

**PENINGKATAN KINERJA MELALUI PENGEMBANGAN KARIR DAN  
MANAJEMEN TALENTA DIMEDIASI MOTIVASI**



Disusun Oleh :

**Dwi Hendro Pudiyanto**

**20402300157**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
SEMARANG**

**2024**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**TESIS**

**PENINGKATAN KINERJA MELALUI PENGEMBANGAN KARIR DAN  
MANAJEMEN TALENTA DIMEDIASI MOTIVASI**

Disusun Oleh:

**Dwi Hendro Pudiyanto**

**20402300157**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya  
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian Tesis

Program Studi Magister Manajemen

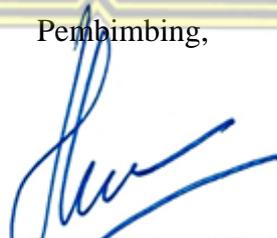
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

**UNISSULA**

جامعة سلطان أحمد في الإسلاميه

Semarang, Mei 2024

Pembimbing,



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

NIK. 210491028

**HALAMAN PENGESAHAN**

**PENINGKATAN KINERJA MELALUI PENGEMBANGAN KARIR DAN  
MANAJEMEN TALENTA DIMEDIASI MOTIVASI**

Disusun Oleh:

**Dwi Hendro P.**

**20402300157**

Telah dipertahankan di depan Penguji

Pada tanggal Mei 2024

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Penguji I

**Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.**  
NIK. 210491028

**Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si.**  
NIK. 210493032

Pembimbing,

**Dr. Budhi Cahyono, S.E., M.Si.**  
**NIK. 210492030**

Tesis ini diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen

Tanggal Mei 2024

Ketua Program Pascasarjana

**Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.**  
NIK. 210491028

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dwi Hendro Pudiyanto

NIM : 20402300157

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul **“PENINGKATAN KINERJA MELALUI PENGEMBANGAN KARIR DAN MANAJEMEN TALENTA DIMEDIASI MOTIVAS”** merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, Mei 2024  
Saya yang menyatakan,

Pembimbing



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

NIK. 210491028



**Dwi Hendro Pudiyanto**

NIM. 20402300157

## PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dwi Hendro Pudiyanto

NIM : 20402300157

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

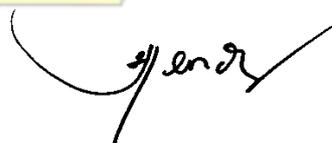
Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul:

**“PENINGKATAN KINERJA MELALUI PENGEMBANGAN KARIR DAN MANAJEMEN TALENTA DIMEDIASI MOTIVAS”** 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, Mei 2024

Yang membuat pernyataan,



**Dwi Hendro Pudiyanto**  
NIM. 20402200129

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah selalu kita panjatkan atas segala limpahan karunia dan kekuatan dari ALLAH SWT kepada kita, dengan penuh rasa syukur karya ilmiah ini bisa saya selesaikan dan saya persembahkan dengan judul **“PENINGKATAN KINERJA MELALUI PENGEMBANGAN KARIR DAN MANAJEMEN TALENTA DIMEDIASI MOTIVAS”** dalam rangka penyelesaian sebagian persyaratan mencapai derajat S2 pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung.

Dalam melakukan penulisan, penulis tidak terlepas dari bimbingan dan dukungan seluruh pihak, secara khusus penulis mengucapkan rasa terimakasih yang mendalam kepada:

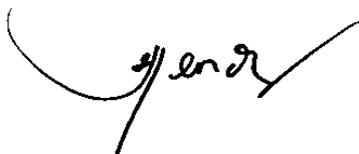
1. Dekan Fakultas Ekonomi sekaligus Dosen Penguji Magister Manajemen UNISULLA Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, SE. M.Si
2. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE. M.Si Pembimbing Sekaligus Ketua Program Studi MM UNISSULA dan
3. Bapak Dr. Budhi Cahyono, SE.M.Si selaku Dosen Penguji
4. Ibundaku tercinta yang selalu jadi pendorong utama dan ladang keberkahan dalam kehidupanku
5. Istri dan anak-anakku tersayang yang menjadi spirit terbesar dan pemberi ide gagasan dalam kehidupanku
6. Serta seluruh teman-teman seperjuangan MM UNISSULA

Penulis menyadari bahwa masih terdapat sangat banyak kekurangan dan kelemahan dalam hasil karya tulisan ini, karena itu berbagai saran perbaikan, kritik dan ide yang membangun selalu penulis harapkan dalam perbaikan kedepan, tiada gading yang tak retak dengan segala kerendahan hati saya ucapkan terima kasih.

Wassalamualaikum Warohmatullahi Wabarokatuh

Semarang, Mei 2024

Penulis,



**Dwi Hendro Pudiyanto**

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki dampak Pengembangan Karir dan Manajemen Talenta terhadap motivasi dan kinerja personel di Polda Jawa Tengah. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif deskriptif, dengan populasi yang terdiri dari seluruh personel Polda Jawa Tengah sebanyak 127 orang. Sampel penelitian ini menggunakan pendekatan sensus, di mana seluruh populasi dijadikan sampel. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dengan skala pengukuran 1 hingga 5. Analisis data dilakukan menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengembangan Karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan kinerja personel. Selain itu, Manajemen Talenta juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja personel. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya investasi dalam Pengembangan Karir dan Manajemen Talenta sebagai strategi untuk meningkatkan motivasi dan kinerja personel di lingkungan kerja Polda Jawa Tengah.

Kata kunci : Pengembangan Karir; Manajemen Talenta; Motivasi; Kinerja Personel

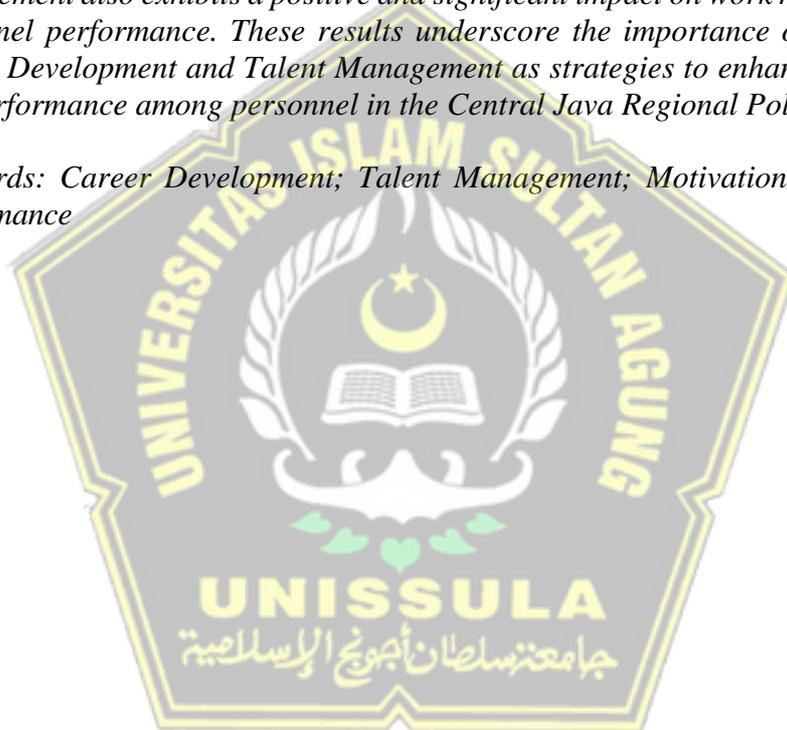


## Abstract

*This study aims to investigate the impact of Career Development and Talent Management on motivation and performance of personnel in the Central Java Regional Police (Polda Jawa Tengah). The research adopts a quantitative descriptive approach, with a population comprising all personnel of the Central Java Regional Police, totaling 127 individuals. The study utilizes a census sampling technique, where the entire population is included as the sample. Data collection is conducted through a questionnaire using a 1 to 5 measurement scale. Data analysis employs the Partial Least Square (PLS) method.*

*The findings reveal that Career Development has a positive and significant influence on motivation and personnel performance. Furthermore, Talent Management also exhibits a positive and significant impact on work motivation and personnel performance. These results underscore the importance of investing in Career Development and Talent Management as strategies to enhance motivation and performance among personnel in the Central Java Regional Police.*

*Keywords: Career Development; Talent Management; Motivation; Personnel Performance*



## Daftar Isi

<i>Lembar Pengesahan</i> .....	ii
<i>Abstrak</i> .....	iii
<i>Abstract</i> .....	iv
<i>Daftar Isi</i> .....	v
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	7
1.3. Tujuan Penelitian .....	7
1.4. Manfaat Penelitian .....	8
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS</b> .....	9
2.1. Pengembangan Karir.....	9
2.2. Manajemen Talenta.....	12
2.3. Motivasi .....	14
2.4. Kinerja Personel.....	16
2.5. Pengaruh antar variable .....	18
2.6. Model Empirik Penelitian.....	23
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b> .....	24
3.1. Populasi Dan Sampel.....	24
3.2. Jenis dan Sumber Data.....	25
3.3. Teknik Pengumpulan Data.....	25
3.4. Definisi Operasional Variabel.....	26
3.5. Teknik Analisis Data .....	28
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b> .....	38
4.1. Analisis Deskriptif .....	38
4.1.1. Deskripsi Responden .....	38
4.1.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian .....	40
4.2. Analisis Data Statistik.....	45
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b> .....	67
5.1. Simpulan .....	67
5.2. Implikasi teoritis .....	69

5.3. Implikasi Manajerial .....	70
5.4. Keterbatasan Penelitian.....	71
5.5. Agenda Penelitian yang Akan Datang .....	72
<i>Daftar Pustaka</i> .....	73
<i>Lampiran 1</i> .....	79
<i>Lampiran 2 Hasil Pengolahan Data Penelitian</i> .....	83



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

*Talent* merupakan sumber utama keunggulan kompetitif bagi dunia korporat saat ini (Damarasri & Ahman, 2020). Peningkatan dalam ekonomi pengetahuan telah mengakibatkan lebih banyak fokus pada pengadaan dan mempertahankan tenaga kerja berbakat. Bakat terbaik sangat penting dalam mencapai hasil terbaik. Sistem manajemen bakat yang efektif membangun organisasi pemenang dengan penggunaan strategi yang sesuai di berbagai tingkat.

Keunggulan kompetitif organisasi bergantung pada kemampuan untuk secara efektif merekrut, mempertahankan, menempatkan, dan melibatkan bakat di semua tingkat hierarki (Omotunde & Alegbeleye, 2021). Penelitian membuktikan bahwa organisasi dapat membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dengan berinvestasi dalam tenaga kerja berbakat (Hongal & Kinange, 2020). Organisasi yang bermaksud menerapkan manajemen bakat harus menganalisis relevansinya secara strategis (Mahjoub et al., 2018).

Pentingnya pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi tidak dapat dipandang sebelah mata. Sumber daya manusia merupakan pilar utama yang menopang kesuksesan suatu institusi. Keberhasilan dalam mengelola karyawan tidak hanya berdampak pada kinerja dan profitabilitas organisasi, tetapi juga pada kelangsungan hidupnya (Hongal & Kinange, 2020).

Pimpinan harus memahami bahwa untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas, karyawan perlu dilibatkan secara aktif. Mereka bukan hanya menjadi penentu utama dalam implementasi perubahan, tetapi juga memiliki peran signifikan dalam merencanakan perubahan tersebut.

Dalam era globalisasi seperti sekarang ini, institusi kepolisian di Indonesia juga menghadapi persaingan yang semakin ketat. Untuk tetap relevan dan bersaing, institusi tersebut harus memaksimalkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia menjadi fokus utama dalam strategi pengembangan organisasi. Kebutuhan akan karyawan yang berkualitas dan kompeten sangat penting agar institusi dapat bersaing secara efektif. Dalam hal ini, masalah sumber daya manusia menjadi perhatian yang sangat serius bagi institusi kepolisian guna memastikan kelangsungan dan kualitas pelayanan yang optimal.

Pengembangan karier di dalam institusi kepolisian adalah strategi penting yang menuntut upaya personal dari anggota polisi untuk merencanakan dan mengimplementasikan langkah-langkah untuk mencapai tujuan karier mereka (Estikomah & Alimatus Sahrah, 2019). Proses ini dapat melibatkan dukungan dari unit personalia, tetapi juga dapat bergantung pada inisiatif individu. Untuk memastikan kinerja yang optimal dari anggota polisi, institusi perlu berkomitmen untuk memenuhi kebutuhan karier mereka. Salah satu faktor kunci dalam hal ini adalah motivasi dan pengembangan karier bagi anggota polisi (Polii et al., 2023). Dengan memberikan dorongan dan penghargaan seperti peluang pengembangan karier serta insentif lainnya,

institusi dapat meningkatkan motivasi individu untuk mencapai tujuan mereka (Prakosa, 2023). Bagi sebagian besar anggota polisi, kemajuan dalam karier mereka adalah hal yang sangat penting karena hal ini membantu mereka memetakan jalur pencapaian tertinggi yang ingin mereka capai, yang pada gilirannya, memelihara motivasi dan dedikasi mereka untuk terus meningkatkan keterampilan dan loyalitas terhadap institusi (Harniati Arfan & Ririn Oktaviani, 2022).

Jika sebuah organisasi gagal dalam manajemen sumber daya manusia yang dimilikinya, hal ini dapat berdampak pada terhambatnya pencapaian misi organisasi, termasuk kinerja dan profitabilitasnya, serta menghalangi karyawan untuk mengembangkan dan meningkatkan keahlian dan kompetensinya. Pemberian motivasi dan peluang pengembangan karir akan meningkatkan kinerja karyawan (Niati et al., 2021).

Pengembangan karir, menurut (Mangkunegara, 2005) adalah serangkaian aktivitas yang membantu karyawan merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar mereka dan perusahaan dapat mencapai potensi maksimal. Oleh karena itu, pengembangan karir karyawan merupakan upaya untuk menyesuaikan diri dengan perubahan dan kemajuan dalam organisasi, yang penting bagi manajemen untuk mengevaluasi kinerja dan merencanakan tujuan masa depan.

Hedayati Mehdiabadi & Li (2016) mendefinisikan pengembangan talenta sebagai sistem yang komprehensif yang terdiri dari nilai-nilai, aktivitas, dan proses dengan tujuan meningkatkan semua individu yang memiliki keinginan

dan kapabilitas untuk keuntungan bersama individu, organisasi, dan masyarakat secara keseluruhan. Sebagai komponen utama dalam manajemen talenta, pendekatan pengembangan talenta dapat berupa inklusif atau eksklusif (Li et al., 2018).

Pengembangan karir merupakan tantangan bagi para manajer senior yang berinteraksi langsung dengan karyawan untuk menciptakan tenaga kerja yang handal, sehingga kepercayaan dan kepuasan masyarakat dapat tercapai (Shirmohammadi et al., 2021). Seorang pimpinan harus memiliki kemampuan untuk memotivasi dan memengaruhi bawahannya dengan pengaruh yang positif. Karena dalam konteks instansi pemerintahan, kepercayaan dan kepuasan publik adalah hal yang penting untuk dicapai.

Selain dari aspek pengembangan karir, rendahnya kinerja karyawan diduga juga disebabkan oleh kurangnya perhatian pada pengembangan talenta (Prakosa, 2023). Pengembangan talenta memegang peran penting dalam mendorong karyawan untuk lebih loyal dan bertanggung jawab terhadap perusahaan. Masalah fundamental dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah bagaimana menciptakan lingkungan yang mendukung agar karyawan dapat menjadi terlatih dan profesional, sehingga mereka dapat mengembangkan karir mereka dan menjadi motivator bagi karyawan lainnya untuk bekerja sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Tabel 1.1 di bawah ini memperlihatkan hasil penilaian kinerja karyawan di DITPAMOBVIT Polda Jawa Tengah periode 2020-2022.

**Tabel 1.1**  
**Kinerja Personel di DITPAMOBVIT Polda Jawa Tengah**

A. Perilaku kerja	Bobot (%)	2020	2021	2022
		Nilai Capaian	Nilai Capaian	Nilai Capaian
Disiplin	10%	90	70	70
Tanggungjawab	10%	90	85	75
Kerjasama	5%	90	90	80
Kepemimpinan	5%	85	80	70
Prakarsa	5%	85	80	75
Kejujuran	5%	85	75	75
<b>B. Hasil Kerja</b>				
Kualitas Kerja	20%	85	65	65
Kuantitas kerja	20%	80	70	75
Keterampilan kerja	20%	80	70	65
<b>Jumlah</b>	<b>100%</b>	<b>85,5</b>	<b>76,1</b>	<b>72,2</b>

Sumber : *Key Performace Indicator* DITPAMOBVIT Polda Jawa Tengah

Berdasarkan data yang tercantum dalam Tabel 1.1, terlihat bahwa kinerja Personel berdasarkan Indikator Kinerja Utama DITPAMOBVIT menunjukkan penurunan yang signifikan dari tahun 2020 yang dikategorikan sebagai baik, menjadi cukup baik pada tahun 2021 dan 2022. Tentunya, hal ini tidak sesuai dengan harapan organisasi yang menginginkan kinerja Personel yang lebih optimal.

Dalam upaya untuk meningkatkan kinerja Personel DITPAMOBVIT Polda Jawa Tengah, masih terdapat sejumlah kendala yang perlu diatasi untuk mencapai tujuan tersebut, sebuah kondisi yang sering ditemui di berbagai organisasi. Pentingnya dorongan internal untuk melakukan pekerjaan sebaik mungkin, yang memberikan makna bagi individu, rekan kerja, dan perusahaan, menunjukkan peran yang sangat penting dari manajemen talenta. Berdasarkan data dalam tabel tersebut, dapat disimpulkan bahwa penurunan kinerja pada tahun 2022 disebabkan oleh kurangnya peningkatan dalam pengembangan karir Personel, kurangnya

transparansi, dan rendahnya pengembangan talenta pada Personel yang berdampak pada pelaksanaan tugas mereka.

**Tabel 1.2**

**Research Gap Penelitian Terdahulu**

<b>No</b>	<b>Penelitian Tentang</b>	<b>Hasil Penelitian</b>	<b>Peneliti &amp; Tahun</b>
1	Analisis manajemen talenta, pengembangan karir, dan pengembangan talenta terhadap kinerja karyawan (tinjauan literatur)	Berpengaruh positif dan signifikan	(al-Rinadra, Achmad Fauzi, dkk 2023)
		Berpengaruh positif namun tidak signifikan	(Dermawan, Multazam dkk, 2022)(Aromega et al., 2019)
2	Manajemen talenta dan pengembangan karir pengaruhnya terhadap kinerja karyawan	Berpengaruh positif dan signifikan	(M. Naely Azhad, 2022)(Ekhsan, 2019)
		Berpengaruh positif namun tidak signifikan	(Arya Rizki Pratama, 2022)(Muna & Isnowati, 2022)
3	Pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan	Berpengaruh positif dan signifikan	(Kurniawan et al., 2020) (Hanna Viany, 2018)
		Berpengaruh positif namun tidak signifikan	(Istikomah, Leni & Dzulfiqar, 2022)(Seidy et al., 2018)
4	Pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan pada PT X	Berpengaruh positif dan signifikan	(Sardina & Abdurrahman, 2020) (Divya Malika & Aminuddin Irfani, 2022)
		Berpengaruh positif namun tidak signifikan	(Kevin Wang, 2020)
5	Pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan lintasarta Kota Jakarta	Berpengaruh positif dan signifikan	(Niko & Hanni, 2017)
		Berpengaruh indikator dan tidak signifikan	(Hanum Aula Rahmawati, 2019)

Berdasarkan latar belakang dan fenomena permasalahan yang ada diatas, maka penulis tertarik untuk mengangkat tema penelitian dengan judul

## **“PENINGKATAN KINERJA MELALUI PENGEMBANGAN KARIR DAN MANAJEMEN TALENTA DIMEDIASI MOTIVASI”.**

### **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan diatas, maka rumusan masalah yang terdapat dalam penelitian ini yaitu:

1. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap motivasi hygiene Personel Polda Jawa Tengah ?
2. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja Personel di Polda Jawa Tengah ?
3. Apakah manajemen talenta berpengaruh terhadap motivasi hygiene di Polda Jawa Tengah?
4. Apakah manajemen talenta berpengaruh terhadap kinerja Personel di Polda Jawa Tengah?
5. Apakah motivasi hygiene berpengaruh terhadap kinerja Personel di Polda Jawa Tengah?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan diatas, maka tujuan penelitian yang ingin diketahui yaitu:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi hygiene.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja Personel

3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh manajemen talenta terhadap motivasi hygiene.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja Personel.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan motivasi hygiene terhadap kinerja Personel.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

##### **1.4.1. Manfaat Teoritis**

Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah dapat digunakan sebagai bahan pengetahuan dan pengalaman tentang pengaruh pengembangan karir, dan manajemen talenta terhadap kinerja Personel, serta sebagai bahan untuk membandingkan dan menerapkan pengetahuan yang dipelajari di universitas.

##### **1.4.2. Manfaat Praktis**

1. Bagi Penulis. Hasil penelitian ini memberikan manfaat bagi penulis untuk menambah wawasan tentang analisis kinerja Personel.
2. Bagi Polda Jawa Tengah. Diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan masukan dan pertimbangan bagi Polda Jawa Tengah tentang Pengembangan Karir dan Pengembangan Talenta Terhadap motivasi dan Kinerja Personel.
3. Bagi Peneliti Selanjutnya. Bagi penelitian selanjutnya, penelitian ini dapat memberikan referensi untuk penelitian serupa di masa yang akan datang.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

#### 2.1. Pengembangan Karir

Pengembangan Karir merupakan tindakan seseorang karyawan untuk mencapai rencana karirnya, yang disponsori baik oleh departemen sumber daya manusia, manajer atau pun pihak lainnya (Al Rinadra et al., 2023). Tujuan pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di organisasi saat ini dan dimasa yang akan datang.

Menurut (Fahmi & Ali, 2022) tujuan pengembangan karir adalah organisasi perlu mempertahankan jabatan semula untuk jangka waktu tertentu dengan memberikan ganjaran yang sesuai. Pengembangan karier merupakan rangkaian langkah dan posisi yang dijalani oleh seseorang selama masa kerjanya, melalui pendidikan dan pelatihan di lingkungan perusahaan (Handoko & Handoko, 2018). Tujuan utama dari pengembangan karier sebagai bagian dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan efektivitas karyawan dalam menjalankan tugas mereka agar dapat memberikan kontribusi terbaik dalam mencapai tujuan perusahaan (Fouad et al., 2023).

Pengembangan karier menjadi langkah penting karena upaya yang keras dalam meningkatkan karir dapat membantu karyawan mencapai posisi yang sesuai dengan kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki. Perjalanan

karier karyawan dimulai sejak awal bekerja hingga akhir masa jabatannya, dengan harapan untuk meningkatkan kinerja mereka di perusahaan. Pengembangan karyawan juga termasuk dalam upaya promosi ke posisi yang lebih tinggi (Akhmal et al., 2019).

Menurut Al Rinadra et al (2023) pengembangan karyawan adalah proses untuk menyegarkan, mengembangkan, dan meningkatkan kemampuan, keterampilan, bakat, minat, dan perilaku karyawan. Yulizar et al (2020) menjelaskan bahwa sarana pengembangan karier meliputi keterampilan, pendidikan, pengalaman, serta teknik modifikasi dan perbaikan perilaku, yang memberikan nilai tambah agar seseorang dapat bekerja lebih baik. Sedangkan Prakosa (2023) menjelaskan bahwa pengembangan adalah proses di mana karyawan memperoleh keterampilan dan pengalaman agar berhasil dalam pekerjaan saat ini maupun di masa depan. Sementara itu, Handoko & Handoko (2018) menyatakan bahwa pengembangan adalah upaya individu untuk meningkatkan diri demi mencapai sukses dalam karier.

Menurut (Siagian, 1997) terdapat tujuh faktor yang memengaruhi pengembangan karier seseorang, termasuk prestasi kerja yang memuaskan, pengakuan dari pihak lain, kesetiaan pada organisasi, dukungan dari atasan dan sponsor, dukungan dari rekan kerja, kesempatan untuk tumbuh, serta keputusan untuk berhenti atas permintaan dan kemauan sendiri. Siagian (2014) juga menyebutkan beberapa indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karier, seperti perlakuan yang adil dalam berkarier,

perhatian dari atasan langsung, informasi tentang peluang promosi, minat untuk dipromosikan, dan tingkat kepuasan.

Pengembangan karier adalah kondisi di mana seseorang mengalami peningkatan status dalam suatu organisasi melalui jalur karir yang telah ditetapkan oleh organisasi tersebut yang melibatkan kombinasi dari kebutuhan pelatihan untuk masa depan dan perencanaan sumber daya manusia (Shaito, 2019). Dari perspektif pegawai atau karyawan, pengembangan karier memberikan gambaran tentang jalur karir yang mungkin dihadapi di masa depan dalam organisasi, serta menunjukkan komitmen jangka panjang organisasi terhadap karyawan atau pegawainya (Gupta, 2019).

Pengembangan karier kepolisian adalah proses yang dirancang untuk membantu personel kepolisian merencanakan, mengembangkan, dan memajukan karier mereka di dalam institusi kepolisian. Ini mencakup berbagai kegiatan dan program yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi personel kepolisian agar mereka dapat mengambil peran dan tanggung jawab yang lebih besar dalam penegakan hukum dan pelayanan masyarakat (Setiadi et al., 2016). Selain itu, pengembangan karier kepolisian juga mencakup identifikasi jalur karir yang jelas, pelatihan dan pembinaan, penilaian kinerja, promosi, dan pengakuan atas pencapaian serta kontribusi personel kepolisian dalam menjalankan tugas-tugas mereka (Yulizar et al., 2020). Ini bertujuan untuk

meningkatkan profesionalisme, kinerja, dan kepuasan kerja personel kepolisian, serta memberikan layanan yang lebih baik kepada masyarakat.

Sehingga disimpulkan bahwa pengembangan karier kepolisian adalah proses yang dirancang untuk membantu merencanakan, mengembangkan, dan memajukan karier mencakup berbagai kegiatan dan program yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi kepolisian agar mereka dapat mengambil peran dan tanggung jawab yang lebih besar dalam penegakan hukum dan pelayanan masyarakat. Secara umum, perjalanan karier seseorang dapat dikelompokkan ke dalam empat tahap: penajakan, pemantapan, pemeliharaan, dan kemungkinan kemunduran (Shaito, 2019).

## **2.2. Manajemen Talenta**

Manajemen talenta merupakan serangkaian proses yang disusun oleh perusahaan untuk mengenali dan memajukan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan karyawan agar menjadi sumber daya manusia yang berkualitas (Viany & Susilo, 2018). Pahrudin & Jalaludin (2022) menggambarkan manajemen talenta sebagai konsep yang melibatkan perencanaan, perekrutan, pengembangan, dan retensi bakat dalam organisasi. Manajemen talenta bukanlah hanya sekadar proses tunggal atau pelaksanaan program pengembangan, melainkan serangkaian proses yang saling terkait (Mathew, 2015).

Prakosa (2023) mengungkapkan bahwa manajemen talenta melibatkan serangkaian inisiatif dalam mengidentifikasi bakat-bakat yang ada. Sudut

pandang lainnya, seperti yang diutarakan oleh Azhad & Mahayanti (2022) menekankan bahwa manajemen talenta adalah kegiatan sistematis yang berkontribusi pada pengembangan potensi bakat. Manajemen talenta diharapkan dapat meningkatkan keunggulan kompetitif, kinerja organisasi, dan memaksimalkan produktivitas (Rahmawati, 2019).

Dalam proses manajemen talenta, analisis dilakukan melalui tiga tahapan: Input, Proses, dan Output (Kaliannan et al., 2023). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pengukuran manajemen talenta menurut (Barkhuizen et al., 2014a) yang mencakup: 1) Penerimaan bakat, yang melibatkan aktivitas dalam mencari, menarik, menilai, dan merekrut calon karyawan untuk memenuhi kebutuhan jabatan, posisi, atau peran di masa sekarang maupun di masa depan. 2) Pengembangan bakat, yang bertujuan untuk memperkuat keterampilan dan kontribusi para bakat dalam kesuksesan dan pertumbuhan perusahaan. 3) Retensi bakat, yang merupakan strategi perusahaan untuk menjaga agar bakat-bakat tersebut tetap berada di perusahaan dan menjaga tingkat loyalitas yang tinggi dari karyawan yang berbakat terhadap perusahaan.

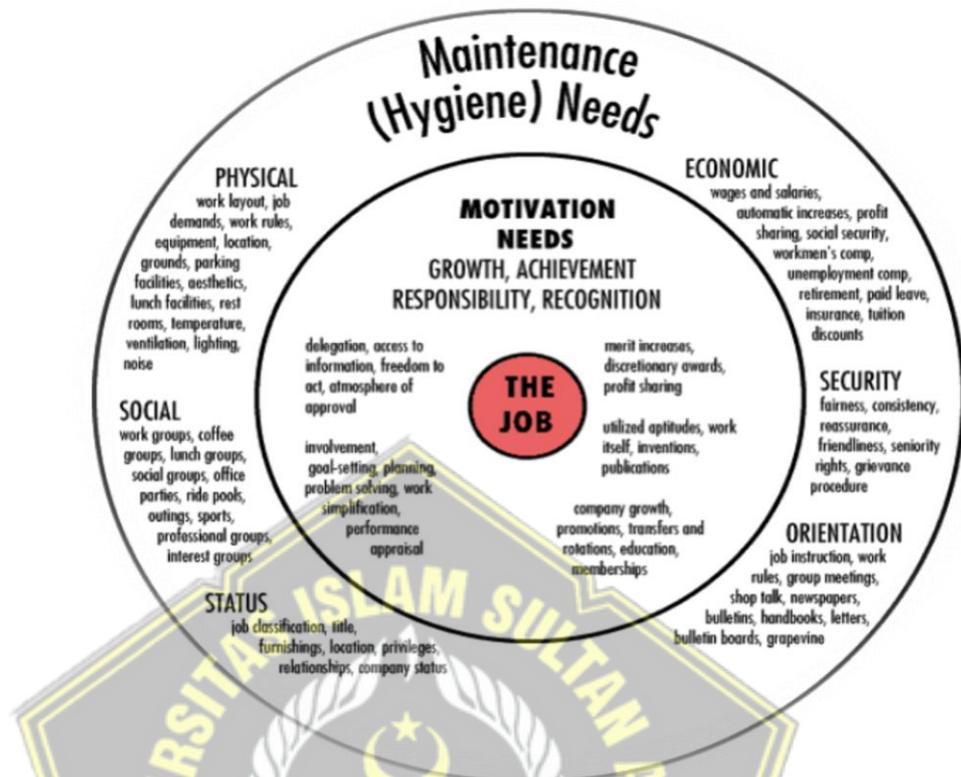
Sehingga disimpulkan bahwa manajemen talenta adalah kegiatan sistematis yang berkontribusi pada proses identifikasi bakat-bakat yang ada untuk mengenali dan memajukan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan karyawan agar menjadi sumber daya manusia yang berkualitas. Pengukuran manajemen talenta adalah Penerimaan bakat, Pengembangan bakat, dan Retensi bakat (Barkhuizen et al., 2014a).

### 2.3. Motivasi

Motivasi adalah masalah yang sangat menarik bagi organisasi karena mampu meningkatkan kinerja. Dalam konteks ini, keberhasilan organisasi semakin tergantung pada manajemen dan kepemimpinan termasuk menjaga motivasi orang-orang yang ada dibawahnya (Ferreira, 2017).

Motivasi berasal dari bahasa latin yaitu “Movere” yang artinya adalah “Menggerakkan”. Motivasi adalah proses-proses psikologis yang menyebabkan stimulasi, arahan, dan kegigihan terhadap sebuah kegiatan yang dilakukan secara sukarela yang diarahkan pada suatu tujuan” (Robert Kreitner & Charlene Cassidy, 2012). Teori Motivasi mengemukakan keterkaitan motivasi dengan kebutuhan-kebutuhan manusia.

Teori Dua Faktor Frederick Herzberg adalah teori motivasi yang memandang penggerak seseorang untuk bekerja adalah puas dan tidak puasnya seseorang terhadap pekerjaanya (Frederick Herzberg, 1965) yaitu Kepuasan bekerja, yang berkaitan dengan pengakuan, prestasi, tanggung jawab yang memberikan kepuasan positif. Faktor ini sering disebut juga dengan *Faktor Motivator*. Dan factor kedua adalah Ketidakpuasan bekerja, yaitu faktor yang berkaitan dengan gaji, keamanan bekerja dan lingkungan kerja yang seringkali memberikan ketidakpuasan. Faktor ini sering disebut dengan *Faktor Hygiene*.



Sumber: (Rusu & Avasilcai, 2014)

Gambar 2.9 Teori Herzberg

Individu yang didukung oleh banyak motivasi terkait pencapaian prestasi kerja akan meningkatkan kepuasan bagi individu itu sendiri yang mengakibatkan meningkatnya kinerja (Marie Giese & Bola Avoseh, 2018).

Adapun Factor hygiene (Herzberg', 1965) adalah :

1. *Growth* yaitu peluang promosi yang harus ada untuk individu di tempat kerja.
2. *Achievement* (prestasi), yaitu dorongan untuk mencapai prestasi pada pekerjaan tentu memberikan rasa bangga dan kepuasan terhadap diri sendiri.

3. *Responsibility* (tanggung Jawab), yaitu rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan mereka.
4. *Recognition* (pengakuan), yaitu pekerjaan yang memberikan pujian atau pengakuan terhadap keberhasilan individu dalam menyelesaikan tantangan pekerjaan tentu memberikan motivasi yang tinggi untuk menyelesaikannya.

Motivasi dapat disimpulkan sebagai serangkaian proses psikologis yang mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan, dipengaruhi oleh kepuasan atau ketidakpuasan mereka terhadap pekerjaan itu sendiri mencakup rangsangan, arahan, dan ketekunan dalam melakukan aktivitas secara sukarela, dengan tujuan tertentu. Indikator yang digunakan adalah *Growth, Achievement, Responsibility* dan *Recognition* (Thunnissen & Buttiens, 2017).

#### **2.4. Kinerja Personel**

Kinerja menurut Rivai, (2018) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu. Kinerja Personel adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas dicapai oleh seseorang Personel dalam melaksanakan tugasnya dengan tanggung jawab yang ia berikan (Mangkat et al., 2019).

Kinerja merujuk pada kemampuan seseorang untuk menjalankan tugas dan perilaku sesuai dengan yang diharapkan dari mereka (Sopiah et al., 2020a). Menurut (Uddin et al., 2019) kinerja adalah hasil dari kerja dan

perilaku seseorang atau kelompok dalam jangka waktu tertentu, biasanya dalam satu tahun. Pendapat (Mangkunegara, 2005) menyatakan bahwa kinerja adalah pencapaian dalam hal kualitas dan kuantitas yang dihasilkan oleh seorang pegawai dalam menjalankan tanggung jawabnya.

Secara umum, faktor-faktor yang memengaruhi kinerja, menurut (Hasibuan & Bahri, 2018) terbagi menjadi faktor internal dan eksternal. Faktor internal berasal dari individu pegawai, seperti kemampuan intelektual, disiplin, pengalaman, kepuasan kerja, latar belakang pendidikan, dan motivasi. Sedangkan faktor eksternal adalah dukungan lingkungan kerja, seperti gaya kepemimpinan, peluang pengembangan karir, lingkungan kerja, pelatihan, kompensasi, dan sistem manajemen di perusahaan.

Definisi kinerja personel kepolisian dapat bervariasi tergantung pada konteks dan perspektif yang digunakan (Rezki et al., 2022). Secara umum, kinerja personel kepolisian mengacu pada kemampuan dan efektivitas mereka dalam menjalankan tugas-tugas yang terkait dengan penegakan hukum, pemeliharaan ketertiban, pencegahan kejahatan, dan pelayanan masyarakat (Hidayat & Agustina, 2020). Kinerja personel kepolisian sering kali diukur melalui berbagai metrik, termasuk penangkapan pelaku kejahatan, penyelesaian kasus, respons terhadap panggilan darurat, kepatuhan terhadap prosedur dan protokol, serta interaksi positif dengan masyarakat (Arif, 2021).

Definisi kinerja personel kepolisian juga dapat mencakup aspek-aspek seperti integritas, profesionalisme, kerjasama tim, dan penerapan

prinsip-prinsip hukum yang adil dan berkeadilan (Rahmawati et al., 2022). Untuk mengukur kinerja, (Sedarmayanti, 2017) menyarankan beberapa indikator yang mencakup kriteria seperti kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, tingkat pengawasan yang diperlukan, dan hubungan antarpribadi.

Dapat disimpulkan bahwa, kinerja personel kepolisian mengacu pada kemampuan dan efektivitas mereka dalam menjalankan tugas-tugas yang terkait dengan penegakan hukum, pemeliharaan ketertiban, pencegahan kejahatan, dan pelayanan masyarakat. Sedangkan indikator yang digunakan adalah menyarankan beberapa indikator yang mencakup kriteria seperti kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya (Sedarmayanti, 2017).

## **2.5. Pengaruh antar variable**

### **2.5.1. Pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja.**

Pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja (Nuriman, 2021). Pernyataan ini menyiratkan bahwa pengembangan karir berperan penting dalam meningkatkan motivasi kerja individu. Pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja (Sugiarti, 2021). Artinya, ketika individu merasa bahwa mereka memiliki peluang untuk mengembangkan dan memajukan karir mereka di tempat kerja, mereka cenderung lebih termotivasi untuk bekerja lebih keras dan lebih produktif.

Pengembangan karier memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan (Fahmi & Ali, 2022). Hal ini dapat mempengaruhi kinerja keseluruhan dan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Sehingga hypothesis yang diajukan adalah sebagaimana berikut :

H1 : Pengembangan karier memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi hygiene personil

#### 2.5.2. Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja Personel

Pengembangan dan manajemen karier ditemukan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja (Aina & Atan, 2020). Pengembangan karier memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja (Nuriman, 2021). Pengembangan karier memiliki dampak positif pada kinerja karyawan (Widisono et al., 2021).

Pengembangan karier memiliki dampak positif pada kinerja karyawan (Wau & Purwanto, 2021). Terdapat pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan (Febrianti et al., 2020). Kesimpulan dari rangkaian pernyataan tersebut adalah bahwa pengembangan karier memiliki dampak yang signifikan dan positif terhadap kinerja. Ini menunjukkan pentingnya investasi dalam pengembangan karier sebagai strategi untuk meningkatkan produktivitas dan hasil kerja dari perspektif berbagai penelitian yang disebutkan.

Sehingga hypothesis yang diajukan adalah sebagaimana berikut :

H2 : Pengembangan karier memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personil

### 2.5.3. Pengaruh pengembangan manajemen talenta terhadap motivasi kerja

Temuan penelitian menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara manajemen talenta terhadap motivasi kerja (Rastgoo, 2016). Ada pengaruh positif dan signifikan antara manajemen bakat dan motivasi (Barkhuizen et al., 2014b; Damanik et al., 2020). Manajemen talenta yang efektif memungkinkan identifikasi, pengembangan, dan pemanfaatan talenta karyawan secara optimal (Mitosis et al., 2021). Ketika karyawan merasa bahwa kemampuan dan potensinya diakui, dikembangkan, dan diberikan peran yang sesuai dalam organisasi, mereka cenderung merasa lebih termotivasi untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik (Li et al., 2018).

Selain itu, manajemen talenta yang baik juga dapat menciptakan lingkungan kerja yang mempromosikan pertumbuhan pribadi dan profesional, memberikan tantangan yang membangkitkan semangat, dan menawarkan peluang untuk pengembangan karir yang jelas (Damarasri & Ahman, 2020). Semua faktor ini dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan ekstrinsik karyawan. Melalui manajemen talenta, personel Kepolisian di Polda Jateng dapat dikenali dan dikembangkan bakat-bakatnya yang unik. Dengan merasa diakui atas kemampuan dan potensi yang dimilikinya,

mereka cenderung merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik dalam pekerjaan mereka.

Sehingga hypothesis yang diajukan adalah sebagaimana berikut :

H3 : manajemen talenta memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja personil Kepolisian di Polda Jateng

#### 2.5.4. Pengaruh pengembangan manajemen talenta terhadap kinerja Personel

Manajemen talenta berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Damarasri & Ahman, 2020). Talent management memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja (Damanik et al., 2020). Hongal & Kinange, (2020) mengidentifikasi hubungan positif antara manajemen bakat dan kinerja organisasi. Manajemen bakat sebagai alat strategis untuk membangun keterlibatan karyawan dan dengan demikian meningkatkan kinerja organisasi. Temuan tersebut mengkonfirmasi bahwa manajemen bakat secara positif memengaruhi keterlibatan kerja dan kinerja karyawan (Sopiah et al., 2020b).

Pengembangan dan manajemen talenta ditemukan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja (Aina & Atan, 2020). Temuan tersebut mengungkapkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara praktik manajemen bakat dan kinerja kerja para pustakawan (Omotunde & Alegbeleye, 2021).

Manajemen bakat membantu dalam mengidentifikasi bakat-bakat unik yang dimiliki oleh personel kepolisian. Melalui proses identifikasi ini,

kekuatan dan potensi mereka dapat diperjelas, dan kemudian diarahkan ke program pengembangan yang sesuai. Dengan demikian, personel kepolisian dapat mengembangkan keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan tugas mereka, meningkatkan kompetensi mereka, dan secara efektif menghadapi tantangan yang mereka hadapi di lapangan.

Sehingga hypothesis yang diajukan adalah sebagaimana berikut :

H4 : Manajemen talenta memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personil Kepolisian di Polda Jateng

#### 2.5.5. Pengaruh pengembangan motivasi kerja terhadap kinerja Personel Motivasi

Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Damarasri & Ahman, 2020). Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Damanik et al., 2020). Pernyataan tersebut menggambarkan bahwa motivasi memiliki peran yang penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Sugiarti, 2021). Motivasi memiliki efek positif terhadap kinerja karyawan (Widisono et al., 2021). Terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan (Febrianti et al., 2020).

Motivasi kerja memiliki efek positif terhadap kinerja karyawan (Wau & Purwanto, 2021). Motivasi yang tinggi cenderung mempengaruhi karyawan untuk bekerja dengan lebih efektif dan produktif, sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik. Studi yang dilakukan oleh para

peneliti tersebut menunjukkan konsistensi dalam menemukan hubungan positif antara motivasi dan kinerja karyawan.

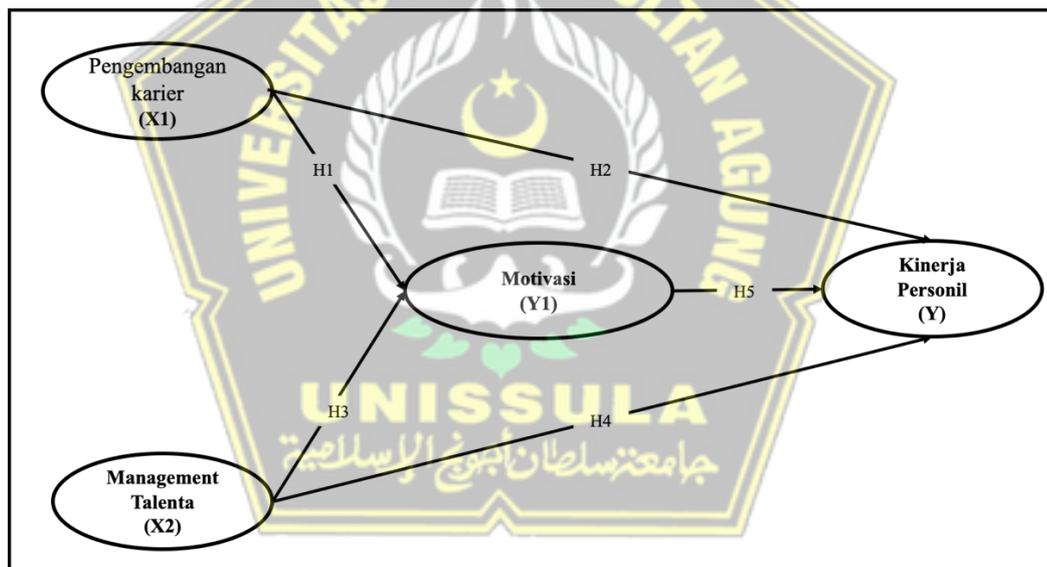
Sehingga hypothesis yang diajukan adalah sebagaimana berikut :

H5 : Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personil Kepolisian di Polda Jateng

## 2.6. Model Empirik Penelitian

Gambar 2.2

Model Empirik Penelitian



## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1. Populasi Dan Sampel**

##### **3.1.1. Populasi**

Populasi, menurut Sugiyono (2017), Populasi adalah wilayah generalisasi terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu. ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi pada penelitian ini adalah Personil Ditpamobvit Polda Jawa Tengah sebanyak 127.

##### **3.1.2. Sampel**

Sampel merupakan bagian dari populasi yang diperlukan untuk mewakili keseluruhan populasi (Ghozali, 2018). Penting untuk memastikan bahwa sampel mencerminkan karakteristik populasi guna mengurangi kesalahan yang terkait dengan pengambilan sampel.

Tehnik pengambilan sample menggunakan tehnik sampling sensus dimana seluruh populasi merupakan sample. Sehingga dalam penelitian ini, sample adalah seluruh personil Ditpamobvit Polda Jawa Tengah sebanyak 127 personil. Tehnik sampling yang digunakan adalah sensus dimana seluruh populasi adalah merupakan sample.

### 3.2. Jenis dan Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam menunjang hasil penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

#### a. Data Primer

Merupakan data yang diperoleh secara langsung dari objek yang diteliti. Menurut Sugiyono (2010:137) yang menyatakan bahwa, Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer dalam penelitian ini yaitu dari Kuesioner dengan Personel Polda Jawa Tengah.

#### b. Data Sekunder

Pengertian dari data sekunder menurut Sugiyono (2019) adalah Sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen. Data sekunder antara lain disajikan dalam bentuk data, tabel, diagram, atau mengenai topik penelitian.

### 3.3. Teknik Pengumpulan Data

Teknik penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Kuesioner adalah teknik pengumpulan data dengan cara menyebarkan atau memberikan beberapa daftar pernyataan dalam bentuk link yang akan dijawab oleh para responden dengan harapan akan mendapatkan respon atas beberapa pertanyaan yang dibuat oleh peneliti. Untuk mengukur pendapat responden dalam penelitian ini menggunakan

Skala Likert. Responden diminta mengisi pertanyaan dalam Skala Likert dalam jumlah kategori tertentu, sebagai berikut :

**Tabel 3.1. Skala Likert**

No.	Alternatif jawaban	Bobot nilai
1.	STS (Sangat Tidak Setuju)	1
2.	TS (Tidak Setuju)	2
3.	N (Netral)	3
4.	S (Setuju)	4
5.	SS (Sangat Setuju)	5

### **3.4. Definisi Operasional Variabel**

Variabel independen merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab terjadinya perubahan atau timbulnya variabel independen (Sugiyono 2019). Variabel penelitian ini dibagi menjadi variabel dependen dan variabel independen dimana variabel dependen (Y) merupakan variabel yang dipengaruhi atau menjadi sumber akibat karena adanya variabel independen ( Sugiyono, 2019). Variable dependen dalam penelitian ini adalah Motivasi (Y1) dan kinerja personil (Y2). Pada penelitian ini terdapat variabel independen diantaranya yaitu Pengembangan Karir (X1) dan Manajemen Talenta (X2).

Berikut definisi operasional variabel yang diteliti nampak pada Tabel

3.2.

Tabel 3.2  
 Devinisi Operasional Variabel Dan Indikator

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	Manajemen talenta kegiatan sistematis yang berkontribusi pada proses identifikasi bakat-bakat yang ada untuk mengenali dan memajukan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan karyawan agar menjadi sumber daya manusia yang berkualitas.	1) Penerimaan bakat, 2) Pengembangan bakat, 3) Retensi bakat	(Barkhuze n, 2014).
2	Pengembangan karier kepolisian proses yang dirancang untuk membantu merencanakan, mengembangkan, dan memajukan karier mencakup berbagai kegiatan dan program yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi kepolisian agar mereka dapat mengambil peran dan tanggung jawab yang lebih besar dalam penegakan hukum dan pelayanan masyarakat.	Penjajakan, Pemantapan, Pemeliharaan, Kemungkinan kemunduran.	(Shaito, 2019)
3	Motivasi hygiene serangkaian proses psikologis yang mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan, dipengaruhi oleh kepuasan atau ketidakpuasan mereka terhadap pekerjaan itu sendiri mencakup rangsangan, arahan, dan ketekunan dalam melakukan aktivitas secara sukarela, dengan tujuan tertentu.	1) <i>Growth</i> , 2) <i>Achievement</i> , 3) <i>Responsibility</i> 4) <i>Recognition</i> .	(Thunniss en & Buttiens, 2017)
4	Kinerja personel kepolisian kemampuan dan efektivitas mereka dalam menjalankan tugas-tugas yang terkait dengan penegakan hukum,	1) Kualitas, 2) Kuantitas, 3) Ketepatan waktu,	(Sedarmay anti, 2017)

pemeliharaan ketertiban, pencegahan kejahatan, dan pelayanan masyarakat.	4) Efektivitas biaya, 5) Tingkat pengawasan yang diperlukan, 6) Hubungan antarpribadi.
--	--

### 3.5. Teknik Analisis Data

#### 3.5.1. Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif yaitu analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-sifat dari obyek penelitian (Umar, 2012). Dalam hal ini dilakukan dengan menggunakan analisa non statistic untuk menganalisis data kualitatif, yaitu dengan membaca tabel-tabel, grafik / angka-angka berdasarkan hasil jawaban responden terhadap variabel penelitian kemudian dilakukan uraian dan penafsiran.

#### 3.5.2. Analisis Uji Partial Least Square

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan Structural Equation Modeling (SEM) yang berbasis komponen atau varian. PLS merupakan pendekatan alternative yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kuasalita/teori sedangkan PLS lebih bersifat predictive model. PLS merupakan metode analisis yang powerfull, karena tidak didasarkan pada banyak asumsi.

Tujuan penggunaan PLS adalah membantu peneliti untuk tujuan prediksi. Model formalnya mendefinisikan variabel laten, variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model structural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan konstruksinya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimumkan.

Estimasi parameter yang didapat dengan PLS (Partial Least Square) dapat dikategorikan sebagai berikut: Kategori pertama, adalah *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kedua mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*loading*). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan *means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, PLS (*Partial Least Square*) menggunakan proses iterasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

1. Menghasilkan *weight estimate*.
2. Menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*.
3. Menghasilkan estimasi *means* dan lokasi (konstanta).

#### 3.5.5. Analisa model Partial Least Square

Dalam metode PLS (*Partial Least Square*) teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

#### 3.5.5.1. Analisis Outer Model

##### **a. *Convergent Validity***

*Convergent Validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item *score/component score* yang dihitung dengan PLS. ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70% dengan kontruk yang diukur. Namun menurut Chin (1998) dalam Ghazali dan Hengky (2015) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading

##### **b. *Discriminant Validity***

*Discriminant Validity* dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan kontruk. Jika korelasi kontruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran kontruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan kontruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Metode lain untuk menilai *Discriminant Validity* adalah membandingkan nilai Root Of Average Variance Extracted (AVE) setiap kontruk dengan korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model. Jika nilai AVE setiap kontruk lebih besar daripada nilai korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model, maka

dikatakan memiliki nilai Discriminant Validity yang baik (Fornell dan Larcker, 1981 dalam Ghozali dan Hengky, 2015). Berikut ini rumus untuk menghitung AVE:

$$\frac{\sum_{i=1}^m \lambda_i^2}{R^2}$$

Keterangan :

**AVE** : Rerata persentase skor varian yang diekstrasi dari seperangkat variabel laten yang di estimasi melalui loading standarize indikatornya dalam proses iterasi algoritma dalam PLS.

$\lambda$  : Melambangkan standarize loading factor dan  $i$  adalah jumlah indikator.

### c. Validitas Konvergen

Validitas konvergen terjadi jika skor yang diperoleh dari dua instrument yang berbeda yang mengyjur kontruk yang mana memounyai korelasi tinggi. Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara skor item atau skor jomponen dengan skor kontruk) indikator-indikator yang mengukur kontruk tersebut. (Hair et al, 2016) mengemukakan bahwa rule of thumb yang biasanya digunakan untuk membuat pemeriksaan awal dari matrik faktor adalah  $\pm 30$  dipertimbangkan telah memenuhi level minimal, untuk loading  $\pm 40$  dianggap lebih baik, dan

untuk loading  $> 0.50$  dianggap signifikan secara praktis. Dengan demikian semakin tinggi nilai faktor *loading*, semakin penting peranan loading dalam menginterpretasi matrik faktor. Rule of thumb yang digunakan untuk validitas konvergen adalah *outer loading*  $> 0.7$ , *cummunality*  $> 0.5$  dan *Average Variance Extracted* (AVE)  $> 0.5$  (Chin, 1995 dalam Abdillah & Hartono, 2015). Metode lain yang digunakan untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar AVE untuk setiap kontruk dengan korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model. Model mempunyai validitas diskriminan yang cukup jika akar AVE untuk setiap kontruk lebih besar daripada korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model (Chin, Gopan & Salinsbury, 1997 dalam Abdillah & Hartono, 2015). AVE dapat dihitung dengan rumus berikut:

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan kontruk. Jika korelasi kontruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut metode lain untuk menilai discriminant validity yaitu dengan membandingkan nilai *squareroot of average variance extracted* (AVE).

**d. Composite reliability**

Merupakan indikator untuk mengukur suatu kontruk yang dapat dilihat pada *view latent variabel coefficients*. Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency

dan *cronbach's alpha*. Dalam pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah  $> 0,70$  maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

e. ***Cronbach's Alpha***

Merupakan uji reliabilitas yang dilakukan memperkuat hasil dari *composite reliability*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha*  $> 0.7$ . Uji yang dilakukan di atas merupakan uji pada outer model untuk indikator reflektif. Sedangkan untuk indikator formatif dilakukan pengujian yang berbeda. Uji indikator formatif yaitu:

a. **Uji Significance of weight**

Nilai *weight* indikator formatif dengan konstruksinya harus signifikan.

b. **Uji Multikolinieritas**

Uji multikolinieritas dilakukan untuk mengetahui hubungan antar indikator. Untuk mengetahui apakah indikator formatif mengalami multikolinieritas dengan mengetahui nilai VIF. Nilai VIF antara 5 – 10 dapat dikatakan bahwa indikator tersebut terjadi multikolinieritas.

3.5.5.2. Analisa *Inner Model*

Analisa inner model biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model* dan *substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q*-

*square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur structural (Stone, 1974; Geisser, 1975). Dalam pengevaluasian inner model dengan PLS (*Partial Least Square*) dimulai dengan cara melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Kemudian dalam penginterpretasiannya sama dengan interpretasi pada regresi.

Perubahan nilai pada *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independent tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Selain melihat nilai ( $R^2$ ), pada model PLS (*Partial Least Square*) juga dievaluasi dengan melihat nilai *Q-square* prediktif relevansi untuk model konstruktif.  $Q^2$  mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai  $Q^2$  lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan apabila nilai  $Q^2$  kurang dari nol (0), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

Merupakan spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga inner relation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala *zeromeans* dan unit varian sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model inner model yang diperoleh adalah :

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Z + e$$

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + (b_1X_1 * b_3Z) + (b_2X_2 * b_3Z) + e$$

*Weight Relation*, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Setelah itu diperlukan definisi *weight relation*. Nilai kasus untuk setiap variabel laten diestimasi dalam PLS yakni :

$$\xi_b = \sum_{kb} W_{kb} X_{kb}$$

$$\eta_i = \sum_{ki} W_{ki} X_{ki}$$

Dimana  $W_{kb}$  dan  $W_{ki}$  adalah *weight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen ( $\eta$ ) dan eksogen ( $\xi$ ). Estimasi variabel laten adalah linier agregasi dari indikator yang nilai *weight*nya didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh *inner* dan *outer* model dimana variabel laten endogen (dependen) adalah  $\eta$  dan variabel laten eksogen adalah  $\xi$  (independent), sedangkan  $\zeta$  merupakan residual dan  $\beta$  dan  $\gamma$  adalah matriks koefisien jalur (*pathcoefficient*)

*Inner* model diukur menggunakan *R-square* variabel laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. *Q Square predictive relevance* untuk model konstruk, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-square*  $> 0$  menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai *Q-square*  $\leq 0$  menunjukkan model kurang

memiliki *predictive relevante*. Perhitungan Q-Square dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1-R1^2)(1-R2^2) \dots (1-Rp^2)$$

Dimana  $(1-R1^2)(1-R2^2) \dots (1-Rp^2)$  adalah R-square eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan R-Square untuk konstruk endogen (dependen), Q-square test untuk relevansi prediktif, t-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

#### 4. Pengujian Hipotesis

Uji t digunakan untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh masing-masing variabel bebas secara individu terhadap variabel terikat. Langkah-langkah pengujiannya adalah :

1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif

$H_0 : \beta_1 = 0$ , tidak ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikatnya

$H_0 : \beta_1 \neq 0$ , ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikatnya

2) Menentukan level of significance :  $\alpha = 0,05$  dengan  $Df = (\alpha;n-k)$

3) Kriteria pengujian

$H_0$  diterima bila  $t^{\text{hitung}} < t^{\text{tabel}}$

$H_0$  diterima bila  $t^{\text{hitung}} \geq t^{\text{tabel}}$

4) Perhitungan nilai t :

- a) Apabila  $t^{\text{hitung}} \geq t^{\text{tabel}}$  berarti ada pengaruh secara partial masing masing variabel independent terhadap variabel dependent.
- b) Apabila  $t^{\text{hitung}} < t^{\text{tabel}}$  berarti tidak ada pengaruh secara partial masing masing variabel independent terhadap variabel dependent.



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Analisis Deskriptif

##### 4.1.1. Deskripsi Responden

Responden penelitian ini adalah Personel Polda Jawa Tengah sebanyak 127 personil. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada 127 responden yaitu personil Polda Jawa Tengah. Penyebaran kuesioner hingga semua kuesioner terjawab dan terkumpul kembali pada penelitian ini dimulai sejak tanggal 12 Maret 2023 sampai dengan 17 Maret 2023. Distribusi kuesioner beserta tingkat pengembalian kuesioner yang dapat diolah disajikan dalam Tabel 4.1 sebagai berikut:

**Tabel 4.1**  
*Respon Rate Kuestionaire*

Keterangan	Jumlah
kuesioner yang disebar	127
kuesioner yang kembali	115
kuesioner yang digunakan	115
kuesioner yang dikembalikan	0
Tingkat Pengembalian (Respons rate) Kuesioner yang dikembalikan x 100%	0
Tingkat Pengembalian yang digunakan (useable response rate) Tingkat Pengembalian (Respons rate) = (Kuesioner yang diolah /Kuesioner yang dikirm )x 100%	0,92

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat dijelaskan bahwa kuesioner yang disebar sebanyak 127 buah eksemplar dengan tingkat pengembalian 0.92% sehingga total kuesioner yang digunakan sebanyak 115 buah.

Dalam penelitian ini, responden yang menjadi subjek kajian memiliki karakteristik yang beragam, mencerminkan keberagaman dalam latar belakang dan pengalaman mereka. Responden terdiri dari berbagai jenis kelamin, pendidikan, dan masa kerja, memberikan dimensi yang kaya dan representatif terhadap populasi yang diteliti. Deskripsi data karakteristik responden dapat disajikan pada tabel 4.1.

**Tabel 4.2**

**Deskripsi Responden**

No	Karakteristik	Total Sampel n=115	
		Jumlah	Persentase (%)
1	<b>Jenis Kelamin</b>		
	Pria	87	76%
	Wanita	28	24%
2	<b>Usia</b>		
	25 - 30 tahun	6	5%
	31 - 40 tahun	68	59%
	41 - 50 tahun	33	29%
	51 - 60 tahun	8	7%
3	<b>Pendidikan Terakhir</b>		0%
	SMA/SMK	18	16%
	Diploma	5	4%
	Sarjana (S1)	66	57%
	Pascasarjana (S2)	26	23%
4	<b>Masa Kerja</b>		0%
	0 - 10 tahun	28	24%
	11 - 20 tahun	39	34%
	21 - 30 tahun	33	29%
	>30 tahun	15	13%

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Sajian deskripsi responden penelitian pada Tabel 4.2 menunjukkan gambaran mengenai karakteristik demografis dari sekelompok sampel yang terdiri dari 115 individu yang bekerja di Polda Jawa Tengah. Kelompok usia paling banyak adalah antara 31 - 40 tahun. Di satu sisi, personel di rentang usia ini biasanya berada di

puncak kinerja fisik dan intelektual mereka, memiliki kematangan emosional, serta pengalaman yang cukup untuk menangani situasi yang menantang. Mereka juga cenderung memiliki keterampilan analitis yang kuat karena latar belakang pendidikan sarjana mereka, yang sangat berharga dalam aspek strategis dan analitis penegakan hukum. Sarjana memiliki kecenderungan untuk memiliki kemampuan analitis dan kritis yang baik, yang penting dalam perencanaan strategis dan pengambilan keputusan dalam penegakan hukum. Sehingga ada kebutuhan untuk lebih banyak program pelatihan dan pendidikan berkelanjutan untuk memastikan semua personel tetap update dengan praktik terbaik dan perkembangan hukum terbaru.

Mayoritas responden adalah pria, hasil ini memberikan implikasi bahwa personel laki-laki mungkin memiliki kemampuan fisik tertentu yang dibutuhkan untuk tugas-tugas tertentu dalam kepolisian, terutama yang melibatkan tuntutan fisik yang tinggi. Kemudian, kelompok masa kerja yang mendominasi adalah 11 – 20. Personel dengan masa kerja 11-20 tahun kemungkinan besar memiliki pengalaman operasional yang substansial, yang merupakan aset dalam penanganan situasi kompleks dan pelatihan rekan-rekan yang lebih baru.

#### 4.1.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Deskripsi data penelitian dilakukan pada bagian ini untuk menggambarkan tanggapan responden terhadap variabel penelitian. Tujuan dari analisis ini juga adalah untuk mengetahui kecenderungan responden untuk menanggapi item-item yang menjadi indikator dalam mengukur variabel-variabel yang diteliti, dan sebagai

penentu status variabel-variabel tersebut di lokasi penelitian. Penelitian menggunakan lima pilihan jawaban (skala 1-5), dan skor untuk masing-masing pernyataan dihitung sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Skor maksimum} &= 5 \\ \text{Skor minimum} &= 1 \\ \text{Rentang} &= 5 - 1 = 4 \\ \text{Rata rata} &= (5+1)/2 = 3 \\ \text{SD} &= 4/6 = 0,67 \end{aligned}$$

Berikut ini merupakan kategorisasi data untuk memberikan gambaran pada variabel yang diteliti :

- a) Nilai Tinggi = > 3.67
- b) Nilai sedang = 2.33 s/d 3.67
- c) Nilai Rendah = < 2.33

Tabel berikut menunjukkan hasil analisis rata-rata jawaban responden untuk masing-masing variabel:

Tabel 4.3

Variabel	Indicators	Name	Mean	Standard deviation
Manajemen Talenta	Penerimaan bakat,	X1_1	3.878	0,594
	Pengembangan bakat,	X1_2	3.783	0,556
	Retensi bakat	X1_3	3.861	0,525
	Total		3.841	
Pengembangan karier kepolisian	Penjajakan,	X2_1	3.852	0,528
	Pemantapan,	X2_2	3.887	0,540
	Pemeliharaan,	X2_3	3.765	0,528

	Kemungkinan kemunduran.	X2_4	3.661	0,517
	Total		3.791	
Motivasi	<i>Growth,</i>	Y1_1	3.774	0,526
	<i>Achievement,</i>	Y1_2	3.774	0,510
	<i>Responsibility</i>	Y1_3	3.730	0,617
	<i>Recognition.</i>	Y1_4	3.852	0,668
	Total		3.783	
Kinerja personel kepolisian	Kualitas,	Y2_1	3.774	0,661
	Kuantitas,	Y2_2	3.887	0,578
	Ketepatan waktu,	Y2_3	3.930	0,613
	Efektivitas biaya,	Y2_4	3.896	0,656
	Tingkat pengawasan yang diperlukan,	Y2_5	3.843	0,689
	Hubungan antarpribadi.	Y2_6	3.826	0,520
	Total		3.859	

Pada Tabel 4.3 terlihat bahwa nilai mean data variabel Kinerja personel kepolisian secara keseluruhan sebesar 3,859 terletak pada rentang kategori tinggi. Artinya, bahwa personil yang menjadi responden penelitian ini umumnya berkinerja dengan sangat baik. Hasil deskripsi data pada variabel Kinerja personil kepolisian didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah ketepatan waktu dengan skor 3,930. Artinya, personil kepolisian di Polda Jateng memiliki kemampuan yang baik dalam mengatur waktu penyelesaian pekerjaan individu. Indikator Kinerja personil yang mendapatkan mean terendah adalah Kualitas yaitu diperoleh skor 3,774. Hal ini menunjukkan kualitas personil dalam menyelesaikan pekerjaannya masih dirasa perlu adanya perbaikan.

Manajemen talenta mendapatkan nilai mean sebesar 3.841 yang terletak pada rentang kategori tinggi. Artinya, praktik manajemen talenta yang ada di Polda Jawa

Tengah secara keseluruhan dinilai positif oleh para responden. Hal ini mengindikasikan bahwa langkah-langkah yang diambil dalam mengelola talenta di lingkungan kepolisian tersebut telah memenuhi standar yang baik dan efektif dalam beberapa aspek penting. Hasil deskripsi data pada variabel manajemen talenta menunjukkan bahwa nilai mean tertinggi adalah pada aspek penerimaan bakat dengan skor 3,878. Artinya, personil kepolisian di Polda Jateng merasa bahwa proses rekrutmen dan seleksi yang dijalankan Polda Jateng telah berhasil secara efektif dalam menarik dan memilih individu-individu yang berkualitas dan berpotensi tinggi dapat menjadi aset berharga bagi organisasi. Di sisi lain, indikator manajemen talenta yang mendapatkan mean terendah adalah pengembangan bakat, dengan nilai yang diperoleh adalah 3,783. Hal ini menunjukkan bahwa rendahnya skor pada aspek pengembangan bakat bisa menunjukkan bahwa program pelatihan dan pengembangan mungkin belum sepenuhnya memenuhi kebutuhan atau ekspektasi personil, atau belum sepenuhnya efektif dalam meningkatkan kompetensi dan membantu mereka tumbuh sesuai dengan aspirasi pribadi dan tujuan organisasi. Ini menjadi area kritis yang membutuhkan perhatian dan peningkatan strategi oleh Polda Jateng agar dapat terus meningkatkan kualitas dan kinerja personilnya.

Pada Tabel 4.3 nilai mean data variabel pengembangan karier kepolisian secara keseluruhan sebesar 3,791 menunjukkan bahwa pengembangan karier di Polda Jawa Tengah berada dalam rentang kategori tinggi. Artinya, bahwa program dan inisiatif yang berkaitan dengan kemajuan karier personel umumnya memenuhi standar dan dianggap berjalan dengan sangat baik, mendukung pertumbuhan

profesional personelnya. Hasil deskripsi data menunjukkan bahwa nilai mean tertinggi pada variabel pengembangan karier kepolisian adalah pada aspek pemantapan dengan skor 3,887 yang menunjukkan bahwa personil kepolisian di Polda Jateng merasa proses pemantapan karier mereka, yang mungkin termasuk pengakuan atas kinerja dan penyediaan jalur karier yang jelas, dijalankan dengan baik. Kondisi ini mencerminkan adanya sistem yang mendukung konsolidasi keterampilan dan peningkatan kompetensi, yang penting untuk kemajuan karier yang berkelanjutan. Sementara itu, indikator pengembangan karier yang mendapatkan mean terendah adalah pada aspek kemungkinan kemunduran, dengan skor 3,661. Ini menunjukkan bahwa ada kekhawatiran atau persepsi di antara personel bahwa ada risiko kemunduran dalam karier mereka seperti ketidakpastian atau kekurangan dalam hal promosi, rotasi jabatan, atau pengembangan keterampilan yang dapat mengarah pada stagnasi atau penurunan dalam karier. Hal ini menjadi perhatian serius karena dapat mempengaruhi motivasi dan retensi personel. Oleh karena itu, ada kebutuhan untuk meninjau dan menguatkan aspek pengembangan karier yang berkaitan dengan pengurangan risiko kemunduran, sehingga semua personel merasa ada keadilan dan transparansi dalam pengelolaan karier mereka di Polda Jawa Tengah.

Pada Tabel 4.3 nilai mean data variabel motivasi secara keseluruhan sebesar 3,783 menempatkan persepsi tentang faktor-faktor motivasi di Polda Jawa Tengah dalam rentang kategori tinggi. Artinya, aspek-aspek yang terkait dengan kepuasan kerja dan faktor-faktor yang mencegah ketidakpuasan kerja di kalangan personil kepolisian dianggap memadai dan mendapat penilaian positif seperti kondisi kerja,

kebijakan perusahaan, hubungan interpersonal, dan kompensasi yang semuanya berkontribusi terhadap pemeliharaan moral dan motivasi kerja yang tinggi. Hasil deskripsi data pada variabel motivasi hygiene menunjukkan bahwa nilai mean tertinggi tercapai pada aspek pengakuan (*recognition*) dengan skor 3,852. Hal ini menandakan bahwa personil kepolisian di Polda Jateng merasa dihargai dan diakui kontribusi serta pencapaian mereka. Pengakuan ini dapat berbentuk pujian, penghargaan, dan bentuk-bentuk lain yang menegaskan bahwa upaya mereka diakui dan dihargai, memberikan dampak positif terhadap motivasi kerja mereka. Di sisi lain, indikator motivasi yang mendapatkan mean terendah adalah tanggung jawab (*responsibility*) dengan skor 3,730. Ini menunjukkan bahwa mungkin ada perasaan di antara personil bahwa mereka belum diberikan tanggung jawab yang cukup atau tidak merasa sepenuhnya diberdayakan dalam peran mereka. Hal ini bisa mengurangi rasa kepemilikan mereka terhadap pekerjaan atau mungkin menunjukkan bahwa mereka merasa ada pembatasan dalam mengambil inisiatif atau membuat keputusan. Oleh karena itu, ada peluang untuk meningkatkan cara personil dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan dan bagaimana tanggung jawab dibagi, untuk meningkatkan rasa keterlibatan dan motivasi mereka dalam bekerja.

## **4.2. Analisis Data Statistik**

### **4.2.1. Analisis *Outer Model***

Analisis terhadap model penelitian ini dilakukan dengan model Partial Least Square, dimana terdapat tahapan analisis yaitu analisis model

pengukuran (*outer model*), kriteria *Goodness of fit* (GoF) dan model struktural (*inner model*) (Ghozali dan Latan, 2015:7). Pada bagian pertama, model pengukuran *outer model* merupakan evaluasi dasar harus dilakukan dilakukan. Tujuan dari evaluasi ini adalah untuk menentukan validitas dan reliabilitas indikator yang menjadi ukuran variabel laten. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *cronbach alpha*.

a. *Convergent Validity*

*Convergent validity* masing-masing indikator digunakan untuk mengevaluasi indikator reflektif pada model pengukuran variabel laten. Pada PLS, nilai outer loading setiap indikator terhadap variabel latennya menunjukkan pengujian *convergent validity*. Menurut Ghozali (2011), sangat disarankan agar nilai outer loading lebih dari 0,70; namun, besaran loading antara 0,50 dan 0,60 masih dapat diterima dengan nilai t-statistic lebih dari 1,96 atau p-value kurang dari 0,05.

Untuk merefleksikan variabel laten yang bersangkutan, outer loading setiap indikator yang mendapat nilai paling tinggi adalah pengukur paling kuat atau paling penting. Nilai outer loading menggambarkan kekuatan indikator dalam menjelaskan variabel laten. Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel Kepemimpinan Spiritual menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk variabel laten.

Tabel 4.4  
Output Estimasi Nilai *Outer Loading* Variabel Kepemimpinan Spiritual (X1)

	<i>Motivation</i> (Y1)	<i>Police Career Development</i> (X2)	<i>Police Performance</i> (Y2)	<i>Talent management</i> (X1)
X1_1				<b>0,897</b>
X1_2				0,804
X1_3				0,847
X2_1		0,801		
X2_2		<b>0,806</b>		
X2_3		0,561		
X2_4		0,657		
Y1_1	<b>0,829</b>			
Y1_2	<b>0,778</b>			
Y1_3	<b>0,657</b>			
Y1_4	<b>0,841</b>			
Y2_1			0,797	
Y2_2			0,836	
Y2_3			0,888	
Y2_4			0,800	
Y2_5			0,873	
Y2_6			0,834	

Tabel 4.4 memperlihatkan besarnya loading faktor setiap indikator untuk setiap variabel adalah berada di atas angka 0,500. Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat dikatakan seluruh indikator yang digunakan dalam model penelitian ini dinyatakan valid, sehingga dapat dipakai sebagai ukuran bagi variabel yang dipakai dalam penelitian ini.

*b. Discriminant Validity*

Pengujian *discriminant validity* dilakukan melalui dua cara yaitu: melihat nilai *cross loading*. Analisis terhadap *cross loading* dilakukan

untuk melihat besarnya korelasi indikator dengan konstruk laten. Tabel cross-loading berikut ini menampilkan hasil dari analisis korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau dengan indikator lainnya.

Tabel 4.5  
Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

	Motivation (Y1)	Police_Career _Development _(X2)	Police _Performance (Y2)	Talent _management (X1)
X1_1	0,468	0,439	0,361	<b>0,897</b>
X1_2	0,367	0,404	0,468	<b>0,804</b>
X1_3	0,368	0,320	0,442	<b>0,847</b>
X2_1	0,432	<b>0,801</b>	0,404	0,444
X2_2	0,372	<b>0,806</b>	0,374	0,436
X2_3	0,322	<b>0,561</b>	0,163	0,183
X2_4	0,252	<b>0,657</b>	0,136	0,164
Y1_1	<b>0,829</b>	0,366	0,181	0,203
Y1_2	<b>0,778</b>	0,397	0,117	0,190
Y1_3	<b>0,657</b>	0,267	0,521	0,358
Y1_4	<b>0,841</b>	0,417	0,523	0,488
Y2_1	0,433	0,309	<b>0,797</b>	0,478
Y2_2	0,440	0,298	<b>0,836</b>	0,478
Y2_3	0,503	0,406	<b>0,888</b>	0,368
Y2_4	0,522	0,440	<b>0,800</b>	0,388
Y2_5	0,458	0,345	<b>0,873</b>	0,443
Y2_6	0,458	0,318	<b>0,834</b>	0,462

Jika nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk lainnya, dan jika semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif, maka pengujian diskriminasi validitas dianggap valid. Semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria validitas diskriminan yang tinggi, seperti yang ditunjukkan oleh hasil pengolahan data yang ditampilkan pada tabel

cross-loading.atas dasar tersebut, maka hasil analisis data dapat diterima bahwa data memiliki validitas diskriminan yang baik.

c. Uji Reliabilitas

Ada tiga metode yang dapat digunakan untuk mengevaluasi reliabilitas, yaitu :

a. *Composite Reliability*. Indikator-indikator sebuah konstruk memberikan hasil yang baik yaitu apabila mampu mmberikan nilai *composite reliability* bernilai lebih dari 0,70.

b. *Average Variance Extracted (AVE)*. Kriteria AVE yang berada di atas 0,5 menunjukkan indikator yang membentuk variabel penelitian dikatakan reliabel, sehingga dapat dipergunakan dalam analisis lebih lanjut dalam penelitian.

c. *Cronbach alpha*. Kriteria skor *cronbach alpha* yang lebih dari 0,70 memiliki arti bahwa reliabilitas konstruk yang diteliti tergolong baik (Chin dalam Ghozali, 2011).

Nilai-nilai *composite reliability*, *cronbach's alpha*, dan *AVE* untuk masing-masing konstruk penelitian ini tersaji seluruhnya dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.6  
Hasil Uji Reliabilitas

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
<i>Motivation (Y1)</i>	0,831	0,781	0,731	0,519

<i>Police Career Development (X2)</i>	0,764	0,790	0,750	0,641
<i>Police Performance (Y2)</i>	0,835	0,835	0,749	0,588
<i>Talent management (X1)</i>	0,717	0,817	0,794	0,560

Sumber Data : Data primer yang diolah, 2023

Tabel 4.6 menyajikan hasil uji reliabilitas masing-masing konstruk penelitian ini. Hasil tersebut menemukan fakta bahwa nilai AVE masing-masing konstruk lebih dari 0,5, nilai reliabilitas komposit masing-masing konstruk lebih dari 0,7, dan nilai *cronbach alpha* masing-masing konstruk lebih dari 0,7. Menurut pendapat Chin dalam Ghazali (2011), hasil reliabilitas komposit setiap konstruk bisa dipergunakan pada proses analisis data sebagai penunjuk ada tidaknya hubungan pada masing-masing konstruk. Hasil uji reliabilitas komposit menunjukkan nilai yang lebih tinggi dari 0,70, dan nilai yang lebih tinggi dari 0,70 Reliabel menunjukkan bahwa indikator penelitian yang digunakan sesuai dengan kondisi obyek penelitian sebenarnya.

Sesuai hasil pengujian *convergent validity*, *discriminant validity*, dan reliabilitas variabel penelitian ini, maka kesimpulan yang dapat ditarik yaitu indikator-indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel laten, seluruhnya dapat dinyatakan sebagai indikator pengukur yang valid dan reliabel.

i. Pengujian *Goodness of Fit*

Persyaratan validitas convergent dan discriminant model yang diestimasi dapat dipenuhi pada uraian sebelumnya. Pada bagian ini dilakukan uji kelayakan model struktural atau *inner model*. Penilaian *inner model* berarti mengevaluasi hubungan antara konstruk laten melalui pengamatan hasil estimasi koefisien parameter jalur dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini, uji *goodness of fit* model struktural dievaluasi dengan mempertimbangkan R-square (R2) dan Q2 (model relevansi prediktif). Q2 menentukan seberapa baik model menghasilkan nilai observasi. Koefisien determinasi (R2) dari semua variabel endogen menentukan Q2. Besaran Q2 memiliki nilai dalam rentang dari 0 hingga 1 dan menunjukkan bahwa semakin dekat dengan nilai 1 bermakna semakin baik model yang dibentuk. Tabel 4.11 menunjukkan hasil perhitungan koefisien determinasi (R2) untuk kedua variabel endogen.

Tabel 4.7  
Nilai Koefisien Determinasi (*R-Square*)

	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
<i>Motivation</i> (Y1)	0,611	0,604
<i>Police Performance</i> (Y2)	0,716	0,709

Tabel 4.7 di atas memperlihatkan adanya nilai koefisien determinasi (*R-square*) yang muncul pada model variabel Kinerja personil (Y2) sebesar 0.716. Nilai tersebut dapat diartikan bahwa variabel Kinerja personil (Y2) dapat dijelaskan oleh variabel manajemen talenta, pengembangan karir dan motivasi sebesar 71.6% dan sisanya 29.4% diperoleh oleh dampak dari variabel lainnya yang tidak diikutkan pada penelitian ini.

Koefisien determinasi (*R-square*) pada model variabel Motivasi sebesar 0.611 dapat dijelaskan oleh manajemen talenta dan pengembangan karir sebesar 61.1% dan sisanya 39.1% diperoleh oleh dampak dari variabel lainnya yang tidak diikutkan pada penelitian ini.

Nilai Q-Square ( $Q^2$ ), relevansi prediksi Q-Square merupakan salah satu uji dalam melihat kebaikan model struktural, yaitu menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini dapat dihitung dengan rumus:

$$\begin{aligned} Q^2 &= 1 - (1 - R1^2) (1 - R2^2) \\ &= 1 - (1 - 0.716^2) (1 - 0.611^2) \\ &= 1 - ((0.487) (0.627)) \\ &= 0.695 \end{aligned}$$

Perhitungan Q-square ( $Q^2$ ) dihasilkan nilai 0,695 yang lebih besar dari nol yang berarti model memiliki *predictive relevance* yang

baik. Hal ini bermakna nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi. Nilai Q2 hampir sama dengan nilai 1, menunjukkan bahwa model struktur mempunyai kesesuaian yang baik atau fit dengan data.

ii. Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis yang terakhir dalam PLS yaitu analisis model struktural atau inner model. Pada analisis model struktural dapat dilakukan pengujian hipotesis melalui uji statistik t (*T Statistics*).

Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan berbantuan perangkat lunak *SmartPLS v3.0*. Bagian ini menyajikan hasil dari pengujian hipotesis penelitian yang dilakukan dalam bab sebelumnya. Untuk mengetahui apakah hipotesis diterima atau tidak, dilakukan dengan membandingkan thitung dengan t-tabel, dengan asumsi bahwa t-hitung lebih besar dari t-tabel. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% adalah 1,96.

Hasil uji dapat dilihat dari output model struktural pada signifikansi *loading factor*. Tabel 4.8 berikut menunjukkan detail lebih lanjut.

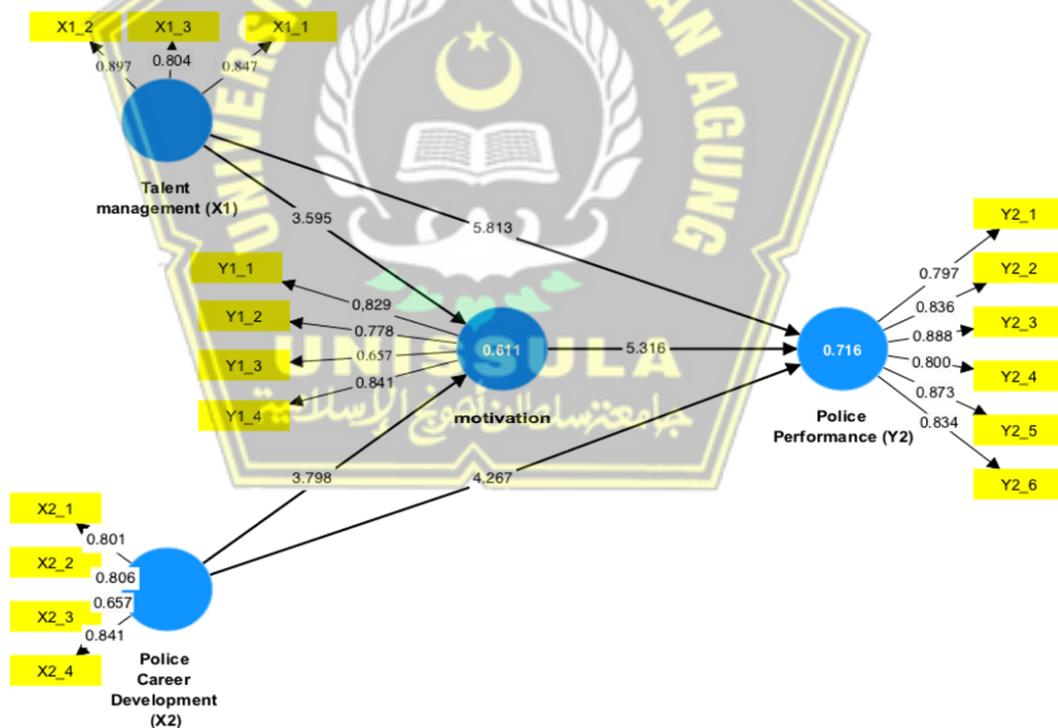
Tabel 4.8  
*Path Coefficients*

	Original sample (O)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
Motivation (Y1) → Police				
Performance (Y2)	0,415	0,078	5.316	0.000

Police Career Development (X2) → Motivation (Y1)	0,312	0,087	3.595	0.000
Police Career Development (X2) → Police Performance (Y2)	0,484	0,081	5,813	0,000
Talent management (X1) → Motivation (Y1)	0,279	0,074	3.798	0.000
Talent management (X1) → Police Performance (Y2)	0,273	0.092	4.267	0.000

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS 3.0* (2023)

Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



**Gambar 4.1.**

**Full Model SEM-PLS dengan Mediasi**

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS 3.0* (2023)

Ringkasan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini disajikan secara menyeluruh pada tabel 4.13.

Tabel 4.9  
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

	Hipotesis	Kesimpulan
H1	Pengembangan karier memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi personil	<b>Diterima</b> $t = 3,595 > 1,96$ ( $p=0,000 < 0,05$ )
H2	Pengembangan karier memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personil	<b>Diterima</b> $t = 5,813 > 1,96$ ( $p=0,028 < 0,05$ )
H3	manajemen talenta memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi personil	<b>Diterima</b> $t = 3,798 > 1,96$ ( $p=0,040 < 0,05$ )
H4	Manajemen talenta memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personil	<b>Diterima</b> $t = 4,267 > 1,96$ ( $p=0,040 < 0,05$ )
H5	Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personil	<b>Diterima</b> $t = 5,316 > 1,96$ ( $p=0,040 < 0,05$ )

Sumber : *Data primer yang diolah, 2023*

#### b. Pembahasan

Melalui sajian hasil olah data tersebut, selanjutnya dapat dilakukan pengujian untuk setiap hipotesis penelitian, yaitu:

- 1) Pengembangan karier memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi hygiene personil.

Uji hipotesis pertama dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh pengembangan karier terhadap motivasi hygiene personil yakni 0,312. Hasil itu memberi bukti bahwa pengembangan karier memberi pengaruh positif kepada motivasi. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (5,595) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05.

Simpulan dari uji tersebut yaitu pengembangan karier secara positif dan signifikan mempengaruhi motivasi. Hasil ini berarti apabila pengembangan karier semakin baik, maka Motivasi pegawai cenderung menjadi lebih meningkat. Atas dasar tersebut, maka hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini **diterima**.

Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yaitu (Fahmi & Ali, 2022; Nuriman, 2021; Sugiarti, 2021) yang menyatakan bahwa pengembangan karier memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

Pengembangan karier dibangun dengan indikator penjurangan, pemantapan, pemeliharaan dan kemungkinan kemunduran. Sedangkan motivasi dibangun dengan indikator *Growth, Achievement, Responsibility* dan *Recognition*. Indikator variabel pengembangan karier dengan nilai loading factor tertinggi adalah pemantapan sedangkan Indikator variabel motivasi dengan nilai loading factor tertinggi adalah *Recognition*. Implikasi dari hasil ini adalah bahwa semakin efektif proses pemantapan karier personel, semakin besar rasa penghargaan dan pengakuan yang dirasakan oleh personel terhadap kontribusi dan pencapaian mereka.

Sementara itu, indikator pengembangan karier yang mendapatkan mean terendah adalah pada aspek kemungkinan kemunduran sedangkan indikator variabel motivasi terendah adalah *responsibility*. Ini menunjukkan bahwa ada kekhawatiran atau persepsi di antara personel bahwa ada risiko kemunduran dalam karier mereka seperti ketidakpastian atau kekurangan

dalam hal promosi, rotasi jabatan, atau pengembangan keterampilan yang dapat mengarah pada stagnasi atau penurunan dalam karier. Dengan demikian maka organisasi harus berupaya untuk meningkatkan system untuk meninjau dan menguatkan aspek pengembangan karier yang berkaitan dengan pengurangan risiko kemunduran, sehingga semua personel merasa ada keadilan dan transparansi dalam pengelolaan karier mereka di Ditpamobvit Polda Jawa Tengah. Kemudian, organisasi juga harus memberikan tanggung jawab yang cukup agar personil merasa sepenuhnya diberdayakan dalam peran mereka

- 2) Pengembangan karier memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personil.

Uji hipotesis kedua dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh pengembangan karier terhadap motivasi hygiene personil yakni 0,484. Hasil itu memberi bukti bahwa pengembangan karier memberi pengaruh positif kepada kinerja personil. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (5,813) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu pengembangan karier secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja personil. Hasil ini berarti apabila pengembangan karier semakin baik, maka kinerja personil pegawai cenderung menjadi lebih meningkat. Atas dasar tersebut, maka hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini **diterima**.

Penelitian ini mengkonfirmasi penelitian sebelumnya yaitu pengembangan dan manajemen karier ditemukan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja (Aina & Atan, 2020; Febrianti et al., 2020; Nuriman, 2021; Wau & Purwanto, 2021; Widisono et al., 2021).

Pengembangan karier dibangun dengan indikator penajakan, pemantapan, pemeliharaan dan kemungkinan kemunduran. Sedangkan kinerja personil kepolisian di bangun dengan indikator kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, tingkat pengawasan yang diperlukan, dan hubungan antarpribadi.

Indikator dengan nilai tertinggi pengembangan karier adalah pemantapan, sementara indikator kinerja personil kepolisian dengan nilai loading tertinggi adalah ketepatan waktu. Artinya, semakin berhasil proses pemantapan karier personel, semakin tinggi tingkat ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan oleh personel.

Sementara itu, indikator terendah dalam pengembangan karier adalah aspek kemungkinan kemunduran, dan indikator terendah dalam kinerja personil kepolisian adalah kualitas. Ini menunjukkan bahwa ketika kekhawatiran atau persepsi di antara personel tentang risiko kemunduran karier meningkat, pencapaian kualitas kinerja mereka tidak optimal. Dalam situasi ini, organisasi perlu meningkatkan kepercayaan diri personel terhadap potensi karier yang dapat mereka capai. Ini dapat dicapai dengan melibatkan personel dalam proses pengambilan keputusan dan alokasi

tanggung jawab, sehingga meningkatkan rasa keterlibatan mereka dalam pekerjaan.

Selanjutnya, pembinaan personel perlu dilakukan untuk meningkatkan kesadaran akan konsep kerja ikhlas, di mana pencapaian tertinggi tidak hanya diukur dari prestasi karier semata, tetapi juga dari aspek spiritual dan nilai-nilai transenden. Dengan demikian, fokus dalam menyelesaikan pekerjaan tidak hanya pada pencapaian karier yang diperoleh, tetapi juga pada berkah yang diperoleh melalui kerja ikhlas.

- 3) manajemen talenta memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja personil.

Uji hipotesis ketiga dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh pengembangan karier terhadap motivasi hygiene personil yakni 0,279. Hasil itu memberi bukti bahwa pengembangan karier memberi pengaruh positif kepada motivasi hygiene. Hasil uji t menguatkannya temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (3,798) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu pengembangan karier secara positif dan signifikan mempengaruhi motivasi hygiene. Hasil ini berarti apabila pengembangan karier tual semakin baik, maka Motivasi personil cenderung menjadi lebih meningkat. Atas dasar tersebut, maka hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini **diterima**.

Temuan penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya bahwasannya manajemen talenta memiliki hubungan positif dan signifikan

antara terhadap motivasi kerja (Barkhuizen et al., 2014b; Damanik et al., 2020; Damarasri & Ahman, 2020; Li et al., 2018; Mitosis et al., 2021; Rastgoo, 2016).

Manajemen talenta dibangun dari penerimaan bakat, pengembangan bakat dan retensi bakat sedangkan motivasi hygiene di bangun dengan indikator *Growth, Achievement, Responsibility* dan *Recognition*. Indikator variable manajemen talenta dengan nilai loading factor tertinggi adalah pengembangan bakat sedangkan Indikator variable motivasi hygiene dengan nilai loading factor tertinggi adalah *Recognition*. Hal ini mengartikan bahwa personil menilai peluang untuk tumbuh dan memajukan karier mereka sebagai faktor kunci yang mempengaruhi kepuasan dan keterikatan mereka dengan organisasi. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik sistem pengembangan bakat dalam sebuah organisasi, semakin besar pula kemungkinan *recognition* atau pengakuan atas kontribusi individu akan meningkat. Pengembangan bakat yang efektif biasanya mencakup program pelatihan yang relevan, penugasan yang menantang, dan peluang karier yang memungkinkan individu untuk mengembangkan dan memanfaatkan kekuatan serta minat mereka. Ketika karyawan merasa bahwa ada ruang untuk pertumbuhan dan belajar, serta merasakan investasi organisasi terhadap kemajuan mereka, tingkat keterlibatan dan motivasi umumnya akan lebih tinggi. Pengakuan merupakan salah satu aspek kunci dalam motivasi hygiene yang menjelaskan elemen-elemen yang, ketika hadir, bisa mencegah ketidakpuasan dan memberikan kepuasan kerja. Ketika karyawan menerima pengakuan atas kerja keras dan pencapaian mereka, hal ini

memvalidasi upaya mereka dan meningkatkan rasa harga diri serta loyalitas terhadap organisasi. Di sisi lain, ketika pengakuan tidak sering diberikan atau tampak tidak sesuai dengan usaha yang telah dilakukan, karyawan mungkin merasa tidak dihargai, yang dapat berdampak negatif pada motivasi mereka.

Indicator variable manajemen talenta dengan nilai loading factor terendah adalah penerimaan bakat sedangkan indicator variable motivasi hygiene dengan nilai loading factor terendah adalah tanggungjawab. Karyawan yang merasa bakat dan keahliannya dihargai cenderung lebih termotivasi untuk bertanggungjawab dalam peran mereka. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa semakin optimal proses rekrutmen yang dilakukan oleh organisasi, semakin besar tingkat tanggung jawab yang dimiliki oleh individu yang direkrut. Ini berarti bahwa proses seleksi yang baik mampu menarik individu yang memiliki kesadaran akan tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas dan kewajiban yang diberikan kepada mereka.

Organisasi harus meninjau dan memperbarui proses rekrutmen mereka dan mengevaluasi kembali kriteria seleksi dan metode penilaian untuk memastikan bahwa mereka mencerminkan kebutuhan dan nilai-nilai organisasi, serta memungkinkan untuk identifikasi individu yang memiliki tingkat tanggung jawab yang tinggi. Kemudian, organisasi perlu meningkatkan transparansi dan keterbukaan dalam proses rekrutmen, sehingga calon karyawan memiliki pemahaman yang jelas tentang harapan dan tanggung jawab yang akan mereka hadapi. Selanjutnya, organisasi perlu

memberikan pelatihan dan pengembangan yang tepat kepada personel yang telah direkrut. Pelatihan ini dapat mencakup pembangunan keterampilan kepemimpinan, pengelolaan waktu, dan pengambilan keputusan yang bertanggung jawab. Dengan memberikan sumber daya ini kepada karyawan, organisasi dapat membantu mereka memahami pentingnya tanggung jawab dalam pekerjaan mereka dan membimbing mereka untuk mengambil inisiatif dan bertanggung jawab atas tugas yang diberikan.

- 4) Manajemen talenta memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personil.

Uji hipotesis keempat dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh pengembangan karier terhadap motivasi hygiene personil yakni 0,273. Hasil itu memberi bukti bahwa pengembangan karier memberi pengaruh positif kepada motivasi hygiene. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (4,267) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu pengembangan karier secara positif dan signifikan mempengaruhi motivasi hygiene. Hasil ini berarti apabila pengembangan karier tual semakin baik, maka Motivasi hygiene pegawai cenderung menjadi lebih meningkat. Atas dasar tersebut, maka hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini **diterima**.

Manajemen talenta dalam penelitian beberapa ahli terdahulu terkonfirmasi memiliki pengaruh yang signifikan dalam mendorong peningkatan Kinerja Karyawan (Aina & Atan, 2020; Damanik et al., 2020;

Damarasri & Ahman, 2020; Hongal & Kinange, 2020; Omotunde & Alegbeleye, 2021; Sopiah et al., 2020b).

Manajemen talenta dibangun dari penerimaan bakat, pengembangan bakat dan retensi bakat sedangkan kinerja personil kepolisian di bangun dengan indicator kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, tingkat pengawasan yang diperlukan, dan hubungan antarpribadi.

Indicator variable manajemen talenta dengan nilai loading factor tertinggi adalah pengembangan bakat sedangkan Indicator variable kinerja personil kepolisian dengan nilai loading factor tertinggi adalah ketepatan waktu. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin optimal pengembangan bakat di dalam suatu organisasi, semakin baik ketepatan waktu kerja personel. Ketepatan waktu kerja personel bisa menjadi hasil dari berbagai faktor, termasuk efisiensi dalam manajemen waktu, motivasi untuk menyelesaikan tugas tepat waktu, dan kemampuan untuk mengelola beban kerja dengan efektif. Pengembangan bakat mencakup upaya untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan individu, yang pada gilirannya dapat membantu mereka menjadi lebih efisien dan produktif dalam pekerjaan mereka. Dengan demikian, semakin baik pengembangan bakat di dalam suatu organisasi, semakin besar kemungkinan bahwa personel akan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas mereka dengan tepat waktu. Ini dapat berdampak positif pada produktivitas dan kinerja keseluruhan organisasi.

Indicator variable manajemen talenta dengan nilai loading factor terendah adalah penerimaan bakat sedangkan indicator variable kinerja personil kepolisian dengan nilai loading factor terendah adalah kualitas. Hasil ini mengimplikasikan bahwa semakin baik penerimaan bakat maka akan semakin mendorong kualitas pekerjaan. Implikasi dari hasil ini adalah bahwa semakin optimal penerimaan bakat, semakin meningkatkan kualitas pekerjaan. Penerimaan bakat yang baik melibatkan proses seleksi yang cermat untuk memilih individu yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Ketika individu yang berkualitas dan berpotensi tinggi direkrut, mereka cenderung memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Dengan kata lain, semakin baik proses penerimaan bakat, semakin besar kemungkinan bahwa individu yang direkrut akan memiliki kemampuan yang sesuai dengan pekerjaan yang diinginkan, sehingga mendorong peningkatan kualitas pekerjaan secara keseluruhan. Ini dapat berdampak positif pada pencapaian tujuan organisasi dan kepuasan pelanggan, serta memperkuat reputasi dan daya saing organisasi di pasar.

5) Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personil.

Uji hipotesis kelima dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh pengembangan karier terhadap motivasi hygiene personil yakni 0,415. Hasil itu memberi bukti

bahwa pengembangan karier memberi pengaruh positif kepada motivasi hygiene. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (5,316) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu pengembangan karier secara positif dan signifikan mempengaruhi motivasi. Hasil ini berarti apabila pengembangan karier tual semakin baik, maka Motivasi pegawai cenderung menjadi lebih meningkat. Atas dasar tersebut, maka hipotesis kelima yang diajukan dalam penelitian ini **diterima**.

Banyak peneliti terdahulu yang mengkaitkan motivasi terhadap Kinerja Karyawan (Damanik et al., 2020; Damarasri & Ahman, 2020; Febrianti et al., 2020; Sugiarti, 2021; Wau & Purwanto, 2021; Widisono et al., 2021). Motivasi hygiene di bangun dengan indicator *Growth*, *Achievement*, *Responsibility* dan *Recognition* sedangkan kinerja personil kepolisian di bangun dengan indicator kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, tingkat pengawasan yang diperlukan, dan hubungan antarpribadi.

Indicator variable motivasi dengan nilai loading factor tertinggi adalah *recognition* atau pengakuan sedangkan Indicator variable kinerja personil kepolisian dengan nilai loading factor tertinggi adalah ketepatan waktu. Hasil tersebut menunjukkan bahwa apabila personel merasa dihargai dan pengakuan atas kontribusi serta pencapaian mereka, hal tersebut akan membawa dampak positif terhadap kualitas hasil kerja yang dihasilkan.

Hasil menunjukkan bahwa indicator variabel motivasi dengan nilai loading factor terendah adalah responsibility atau tanggung jawab, sementara indicator variabel kinerja personil kepolisian dengan nilai loading factor terendah adalah kualitas. Sehingga dapat disimpulkan bahwa organisasi perlu meningkatkan tingkat tanggung jawab personil untuk meningkatkan kualitas hasil kinerjanya.

Organisasi dapat meningkatkan rasa tanggung jawab personil dengan menyediakan pembinaan dan pengembangan kepada mereka. Pembinaan ini bertujuan untuk membantu personel memahami pentingnya tanggung jawab dalam menjalankan pekerjaan mereka. Selain itu, melalui pembinaan, personel juga dapat dibantu dalam mengidentifikasi area di mana mereka perlu meningkatkan tingkat tanggung jawab mereka.

Selanjutnya, organisasi perlu melakukan penilaian kinerja secara teratur dan memberikan umpan balik yang konstruktif kepada personel. Penilaian kinerja membantu personel memahami di mana mereka telah berhasil dan di mana mereka perlu melakukan perbaikan, baik dalam hal tanggung jawab maupun kualitas kinerja mereka. Dengan demikian, langkah-langkah ini dapat membantu organisasi meningkatkan kualitas hasil kinerja personel melalui peningkatan tanggung jawab dan pembinaan yang terfokus.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Simpulan

##### 5.1.1. Kesimpulan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian dan kontroversi penelitian terkait peran kepemimpinan terhadap kinerja maka permasalahan penelitian ini adalah "Bagaimana Pengaruh Pengembangan Karir dan Manajemen Talenta Terhadap motivasi dan Kinerja Personel Ditpamobvit Polda Jawa Tengah". Jawaban atas pertanyaan penelitian yang muncul adalah :

- 1) Efektivitas pengembangan karier akan meningkatkan motivasi personil. Kesempatan untuk merencanakan dan mencapai pencapaian karier yang diinginkan akan meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi secara keseluruhan. Pengembangan karier yang memberikan panduan yang jelas dan kesempatan untuk pengembangan diri dapat membantu personil merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik.
- 2) Pengembangan karier yang efektif akan meningkatkan kinerja personil. Program dan inisiatif yang mendukung kemajuan karier dan pertumbuhan profesional personel akan mendorong peningkatan kinerja secara menyeluruh.
- 3) Manajemen talenta yang efektif berdampak pada peningkatan motivasi personil. Tindakan yang diambil dalam mengelola bakat di organisasi dapat mempertahankan tingkat motivasi yang tinggi di antara personil.

- 4) Manajemen talenta yang efektif berdampak pada peningkatan kinerja. Praktik manajemen bakat yang efektif akan meningkatkan kinerja personil.
- 5) Motivasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja personil. Ketika kebutuhan akan motivasi dan kepuasan kerja terpenuhi, personil cenderung lebih termotivasi dan terlibat dalam pekerjaan mereka, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas dan produktivitas kinerja secara keseluruhan.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa Motivasi dapat ditingkatkan melalui penerapan praktik pengembangan karir yang optimal dan manajemen talenta yang efektif. Selanjutnya, kinerja personil dapat ditingkatkan melalui kepuasan dan motivasi yang timbul dari praktik pengembangan karir yang optimal dan manajemen talenta yang efektif.

#### 5.1.2. Kesimpulan Hipotesis

- 1) Pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi personil
- 2) Pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personil
- 3) manajemen talenta memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi personil
- 4) Manajemen talenta memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personil

- 5) Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personil

## **5.2. Implikasi teoritis**

Penelitian ini memberikan kontribusi penting terhadap pemahaman tentang motivasi hygiene dengan menyoroti peran pengembangan karir dan manajemen talenta dalam meningkatkan motivasi personil. Hal ini menguatkan teori bahwa faktor-faktor seperti pengembangan karir dan manajemen bakat memainkan peran krusial dalam memenuhi kebutuhan dasar dan memelihara kepuasan kerja.

Implikasi penelitian ini mendukung teori bahwa pengembangan karir yang efektif dapat menjadi kunci untuk meningkatkan motivasi dan kinerja personil (Aina & Atan, 2020; Febrianti et al., 2020; Nuriman, 2021; Wau & Purwanto, 2021; Widisono et al., 2021). Dengan menyediakan peluang yang jelas dan berkelanjutan untuk pertumbuhan profesional, organisasi dapat membantu individu merencanakan dan mencapai tujuan karier mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi dan kinerja.

Temuan penelitian ini mendukung teori bahwa manajemen talenta yang efektif memiliki dampak yang signifikan pada motivasi dan kinerja personil (Al Rinadra et al., 2023; Azhad & Mahayanti, 2022; Viany & Susilo, 2018)(Ekhsan, 2019) (Kurniawan et al., 2020). Dengan mengelola bakat dan mengidentifikasi potensi terbaik dari individu, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan, pencapaian, dan kinerja yang unggul.

### 5.3. Implikasi Manajerial

- 1) Terkait variabel Kinerja personil kepolisian, indicator dengan nilai *mean* tertinggi adalah ketepatan waktu dan *mean* terendah adalah kualitas. Dengan demikian, organisasi perlu memberikan perhatian khusus pada aspek ketepatan waktu dalam kinerja personil. Manajer perlu memastikan bahwa personil memiliki sumber daya dan dukungan yang cukup untuk menyelesaikan tugas tepat waktu. Selain itu, organisasi perlu melakukan upaya untuk meningkatkan kualitas pekerjaan melalui pelatihan, umpan balik, dan pemantauan yang cermat.
- 2) Terkait variabel manajemen talenta mendapatkan nilai *mean* tertinggi adalah indicator penerimaan bakat dan *mean* terendah adalah pengembangan bakat. Dengan demikian, implikasinya adalah perlunya fokus pada proses penerimaan bakat untuk memastikan organisasi mendapatkan individu yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan. Di sisi lain, penting untuk meningkatkan upaya dalam pengembangan bakat agar organisasi memiliki sumber daya manusia yang handal dan kompeten dalam jangka Panjang dengan melakukan *rtraining series*, pengiriman SDM untuk melakukan sekolah lanjutan dll.
- 3) Terkait variabel pengembangan karier kepolisian indicator dengan nilai *mean* tertinggi adalah pada aspek pemantapan dan *mean* terendah adalah pada aspek kemungkinan kemunduran. Organisasi perlu memastikan bahwa ada program-program pengembangan karier yang

efektif dan berkelanjutan untuk membantu personil mencapai potensi maksimal mereka. Selain itu, perlu diberikan perhatian khusus pada mengurangi kemungkinan kemunduran karier dengan menyediakan dukungan dan peluang yang tepat. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan coding dan identifikasi career stages personil sehingga dapat melakukan mitigasi persiapan peningkatan akhir tepat waktu.

- 4) Terkait variabel motivasi indicator dengan nilai mean tertinggi tercapai pada aspek pengakuan (*recognition*) dan mean terendah adalah tanggung jawab (*responsibility*). Implikasi manajerial dari variabel ini adalah perlunya mempertahankan praktik pengakuan terhadap prestasi dan kontribusi personil. Organisasi perlu memastikan bahwa pencapaian personil diakui secara tepat dan adil untuk memelihara motivasi dan keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Selain itu, penting untuk memperkuat tanggung jawab individu terhadap tugas dan tanggung jawab mereka dalam lingkungan kerja. Hal ini dapat dilakukan dengan mengikutsertakan personil dalam proses pengambilan keputusan, memberikan tugas baru yang menantang dan memberikan wewenang untuk memimpin tim kecil dalam sebuah kerja/giat Bersama.

#### **5.4. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini mungkin memiliki batasan dalam hal generalisasi hasil, mengingat sampel yang digunakan mungkin tidak mewakili populasi personil kepolisian secara keseluruhan. Penelitian mendatang bisa memperluas cakupan

sampel untuk memastikan representasi yang lebih baik. Penelitian ini mungkin belum mempertimbangkan semua variabel yang mungkin memengaruhi motivasi, kinerja, manajemen talenta, dan pengembangan karier. Penelitian mendatang dapat memperluas jangkauan variabel untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif.

### **5.5. Agenda Penelitian yang Akan Datang**

Penelitian masa depan dapat mengadopsi pendekatan longitudinal untuk memeriksa perubahan dalam motivasi, kinerja, manajemen talenta, dan pengembangan karier dari waktu ke waktu. Hal ini akan memberikan wawasan yang lebih baik tentang dinamika jangka panjang di lingkungan kerja. Selain analisis kuantitatif, penelitian berikutnya dapat menyelidiki faktor-faktor motivasional dan pengembangan karier secara lebih mendalam melalui wawancara atau studi kasus. Pendekatan kualitatif dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang pengalaman individu di tempat kerja. Penelitian masa depan dapat menguji efektivitas intervensi spesifik, seperti program pengembangan karier atau pelatihan manajer, untuk meningkatkan motivasi dan kinerja personil. Pendekatan ini akan memungkinkan peneliti untuk mengevaluasi dampak langsung dari tindakan tertentu.

## Daftar Pustaka

- Aina, R. Al, & Atan, T. (2020). The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance. *Sustainability (Switzerland)*, 12(20), 1–21. <https://doi.org/10.3390/su12208372>
- Akhmal, A., Laia, F., Ruri, & Sari, A. (2019). PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN. *Jurnal Bisnis Administrasi (BIS-A)*, 08.
- Al Rinadra, M., Fauzi, A., Galvanis, W. J., Unwalki, J., Awwaby, M., Satria, H., & Darmawan, I. (2023). Analisis Manajemen Talenta, Pengembangan Karir, dan Pengembangan Talenta Terhadap Kinerja Karyawan (Tinjauan Literatur). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(6), 753–767. <https://doi.org/10.31933/jimt.v4i6>
- Arif, M. (2021). Tugas dan fungsi kepolisian dalam perannya sebagai penegak hukum menurut Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 tentang kepolisian. *Al-Adl: Jurnal Hukum*, 13(1), 91–101.
- Aromega, T. N., Kojo, C., & Lengkong, V. P. K. (2019). Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Yuta Hotel Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(1), 741–750.
- Azhad, M. N., & Mahayanti, L. (2022). MANAJEMEN TALENTA DAN PENGEMBANGAN KARIER PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *Jurnal Manajerial*, 9(3), 338–341. <https://doi.org/10.30587/manajerial.v9i03.4181>
- Barkhuizen, N., Mogwere, P., & Schutte, N. (2014a). Talent management, work engagement and service quality orientation of support staff in a higher education institution. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(4), 69–77. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n4p69>
- Barkhuizen, N., Mogwere, P., & Schutte, N. (2014b). Talent management, work engagement and service quality orientation of support staff in a higher education institution. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(4), 69–77. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n4p69>
- Damanik, Y. R., Lumbanraja, P., & Sinulingga, S. (2020). The Effect of Talent Management and Self-Efficacy through Motivation toward Performance of Population and Civil Notice of Simalungun District. *International Journal of Research and Review (Ijrrjournal.Com)*, 7(1), 1.
- Damarasri, B. N., & Ahman, E. (2020). TALENT MANAGEMENT AND WORK MOTIVATION TO IMPROVE PERFORMANCE OF EMPLOYEES. 1(4). <https://doi.org/10.31933/DIJEMSS>
- Ekhsan, M. (2019). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *OPTIMAL : Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 13(1), 1–13. <https://doi.org/10.56750/csej.v5i1.79>
- Estikomah, & Alimatus Sahrah. (2019). PENGARUH PERSEPSI PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP KESEJAHTERAAN

- PSIKOLOGIS POLISI WANITA DI MAPOLDA DIY. *Prosiding Seminar Nasional Pakar Ke 2; Buku 2 : Sosial Dan Humaniora*, 1–7.
- Fahmi, I., & Ali, H. (2022). *DETERMINATION OF CAREER PLANNING AND DECISION MAKING: ANALYSIS OF COMMUNICATION SKILLS, MOTIVATION AND EXPERIENCE (LITERATURE REVIEW HUMAN RESOURCE MANAGEMENT)*. 3(5). <https://doi.org/10.31933/dijms.v3i5>
- Febrianti, N. T., Suharto, S., & Wachyudi, W. (2020). THE EFFECT OF CAREER DEVELOPMENT AND MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION IN PT JABAR JAYA PERKASA. *International Journal of Business and Social Science Research*, 25–35. <https://doi.org/10.47742/ijbssr.v1n2p3>
- Ferreira, T. S. (2017). *Motivational factors in sales team management and their influence on individual performance*. 13(1), 60–65. <https://doi.org/10.18089/tms.2017.13108>
- Fouad, N. A., Kozlowski, M. B., Schams, S. S., Weber, K. N., Tapia, W. D., & Burrows, S. G. (2023). Why Aren't We There Yet? The Status of Research in Women's Career Development. *Counseling Psychologist*, 51(6), 786–848. <https://doi.org/10.1177/00110000231178539>
- Frederick Herzberg. (1965). The New Industrial Psychology. *Industrial and Labor Relations Review*, 18(3), 364–376.
- Ghozali. (2018). *Metode penelitian*. 35–47.
- Gupta, M. (2019). Does work engagement mediate the perceived career support- and career adaptability- work performance relationship? *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 12(2), 310–327. <https://doi.org/10.1108/JGOSS-08-2017-0032>
- Handoko, D. S., & Handoko, M. F. R. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Homepage*, 1(1), 31–45. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2238>
- Harniati Arfan, H., & Ririn Oktaviani, A. (2022). PENGARUH PENILAIAN KINERJA, PENGEMBANGAN KARIR DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA POLISI PADA POLRES SINJAI. *The Manusagre Journal*, 1(1), 1–13.
- Hasibuan, S. M., & Bahri, S. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 71–80. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2243>
- Hedayati Mehdiabadi, A., & Li, J. (2016). Understanding Talent Development and Implications for Human Resource Development: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 15(3), 263–294. <https://doi.org/10.1177/1534484316655667>
- Herzberg, F. (1965). THE MOTIVATION TO WORK AMONG FINNISH SUPERVISORS. *Personnel Psychology*, 1(1), 392–402.
- Hidayat, A. T., & Agustina, T. (2020). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Kompensasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Polisi Lalu Lintas Polresta Banjarmasin. *Business Innovation and Entrepreneurship Journal*, 2(1), 48–53. <https://doi.org/10.35899/biej.v2i1.50>

- Hongal, P., & Kinange, Dr. U. (2020). A Study on Talent Management and its Impact on Organization Performance- An Empirical Review. *International Journal of Engineering and Management Research*, 10(01), 64–71. <https://doi.org/10.31033/ijemr.10.1.12>
- Kaliannan, M., Darmalinggam, D., Dorasamy, M., & Abraham, M. (2023). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, 33(1). <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2022.100926>
- Kurniawan, Alam, S., & Albar, E. (2020). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada (Dinas Pehubungan Kota Makassar Tahun 2019-2020). *Niagawan*, 9(2), 114–124.
- Li, J. , Hedayati-Mehdiabadi, A., C. J. , Wu, F. , & Bell, A. (2018). Talent management process in Asia: a multiple case study. *European Journal of Training and Development*, 42(7/8), 499–516.
- Mahjoub, M., Atashsokhan, S., Khalilzadeh, M., Aghajanloo, A., & Zohrehvandi, S. (2018). Linking “project success” and “strategic talent management”: Satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators. *Procedia Computer Science*, 138, 764–774. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.10.100>
- Mangkat, R. S., Tewel, B., & Taroreh, R. N. (2019). PENGARUH PENGALAMAN KERJA, PELATIHAN, NILAI PRIBADI DAN ETOS KERJA TERHADAP KINERJA ANGGOTA POLISI PADA KANTOR PUSAT KEPOLISIAN DAERAH SULAWESI UTARA. *Pengaruh Pengalaman Kerj ... 3319 Jurnal EMBA*, 7(7), 3319–3328.
- Mangkunegara, A. P. A. A. (2005). *Perilaku dan budaya organisasi* (Vol. 1). Refika Aditama .
- Marie Giese, G., & Bola Avoseh, M. (2018). Herzberg’s Theory of Motivation as a Predictor of Job Satisfaction: A Study of Non-academic Community College Employees. *EXCELLENCE AND INNOVATION IN LEARNING AND TEACHING*, 2, 38–52. <https://doi.org/10.3280/exi2018-002003>
- Mathew, A. (2015). Talent Management Practices in Select Organizations in India. *Global Business Review*, 16(1), 137–150. <https://doi.org/10.1177/0972150914553527>
- Mitosis, K. D., Lamnisos, D., & Talias, M. A. (2021). Talent management in healthcare: A systematic qualitative review. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 13, Issue 8). MDPI. <https://doi.org/10.3390/su13084469>
- Muna, N., & Isnowati, S. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. LKM Demak Sejahtera). *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 5(2), 1119–1130. <https://doi.org/10.36778/jesy.v5i2.652>
- Niati, D. R., Siregar, Z. M. E., & Prayoga, Y. (2021). The Effect of Training on Work Performance and Career Development: The Role of Motivation as Intervening Variable. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 4(2), 2385–2393. <https://doi.org/10.33258/birci.v4i2.1940>

- Nuriman, H. (2021). The Analysis Of Competence And Career Development Impact On Work Motivation And Its Implication Toward Employee's Performance. In *AKADEMIK Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis* (Vol. 1, Issue 1).
- Omotunde, O. I., & Alegbeleye, G. O. (2021). Talent management practices and job performance of librarians in university libraries in Nigeria. *Journal of Academic Librarianship*, 47(2). <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2021.102319>
- Pahrudin, S., & Jalaludin, J. (2022). Penerapan Manajemen Talenta (Talent Management) pada Karawan Logistik Farmasi di RS Abdul Radjak Purwakarta. *JAMMIAH (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Syariah)*, 2(2), 83–96. <https://doi.org/10.37726/jammiah.v2i2.203>
- Polii, F. R., Masengi, E. E., Mokat, J. E. H., & Rattu, J. (2023). *Pengembangan Karier Anggota Direktorat Samapta Kepolisian Daerah Sulawesi Utara*. <https://ejurnal-mapalus-unima.ac.id/index.php/administro/login>
- Prakosa, A. B. (2023). *Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan melalui Pengembangan Karir Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Akademi Kepolisian Semarang)*. Diss. Universitas Muhammadiyah Surakarta, .
- Rahmawati, Ansari, I., & Tahir, M. (2022). KINERJA POLISI SATUAN LALU LINTAS (SATLANTAS) DI POLRES WAJO. *Journal.Unismuh.*, 3(3). <https://journal.unismuh.ac.id/index.php/kimap/index>
- Rahmawati, H. A. (2019). PENGARUH MANAJEMENT TALENTA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI RETENSI KARYAWAN PADA PD. BPR BANK DAERAH LAMONGAN. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(2), 419–430.
- Rastgoo, P. (2016). The relationship of talent management and organizational development with job motivation of employees. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 64(2), 653–662. <https://doi.org/10.11118/actaun201664020653>
- Rezki, M., Saga, R., & Samad, A. (2022). ANALISIS PELAYANAN PUBLIK DAN KINERJA PERSONIL TERHADAP KEPUASAN PENGURUSAN SURAT IZIN MENGEMUDI PADA POLRESTABES KOTA MAKASSAR. *Jurnal Sains Manajemen Nitro*, 2(1). <https://ojs.nitromks.ac.id/index.php/jsmn>
- Rivai. (2018). Kinerja. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Robert Kreitner, & Charlene Cassidy. (2012). *Management*. (Vol. 12). Cengage Learning.
- Rusu, G., & Avasilcai, S. (2014). Linking Human Resources Motivation to Organizational Climate. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124, 51–58. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.459>
- Sardina, A., & Abdurrahman, D. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Prosiding Manajemen*, 6(2), 995–1003.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

- Seidy, M., Adolfina, & Roring, F. (2018). Pengaruh Komunikasi Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Kantor Radio Republik Indonesia (RRI) Manado. *Jurnal Emba*, 6(4), 3458–3467.
- Setiadi, A., Endah Winarti HS, & M Taufiq. (2016). ANALISIS KOMUNIKASI DAN KOMPETENSI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DENGAN PENGEMBANGAN KARIR SEBAGAI VAIABEL MODERASI (STUDI KASUS PADA AKADEMI KEPOLISIAN). *Dharma Ekonomi*, 44, 65–79.
- Shaito, F. (2019). *Career Development: An Overview*.
- Shirmohammadi, M., Hedayati Mehdiabadi, A., B. M. , & McLean, G. N. (2021). Mapping human resource development: Visualizing the past, bridging the gaps, and moving toward the future. *Human Resource Development Quarterly*, 3(2), 197-224.
- Siagian, S. P. (1997). *Manajemen Suatu Pengantar*,. Alumni.
- Sopiah, S., Kurniawan, D. T., Nora, E., & Narmaditya, B. S. (2020a). Does talent management affect employee performance?: The moderating role of work engagement. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(7), 335–341. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no7.335>
- Sopiah, S., Kurniawan, D. T., Nora, E., & Narmaditya, B. S. (2020b). Does talent management affect employee performance?: The moderating role of work engagement. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(7), 335–341. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no7.335>
- Sugiarti, E. (2021). The Influence of Training, Work Environment and Career Development on Work Motivation That Has an Impact on Employee Performance at PT. Suryamas Elsindo Primatama In West Jakarta. *International Journal of Artificial Intelligence Research*, 6(1). <https://doi.org/10.29099/ijair.v6i1.304>
- Thunnissen, M., & Buttiens, D. (2017). Talent Management in Public Sector Organizations: A Study on the Impact of Contextual Factors on the TM Approach in Flemish and Dutch Public Sector Organizations. *Public Personnel Management*, 46(4), 391–418. <https://doi.org/10.1177/0091026017721570>
- Uddin, M. A., Mahmood, M., & Fan, L. (2019). Why individual employee engagement matters for team performance?: Mediating effects of employee commitment and organizational citizenship behaviour. *Team Performance Management*, 25(1–2), 47–68. <https://doi.org/10.1108/TPM-12-2017-0078>
- Viany, H., & Susilo, O. H. (2018). PENGARUH MANAJEMEN TALENTA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Pada Karyawan PT Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu). In *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)/Vol* (Vol. 60, Issue 2).
- Wau, J., & Purwanto, P. (2021). THE EFFECT OF CAREER DEVELOPMENT, WORK MOTIVATION, AND JOB SATISFACTION ON EMPLOYEE PERFORMANCE. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*. <https://doi.org/10.17358/jabm.7.2.262>
- Widisono, G., Djamil, M., & Saluy, A. B. (2021). *THE EFFECT OF MOTIVATION AND COMPETENCE ON THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES OF PT.*

*PARAMITA BANGUN SARANA TBK WITH CAREER DEVELOPMENT AS INTERVENING VARIABLE.* 2(4). <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v2i4>  
Yulizar, Y., Sarboini Sarboini, & Mariati Mariati. (2020). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir Personil Polri pada Satuan Kerja Biro Operasi Polda Aceh. *EMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)* , 6(2), 59-70. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v6i1.339>

