merupakan total dari semua pengalaman, pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang dimiliki dan dibawa individu untuk bekerja. Talenta sekaligus juga mengacu pada gabungan kompleks keterampilan, pengetahuan, kemampuan kognitif, dan potensi karyawan. Berdasarkan pemahaman mengenai talenta sebagaimana yang dinyatakan di atas, bahwa tidak ada cara yang unik untuk menggambarkan bakat sebagai karakteristik individu (Gallardo, 2019). Kemampuan departemen manajemen talenta yang kurang adil menjadi kendala yang signifikan pada penerapan strategi pencapaian kinerja (Cascio and Boudreau, 2016).

Farndale et al (2019) mengungkapkan bahwa manajemen talenta didukung dengan infrastruktur yang terdiri dari : jabatan target, profil *talent*, forum pimpinan, mentoring, program pengembangan *talent*, panitia seleksi, tim penilai kinerja, dan basis data sumber daya manusia. Sehubungan dengan hal ini, jika secara *personality* dari para pegawai tidak mempunyai kualifikasi yang baik maka manajemen talenta tidak akan berpengaruh dalam peningkatan kinerja.

Pernyataan di atas sejalan dari hasil penelitian ini yang mana manajemen talenta tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Demak. Hasil ini membuktikan bahwa sebagus apapun manajemen talenta yang diterapkan oleh instansi, namun jika dari *personality* pegawai tidak kompeten, maka tidak bisa berdampak langsung kepada kinerja.

Hasil uji hipotesis ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sopiah dkk (2020) melakukan pengujian terhadap 376 orang perawat baik di rumah sakit swasta maupun pemerintah di Indonesia. Disimpulkan bahwa manajemen talenta tidak berpengaruh terhadap kinerja. Hasil penelitian terdahulu ini menunjukkan bahwa manajemen talenta tidak berpengaruh terhadap kinerja tidak terjadi hanya pada pegawai yang berada di bawahan Ditjen Pajak, namun juga bagi pegawai rumah sakit.

4.2.5. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja

Teori karir naratif (*narrative career theories*) mengungkapkan didasarkan pada konsep pemaknaan dari karir itu sendiri. Pegawai menarasikan proses karir masa lalu, sekarang, dan masa yang akan datang. Hal ini bisa dilakukan mulai dari proses memperhatikan, membedah, dan mendiskusikan perkembangan/proses karir secara keseluruhan (Schlesinger and Daley, 2016).

Melihat proses di atas, maka dapat mendukung peningkatan kinerja dari para pegawai. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi, dan juga merupakan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan setiap tugas atau pekerjaan. Karyawan sudah sepatutnya harus memiliki tingkat kemauan dan kemampuan tertentu. Hal tersebut menjadi tidak efektif, tanpa adanya pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan, serta bagaimana cara mengerjakannya. Hermawati (2015) lebih lanjut mengungkapkan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap individu

sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya masing-masing di dalam instansi.

Hasil dari penelitian ini sejalan dengan pernyataan di atas, yang mana pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Demak. Hasil ini membuktikan bahwa pengembangan karir yang direncanakan dengan baik, dilaksanakan secara objektif akan meningkatkan kepuasan para pegawai di dalam bekerja. Selanjutnya, menumbuhkan motivasi tersendiri untuk dapat menyelesaikan berbagai tugas yang menjadi tanggung jawabnya secara optimal, hal ini kemudian dapat meningkatkan kinerja.

Pengujian secara empiris Afriana (2021), Mardiyah and Purba (2019). Hasil pengujian membuktikan bahwa pengembangan karir juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya dengan demikian, pengembangan karir mempunyai peran yang sangat penting di dalam organisasi supaya kinerja dapat meningkat.

4.2.6. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Oleh Pengembangan Karir

Kinerja merupakan suatu fungsi antara kompetensi dan kesempatan. Kompetensi itu sendiri merupakan unsur mengenai kesiapan, berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dapat diperoleh salah satunya dari pendidikan, dan pelatihan, serta pengalaman. (Moehariono, 2012). Menurut Purwanto (2010), kemampuan pegawai dalam bekerja menyangkut

keahlian, keterampilan atau profesionalisme, kompetensi, termasuk jabatan fungsional. Kompetensi juga dapat diartikan merupakan karakteristik mendasar dari diri individu secara kasual yang terkait dengan efektivitas dan kinerja yang sangat baik.

Kompetensi jabatan fungsional tersebut dengan demikian terkait erat dengan pengembangan karir, yang akan semakin memperkuat kompetensi untuk mencapai kinerja yang optimal. Hal ini didasari oleh teori konstruksi karir yang mana pengembangan karir merupakan eksplorasi pola subjektif dan makna yang diciptakan oleh individu di sekitar pekerjaan melalui cerita. Tiga elemen utama dari teori konstruksi karir adalah kepribadian kejuruan, kemampuan beradaptasi dan tujuan kehidupan. Kepribadian kejuruan merupakan konstruksi karir yang memeriksa kemampuan, kebutuhan, nilai, dan minat individu untuk dapat mencapai kinerja optimal (Schlesinger and Daley, 2016).

Teori di atas mengungkapkan bahwa kompetensi dapat digunakan untuk mencapai kinerja yang optimal, namun juga bisa melalui dukungan dari pengembangan karir. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa variabel pengembangan karir memediasi pengaruh antara kompetensi terhadap kinerja. Hasil ini dengan demikian membuktikan bahwa kompetensi selain mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja, namun juga melalui mediasi (*indirect*) pengembangan karir.

Hasil uji mediasi ini semakin mempertegas arti pentingnya kompetensi yang ada di dalam diri masing-masing pegawai yang tujuannya

untuk meningkatkan kinerja. Kompetensi yang tinggi dengan otomatis para pegawai mempunyai banyak pengetahuan atau bahkan berbagai *skill*, hal ini yang pada akhirnya dapat menunjang peningkatan kinerja. Pada konteks pegawai KPP Pratama Demak, kompetensi yang tinggi dan didukung oleh adanya pengelolaan di dalam pengembangan karir yang baik di dalam instansi, maka kinerja pegawai akan semakin meningkat.

4.2.7. Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Oleh Pengembangan Karir

Kinerja dalam konteks sehari-hari juga dapat disebut sebagai prestasi kerja. Hal ini tidak serta merta dapat dicapai oleh karyawan, namun paling tidak diperlukan dua syarat, yakni ada kemauan keras atau berupaya sungguh-sungguh serta memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaan (Sugian, 2016). Selanjutnya dibutuhkan dukungan kuat dari organisasi untuk mencapai kinerja pegawai yang unggul, misalnya adanya manajemen talenta yang baik. Disisi lain, dukungan tersebut jika tidak bisa diterima atau dikembangkan secara individu dari masing-masing pegawai maka juga tidak berpengaruh terhadap capaian kinerja yang unggul (Srivastava et al, 2016).

Selanjutnya, bagi organisasi yang menghendaki para pegawai dapat mencapai kinerja yang optimal, maka sudah seharusnya memberikan kesempatan bagi para pegawai untuk dapat mengembangkan karirnya. Organisasi juga bisa membuat perencanaan atas karir para pegawai supaya

para pegawai memiliki semangat kerja yang tinggi yang pada akhirnya mampu mencapai kinerja yang optimal (Moehariono, 2012).

Pernyataan tersebut jelas dapat dimaknai bahwa manajemen talenta tidak dapat meningkatkan kinerja secara langsung, namun membutuhkan dukungan atas pengembangan karir. Sama halnya dengan hasil penelitian ini yang mana pengembangan karir juga terbukti sebagai variabel yang memediasi pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja. Hasil pengujian ini dinyatakan bahwa pengembangan karir adalah *pure* mediasi di dalam manajemen talenta terhadap kinerja pegawai yang ada di KPP Pratama Demak.

Berhubung pengembangan karir merupakan variabel *pure* mediasi di dalam mempengaruhi manajemen talenta terhadap kinerja, maka variabel pengembangan karir mempunyai peranan yang sangat penting untuk meningkatkan kinerja pegawai. Argumennya bahwa, di dalam instansi KPP Pratama Demak tidak cukup hanya mengandalkan manajemen talenta saja. Maka dari itu untuk meningkatkan kinerja para pegawai dibutuhkan pengelolaan pengembangan karir yang terencana dengan baik serta dilaksanakan secara objektif. Hal ini yang pada akhirnya, para pegawai merasa mendapat keadilan di dalam membangun karir, selanjutnya dapat meningkatkan kinerja.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil berbagai langkah pengujian, hasil dari penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir dan kinerja.
2. Manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir, namun tidak berpengaruh terhadap kinerja.
3. Kompetensi bisa berpengaruh secara langsung terhadap kinerja dan juga melalui mediasi pengembangan karir.
4. Manajemen talenta tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja melainkan melalui mediasi pengembangan karir (*full mediation*).
5. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

5.2. Keterbatasan

Penelitian ini mempunyai keterbatasan yang mana pengukuran dari masing-masing indikator hanya sedikit, yang mana untuk variabel independen masing-masing hanya 4 (empat) indikator, untuk dependen masing-masing hanya 5 (lima) indikator. Selain hal tersebut keterbatasan dalam penelitian ini ada adalah hanya dilakukan pada satu unit kerja atau kantor.

5.3. Saran

Saran yang dapat direkomendasikan dari hasil penelitian ini adalah :

1. Bagi Manajerial KPP Pratama Demak

Mengingat variabel pengembangan karir terbukti dapat memediasi pengaruh antara variabel kompetensi dan manajemen talenta, maka bisa digunakan sebagai salah satu dasar menyusun perencanaan. Hasil dari tanggapan responden juga bisa menjadi bahan pertimbangan, karena sebagian besar responden mengharapkan pengembangan karir yang didasarkan atas penilaian kinerja dan keterampilan yang objektif. Artinya bahwa objektivitas dalam pengembangan karir para pegawai dapat ditingkatkan kembali. Selain hal tersebut berdasarkan hasil penelitian diperlukan upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai untuk mencapai tujuan, visi dan misi yang ditargetkan organisasi diantaranya melalui pengembangan kompetensi keahlian pegawai untuk masing-masing rumpun jabatan, pemetaan talenta dan mentoring pegawai, proses pengembangan karir yang objektif, transparan dan akuntabel serta memberikan dorongan pegawai untuk selalu berkomitmen dan fokus untuk selalu berkinerja baik.

2. Bagi peneliti mendatang

Saran bagi para peneliti mendatang yang ingin melakukan penelitian serupa, maka dapat menambahkan jumlah pengukuran atau indikator dari masing-masing variabel. Bisa pula ditambahkan variabel mediasi motivasi kerja, mengingat hal tersebut merupakan unsur yang sangat

penting karena muncul dari masing-masing individu. Selain hal tersebut saran untuk penelitian selanjutnya agar dapat diperluas cakupan penelitian dilakukan untuk skala regional kantor wilayah ataupun dalam skala nasional.



DAFTAR PUSTAKA

- Adyatma, R.D. 2022. Pelaksanaan Sistem Merit Terhadap Manajemen Kinerja Aparatur Sipil Negara Di Bagian Kepegawaian Kota Administrasi Jakarta Timur. Tesis. IPDN Kampus Jatinangor. <http://eprints.ipdn.ac.id/id/eprint/7783>.
- Afriana. 2021. The Effects of Competency, Work Placement, and Career Development on Job Performance: Lessons from Public Sector in An Emerging Country. *Jurnal Manajemen*. Volume : 12. Issue : 2. Pages : 236-255. DOI: 10.32832/jm-uika.v12i2.4123.
- Alwi, Syafarudin. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta. BPFE.
- Arar, T. and Oneren M. 2015. Role of Talent Management in Career Development of Generation Z: A Case Study of a Telecommunication Firm. *International Academic Institute for Science and Technology*. Vol. 5. No. 1. Page 28-44. ISSN 2454-3918. DOI: 10.9756/IAJSS/V5I1/1810004. Diunduh : https://www.researchgate.net/publication/322939995_Role_of_Talent_Management_in_Career_Development_of_Generation_Z_A_Case_Study_of_a_Telecommunication_Firm.
- Arifin, A.H., Raza H., Saputra J., Puteh A. 2020. The Influence Of Recruitment and Career Development Towards Employee Performance : A Mediating Role of Competence. *International Research Association for Talent Development and Excellence*. Vol. 12. No. 1. Page : 1040-1055. ISSN 1869-2885.
- Armstrong, Michael. 2014. *Performance Management*. Jogjakarta. Tugu.
- Bimrose, J. 2006. The Changing Context of Career Practice : Guidance, Counselling or Coaching ?. *CeGS Occasional Paper*. ISBN : 090143759X. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.542.2015&rep=rep1&type=pdf>.
- Cascio, J.W. and Boudreau, W.F. 2016. The Search For Global Competence : From International HR To Talent Management. *Journal of World Business*. Vol. 51. No. 1. Page : 103–114. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2015.10.002>.
- Collings, D.G., Scullion, H., Caligiuri, P.P. 2019. *Global Talent Management*. Second Edition. New York. Routledge. ISBN: 978-1-315-20017-0. Diunduh : <https://api.ngampooz.com/images/107438/Global-Talent-Management-Routledge.pdf>.
- Development Review. Vo. 11. No. 4. Page : 500-520. https://www.researchgate.net/profile/Greg-Wang-4/publication/316418889_Career_Development/links/59e10152458515393d53430f/Career-Development.pdf.
- Dirjen Pajak. 2020. Visi, Misi, Tujuan, dan Maklumat Pelayanan. Diunduh : <https://www.pajak.go.id/id/visi-misi-tujuan-dan-maklumat-pelayanan>.

- Dwiputrianti, S.; Muhlis Irfan; Della Damayanti; dkk. 2019. Penilaian Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN di Instansi Pemerintah Tahun 2019, Edisi Kedua. ISBN 978-602-53106-7-6. Jakarta. Komisi Aparatur Sipil Negara.
- Evita, Siti Noni, Wa Ode Zusnita Muizu & Raden Tri Wahyu Atmojo. 2017. Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode *Behaviorally Anchor Rating Scale* Dan *Management By Objectives* (Studi Kasus Pada Pt Qwords Company International). Pekbis Jurnal, Vol.9, No.1, Maret 2017 : 18- 32.
- Fadillah, E., Hendriani, S. dan Samsir. 2019. The Effect of Leadership, Competency and Talents Management to Career Development Through Employees Performance of BPJS Health of Regional Division II. International Journal of Economics, Bussness and Aplications. Vol. 3. No.1. Page : 20-34. ISSN : 12771236. <https://ijebe.ejournal.unri.ac.id/index.php/IJEBA/article/view/7636>.
- Farndale, E., Sparrow, P., Scullion, H. and Vidovic, M. 2019. Global Talent Management. New Challenges for the Corporate HR Function. New York. Routledge. ISBN: 978-1-315-20017-0. Diunduh : <https://api.ngampooz.com/images/107438/Global-Talent-Management-Routledge.pdf>
- Gallardo, E.. 2019. The Meaning of Talent in the World of Work Second Edition. New York. Routledge. ISBN: 978-1-315-20017-0. Diunduh : <https://api.ngampooz.com/images/107438/Global-Talent-Management-Routledge.pdf>.
- Ghozali, Imam. 2016. Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23, Edisi 8, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hellriegel, Jackson. Dan Slocum. 2011. *Management a Competency Based Approach. Singapore : Cover to Cover Publishing. Inc.*
- Hermawati, Asya dan Rahayu Puji Suci. 2015. Strategi Optimalisasi Kinerja Karyawan Dengan Pendekatan *Psychological Empowerment & Quality Of Work Life*. 9786027354005. Malang. Universitas Widyagama Malang.
- Jr. Schermerhorn (2002). *Managing Organizational Behavior*, Fifth Edition. Canada. John Wiley & Sons, Inc.
- Karina, Nadia. 2017. Analisis Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Distribusi Wilayah Lampung, *Tesis, Universitas Lampung*.
- Kasinathan, S. and M. Rajee. 2016. Impact of Employee Engagement on Organizational Citizenship Behaviour (OCB) through Engagement Drivers. *Indo-Global Journal of Applied Management Science*. Vol. 4. No. 3. Pp. 44-47.

- King, K. and Vaiman, V. 2019. *Macro Talent Management: What It Is and Why It Is Important to Global Talent Management*. Second Edition. New York. Routledge. ISBN: 978-1-315-20017-0. Diunduh : <https://api.ngampooz.com/images/107438/Global-Talent-Management-Routledge.pdf>.
- Kurniawan, E.; Bandono, A.; dan Aris, A. 2020. The Influence Of Competency Factors, Career Development and Motivation on Personnel Performance. *Journal of Business and Management*. Volume : 20. Issue : 2.
- Kusmana, D.; Zulham; Muhammad A.B. 2022. Efektivitas Program Sistem Merit (Meryt System) Studi: Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bener Meriah Tahun 2019. *Jurnal Transparansi Publik (JTP)*. Vol. 2. No. 2. Hlm. 74-81. eISSN 2809-1310.
- Mardiyah A., and Purba C.B. 2019. The Effects of Competency, Training and Education, and Career Development on Employees' Performance at Hermina Hospital Kemayoran. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*. Volume 4. Issue 6. ISSN : 2456-2165.
- Matthews, R.J. 2017. A Theory for Everything? Is a Knowledge of Career Development Theory Necessary to Understand Career Decision Making? *European Scientific Journal*. Vol.13. No.7. ISSN : 1857-7881.
- Mguqulwa, Nomakhuze. 2008. *The Relationship Between Organisational Commitment and Work Performance In an Agricultural Company*. Thesis. University Of South Africa.
- Moeheriono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Ghalia Indonesia.
- Mulyati, T., dan Utami, S.B. 2019. Effect of Competence, Work Placement And Achievement On Career Development (Study at BPN Madiun Municipality). Vol. 3. No. 1. Page : 35-48. ISSN: 2598-9618.
- Niu, Z.; Aruzhan, K.; Jussibaliyeva; Hussain, S.; Duisenbayeva, B.; Asis, E.; Diaz, G.N.P. 2021. The Impact of Talent Management on Performance: Moderating Effect of Career Management. *Indian Journal of Economics and Business*. Vol. 20. No. 2. <http://www.ashwinanokha.com/IJEB.php>.
- Nurnadhifa, H., dan Lilie S. 2021. Implementasi Sistem Merit dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil di Kementerian Keuangan Republik Indonesia. *Widya Manajemen*. Vol. 3. No. 2. Hal 138-149. DOI: <https://doi.org/10.32795/widyamanajemen.v3i2>.
- Peraturan Komisi Aparatur Sipil Negara Nomor 9 Tahun 2019 Tentang Tata Cara Penilaian Mandiri Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Instansi Pemerintah.
- Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 224/PMK.01/2020 Tentang Manajemen Karir di Lingkungan Kementerian Keuangan.
- Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 60 /PMK.01/2016 Tentang Manajemen Talenta Kementerian Keuangan.

- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.
- Pramudyo, Anung. 2010. Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Dosen Negeri Dipekerjakan Pada Kopertis Wilayah V Yogyakarta. *Volume 1, Nomor 1. Yogyakarta. JBTL. 2010.*
- Pronajaya, G.; Anindita, R.; dan Pamungkas, R.A. 2021. Self Efficacy Model And Career Development In Increase Employee Engagement And Nurse Performance. *Dinas International Journal of Edication Mangement and Social Science. Volume : 2. Issue : 4. Page : 663-675. ISSN : 2686-6331. DOI : <https://doi.org/10.31933/dijemss.v2i4>.*
- Purwanto, Erwan Agus. 2020. Kompetensi Jabatan Struktural. Makalah. Yogyakarta.
- Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada.
- Schlesinger, J. and Daley, L.P. 2016. Career Development Models For The 21st Cent Ury. Diunduh : https://www.researchgate.net/publication/324654712_Career_Development_Models_for_the_21st_Century.
- Sharma P. 2016. Theories of Career Development: Educational and Counseling Implications. *International Journal of Indian Psychology. Volume 3, Issue 4. ISBN: 978-1-365-32518-2. <http://www.ijip.in>.*
- Sopiah, Kurniawan D.T., Nora E., Narmaditya, B.S. 2020. Does Talent Management Affect Employee Performance ? : The Moderating Role of Work Engagement. *Journal of Asian Finance, Economics and Business. Vol. 7. No. 7. Page : 335–341. ISSN : 2288-4645. doi:10.13106/jafeb.2020.vol7.no7.335.*
- Spencer L. & Spencer S. 1993. *Competence at Work: Model for Superior Performance*. John Wiley dan Sons, New York.
- Srivastava, A. K. 2008. *Effect Of Perceived Work Environment On Employees Job Behaviour and Organizational Effectiveness*. Journal of Applied Psychology Banarashindu, University, Varanasi.
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM Teori, Dimensi dan Implementasi dalam Organisasi*. Yogyakarta; Pustaka Pelajar.
- Thoha, Miftah. 2013, *Perspektif Perilaku Birokrasi*, Rajawali Pers, Jakarta
- Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Zwell, Michael. 2010. *Creating a Culture of Competence*. New York: John Wiley & Sons, Inc.