

**PENGEMBANGAN KARIR, MANAJEMEN TALENTA DAN
WORK IT SELF TERHADAP KINERJA SDM**



Disusun Oleh :

Ghani Taufik Faisal

20402300218

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2025**

HALAMAN PERSETUJUAN
TESIS
PENGEMBANGAN KARIR, MANAJEMEN TALENTA DAN
***WORK IT SELF* TERHADAP KINERJA SDM**

Disusun oleh :
Ghani Taufik Faisal

20402300218

Telah disetujui oleh Pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan
sidang panitia ujian Penelitian Thesis Program Studi Magister Management
Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 05 Maret 2025

Pembimbing



Prof. Dr. Mutamimah, SE., MM

NIK 210491026

LEMBAR PENGUJIAN

**PENGEMBANGAN KARIR, MANAJEMEN TALENTA DAN
WORK IT SELF TERHADAP KINERJA SDM**

Disusun oleh:
Ghani Taufik Faisal
20402300218

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal
3 Mei 2025

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing



Prof. Dr. Mutamamah, SE., MM
NIK. 210491026

Penguji I



Dr. Dra. Hj. Alifah Ratnawati, MM
NIK. 210489019

Penguji II



Dr. Hj. Siti Sumiati, SE, MSi
NIK. 210491022

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen tanggal 3 Mei 2025.

Ketua Program Pascasarjana



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

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Ghani Taufik Faisal
NIM : 20402300218
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Pengembangan Karir, Manajemen Talenta dan *Work It Self* Terhadap Kinerja SDM“, merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 05 Maret 2025

Pembimbing

Saya yang menyatakan,

Prof. Dr. Mutanimah, SE., MM
NIK 210491026

Ghani Taufik Faisal
20402300218

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

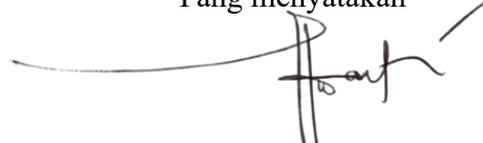
Nama : Ghani Taufik Faisal
NIM : 20402300218
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: “Pengembangan Karir, Manajemen Talenta Dan *Work It Self* Terhadap Kinerja SDM”, 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, 05 Maret 2025

Yang menyatakan



Ghani Taufik Faisal
20402300218

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Pengembangan Karir* dan *Manajemen Talenta* terhadap *Kinerja SDM*, dengan *Work Itself* sebagai variabel perantara. Populasi penelitian mencakup seluruh SDM di KPPBC TMP Tanjung Emas, sebanyak 259 orang. Dengan menggunakan rumus Slovin, ditetapkan sampel sebanyak 157 responden yang dipilih melalui teknik *non-probability sampling* dengan metode *convenience sampling*. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dengan skala Likert 1–5, dan analisis data menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Pengembangan Karir* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Kinerja SDM* serta *Work Itself*. Demikian pula, *Manajemen Talenta* terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Kinerja SDM* serta *Work Itself*. Selain itu, *Work Itself* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Kinerja SDM*. Temuan ini mengindikasikan bahwa penguatan strategi pengembangan karir dan manajemen talenta dapat meningkatkan motivasi serta kinerja SDM melalui peningkatan kualitas pengalaman kerja.

Kata Kunci : Pengembangan Karir; Manajemen Talenta; *Work Itself*; Kinerja SDM.



ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of Career Development and Talent Management on Human Resource Performance, with Work Itself as an intervening variable. The research population consists of all human resources at KPPBC TMP Tanjung Emas, totaling 259 individuals. Using the Slovin formula, a sample of 157 respondents was determined and selected through a non-probability sampling technique with the convenience sampling method. Data collection was conducted using a questionnaire with a Likert scale of 1–5, and data analysis was performed using the Partial Least Square (PLS) method.

The results indicate that Career Development has a positive and significant effect on both Human Resource Performance and Work Itself. Similarly, Talent Management has a positive and significant influence on Human Resource Performance and Work Itself. Furthermore, Work Itself positively and significantly affects Human Resource Performance. These findings suggest that strengthening career development and talent management strategies can enhance motivation and improve human resource performance by enriching the quality of work experiences.

Keywords: Career Development; Talent Management; Work Itself; Human Resource Performance.



KATA PENGANTAR

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Alhamdulillah rabbil Alaamiin, Puji syukur saya haturkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rizki, rahmat, hidayah, dan berkat-Nya. Shalawat serta salam semoga selalu tercurah kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW beserta sahabat dan keluarganya. Sehingga penyusunan Tesis dengan judul “Pengembangan Karir, Manajemen Talenta Dan *Work It Self* Terhadap Kinerja SDM”.

Penyusunan Tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan derajat magister pada Program Pascasarjana (S-2) Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung.

Ucapan terima kasih dan doa penulis panjatkan teruntuk :

1. Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah dengan sangat sabar memberikan ilmu yang sangat bermanfaat, memberikan bimbingan dengan penuh komunikatif, kesabaran, semangat dan keteladanan.
2. Prof. Dr. Ibnu Khajjar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah dengan sabar memberikan ilmu yang bermanfaat dan sebagai inspirasi dalam pembelajaran.
3. Prof. Dr. Mutamimah, S.E., M.Si selaku Dosen Pembimbing yang telah membantu serta membimbing penulis serta senantiasa memberikan masukan yang berperan besar dalam kelancaran penyelesaian tugas akhir ini.
4. Dr. Dra. Hj. Alifah Ratnawati, MM. dan Dr. Hj. Siti Sumiati, SE, MSi. selaku Dosen Penguji yang memberikan masukan serta arahan yang konstruktif.
5. Para Dosen pada Program Pascasarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan pengetahuan dan ilmu kepada penulis.
6. Segenap pengurus dan staf karyawan Program Pascasarjana (S-2) Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang secara langsung maupun tidak langsung telah banyak membantu selama mengikuti pendidikan.

7. Istri tercinta dan anak-anakku tersayang yang selalu ikhlas memberikan doa dan dukungannya kepada penulis sehingga dapat memberikan semangat dalam menyelesaikan penelitian tesis.
8. Kepala Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas, atasan, senior dan rekan-rekan yang tidak dapat penulis sebutkan yang telah membantu dan memberikan petunjuk serta saran dalam penyusunan tesis ini.
9. Rekan-rekan Kelas 79C MM yang telah bersama-sama berjuang dan belajar menyelesaikan studi S2 ini.
10. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dan berkontribusi selama proses studi dan penyusunan tesis ini.

Penulis sangat menyadari segala kekurangan dan keterbatasan dalam proses penyusunan Tesis ini. Semoga Tesis ini dapat memberikan manfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya Ilmu Manajemen dan dapat menjadi bahan referensi bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Semarang, Maret 2025

Penulis

Ghani Taufik Faisal

20402300218

Daftar Isi

PENDAHULUAN	1
1.1. 10	
1.2. 15	
1.3. 16	
1.4. 17	
BAB II	9
TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS	9
2.1. 19	
2.2. 21	
2.3. 24	
2.4. 26	
2.5. 28	
2.6. 34	
BAB III	25
METODOLOGI PENELITIAN	25
3.1. 35	
3.2. 35	
3.3. 37	
3.4. 38	
3.5. 38	
3.6. 40	
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	41
4.2. 50	
4.2. 53	
4.3. 55	
4.3.1. 55	
4.3.2. 58	
4.3.3. 61	
4.4. 63	
4.4.1. 64	
4.4.2. Error! Bookmark not defined.	
4.5. 66	

4.5.1.	67
4.5.2.	67
4.6.	73
BAB V PENUTUP	73
5.1.	82
5.2.	83
5.3.	86
5.4.	88
5.5.	89
<i>Daftar Pustaka</i>	81
<i>Lampiran 1</i>	88
<i>Lampiran 2. Deskripsi Responden</i>	92
<i>Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Penelitian</i>	93
<i>Lampiran 4. Full Model PLS</i>	94
<i>Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran)</i>	95
<i>Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit)</i>	97
<i>Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural)</i>	98

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) memiliki beberapa kewajiban utama yang sangat penting bagi negara. DJBC bertanggung jawab untuk mengawasi dan mengatur lalu lintas barang yang masuk dan keluar dari Indonesia, memastikan kepatuhan terhadap peraturan kepabeanan dan cukai. Mereka juga berperan dalam memungut bea masuk dan cukai, yang merupakan sumber pendapatan negara. Selain itu, DJBC berfungsi untuk melindungi masyarakat dari barang-barang ilegal dan berbahaya, seperti narkoba dan senjata. Mereka juga mendukung kebijakan perdagangan internasional dengan

memfasilitasi ekspor dan impor, serta berkontribusi dalam menjaga stabilitas ekonomi nasional melalui pengawasan dan penegakan hukum yang efektif.

DJBC perlu mengoptimalkan kinerja sumber daya manusianya untuk memastikan visi dan misi institusi tercapai melalui pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya secara efektif. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia menjadi fokus utama dalam strategi pengembangan organisasi. Kebutuhan akan SDM 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 DJBC guna memastikan kelangsungan dan kualitas pelayanan yang optimal.

Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) DJBC dapat diukur melalui Nilai Kinerja Organisasi (NKO). Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean (TMP) Tanjung Emas sebagai salah satu satuan kerja di bawah DJBC menjadi objek dalam penelitian ini. NKO dihitung berdasarkan rata-rata komponen yang terlibat dalam kinerja organisasi KPPBC TMP Tanjung Emas antara lain *stakeholder*, *customer*, *internal process*, dan *learning & growth organization*.

Gambar 1.1 NKO tahun periode 2023 pada KPPBC TMP Tanjung Emas



Berdasarkan data NKO pada Gambar 1.1 dapat dilihat terdapat penurunan NKO dari tahun periode 2022 hingga NKO tahun periode 2023. Perkembangan NKO pada tahun periode terdapat fluktuasi dari bulan ke bulan. Beberapa faktor tentunya mempengaruhi hasil NKO, terutama hal-hal pokok yang dapat mempengaruhi kinerja SDM.

Peran sumber daya manusia (SDM) sangat penting dalam pencapaian Nilai Kinerja Organisasi (NKO), karena kualitas dan produktivitas SDM secara langsung memengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai target kinerja. Berdasarkan data NKO yang ditampilkan pada Gambar 1.1, terlihat adanya penurunan NKO dari periode tahun 2022 ke periode tahun 2023. Penurunan ini mengindikasikan adanya tantangan atau faktor yang perlu dievaluasi dalam pengelolaan SDM, seperti efektivitas strategi, kualitas pelatihan, atau alokasi sumber daya.

Selain itu, perkembangan NKO selama periode tersebut menunjukkan pola fluktuasi dari bulan ke bulan. Fluktuasi ini dapat mencerminkan

variabilitas dalam performa tim atau individu, dampak dari faktor eksternal, atau perubahan kebijakan internal organisasi. Oleh karena itu, analisis mendalam diperlukan untuk mengidentifikasi penyebab utama dari pola penurunan dan fluktuasi tersebut, sehingga dapat dirumuskan strategi peningkatan yang lebih terarah, baik melalui pengembangan kompetensi SDM, peningkatan motivasi, maupun optimalisasi proses kerja. Hal ini menjadi langkah krusial untuk memastikan konsistensi dan peningkatan NKO di masa mendatang.

Pengembangan karir di dalam institusi publik adalah strategi penting yang menuntut upaya individu untuk merencanakan dan mengimplementasikan langkah-langkah untuk mencapai tujuan karir 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 SDM, institusi perlu berkomitmen untuk memenuhi kebutuhan karir mereka (Polii et al., 2023).

Kinerja dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) memainkan peran krusial dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi, dan penerapan strategi manajemen talenta yang efektif dapat berdampak signifikan terhadap kinerja SDM (Gallardo-Gallardo et al., 2020). Manajemen talenta fokus pada pengadaan SDM yang memiliki kompetensi, kualitas, dan bakat, mengembangkan kemampuan mereka melalui pengelolaan karier, serta memastikan mereka tetap bertahan dalam organisasi (Kwon & Jang, 2022).

Salah satu dampak signifikan dari manajemen talenta yang tidak efektif adalah penurunan produktivitas di sektor pelayanan publik, yang bisa disebabkan oleh kurangnya pengembangan keterampilan, motivasi, atau fokus pada penempatan orang yang tepat pada posisi yang cocok dengan bakat dan kemampuan mereka (Dermawan et al., 2022; Wang & Priyantono, 2024). Kompleksitas sektor publik dengan berbagai pemangku kepentingan, aturan, norma, dan kondisi operasi yang berbeda dari sektor swasta, maka penting untuk memahami faktor-faktor kontekstual dalam hubungannya dengan manajemen bakat (Kravariti & Johnston, 2020).

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 (D'Annunzio-Green et al., 2019). Bakat terbaik sangat penting dalam mencapai hasil terbaik. Sistem manajemen bakat yang efektif membangun organisasi pemenang dengan penggunaan strategi yang sesuai di berbagai tingkat (Barkhuizen et al., 2014).

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 SDM tidak hanya berdampak pada kinerja dan profitabilitas organisasi, tetapi juga pada kelangsungan hidupnya (Hongal & Kinange, 2020). Manajemen talenta mencakup berbagai proses untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan individu-individu berbakat yang memiliki potensi tinggi.

Penelitian terkait manajemen talenta terhadap kinerja SDM masih menyisakan kontroversi. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa praktik manajemen talenta yang terintegrasi dengan strategi bisnis organisasi dapat berdampak positif pada kinerja SDM (Ekhsan, 2019; Kurniawan et al., 2020; Sardina & Abdurrahman, 2020). Namun beberapa penelitian lain menyatakan sebaliknya bahwa manajemen talenta berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja SDM (Aromega et al., 2019; Muna & Isnowati, 2022; Seidy et al., 2018). Kontroversi ini memunculkan sebuah *field of research* yang menarik untuk diteliti. Sehingga dalam penelitian ini Kepuasan akan pekerjaan (*work it self*) diajukan sebagai variable pemediasi.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan diatas, maka rumusan masalah yang terdapat dalam penelitian ini yaitu “pengembangan karir dan manajemen talenta dalam mendorong kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri

(*work it self*) yang akan berdampak pada kinerja SDM di KPPBC TMP Tanjung

Emas :

1. Bagaimana pengaruh Pengembangan karir terhadap kinerja SDM?
2. Bagaimana pengaruh Pengembangan karir terhadap kepuasan akan pekerjaan itu sendiri (*work it self*)?
3. Bagaimana pengaruh manajemen talenta terhadap kepuasan akan pekerjaan itu sendiri (*work it self*)?
4. Bagaimana pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja SDM?
5. Bagaimana pengaruh kepuasan akan pekerjaan itu sendiri terhadap kinerja SDM?

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 kinerja SDM.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Pengembangan karir terhadap kepuasan akan pekerjaan itu sendiri (*work it self*).
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja SDM.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh manajemen talenta terhadap kepuasan akan pekerjaan itu sendiri (*work it self*).

5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan akan pekerjaan itu sendiri (*work it self*) terhadap kinerja SDM.

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, manajemen talenta, kepuasan akan pekerjaannya dan kinerja SDM, 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 SDM.
2. Bagi Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas. Diharapkan penelitian tentang hubungan antara pengembangan karir, manajemen talenta, kepuasan akan pekerjaannya dan kinerja SDM, dapat memberikan wawasan yang berharga bagi praktisi SDM dan pemimpin organisasi dalam merancang dan mengimplementasikan strategi manajemen talenta yang efektif. Dengan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja SDM, organisasi

dapat mengidentifikasi strategi dan praktik terbaik untuk meningkatkan manajemen talenta dan, pada akhirnya, meningkatkan produktivitas dan kualitas layanan.

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. Kinerja SDM

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.

Sebagai bagian dari Kementerian Keuangan, Direktorat Jenderal Bea dan Cukai melaksanakan tugas utama di bidang kepabeanan dan cukai berdasarkan kebijakan yang ditetapkan oleh Menteri Keuangan. Tugas ini mencakup pengamanan kebijakan pemerintah terkait arus barang yang masuk atau keluar dari daerah pabean dan pemungutan bea masuk/keluar, cukai, serta pungutan negara lainnya sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya, kinerja SDM kepabeanan dan cukai mencakup berbagai aspek seperti :

- 1) Fasilitator Perdagangan. Memberikan berbagai fasilitas perdagangan, termasuk melaksanakan tugas titipan dari instansi lain.
- 2) Pendukung Industri. Melindungi industri dalam negeri dari persaingan tidak sehat dengan industri luar negeri.
- 3) Pelindung Masyarakat. Melindungi masyarakat dari masuknya barang-barang berbahaya.
- 4) Pemungut Pendapatan. Memaksimalkan pemungutan bea masuk, bea keluar, dan cukai.

Sebagai bagian dari Kementerian Keuangan, SDM pada KPPBC TMP Tanjung Emas diharuskan memiliki kepatuhan terhadap peraturan, memiliki kemampuan dalam memproses dan mengawasi arus barang masuk dan keluar, pengawasan terhadap pembayaran cukai, serta layanan kepada masyarakat dan pemangku kepentingan.

Definisi kinerja SDM dalam penelitian ini dapat disimpulkan sebagai efektivitas dan efisiensi pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka di bidang kepabeanan dan cukai. Kinerja SDM kepabeanan dan cukai diukur dengan menggunakan beberapa unsur yaitu fasilitator perdagangan, pendukung industri, pelindung masyarakat dan pemungut pendapatan. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pengukuran yang dikembangkan oleh Mathis & John H. Jackson (2012) yaitu : kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama.

2.2. Pengembangan Karir

Pengembangan Karir merupakan tindakan seseorang karyawan untuk mencapai rencana karirnya, yang disponsori baik oleh departemen sumber daya manusia, manajer ataupun pihak lainnya (Al Rinadra et al., 2023). SDM dalam suatu organisasi memiliki kebutuhan untuk mengaktualisasi diri dan target karir masing-masing. Tujuan pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan SDM 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 karir 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 karir sebagai bagian dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan efektivitas SDM dalam menjalankan tugas mereka agar dapat memberikan kontribusi terbaik dalam mencapai tujuan perusahaan (Fouad et al., 2023).

Pengembangan karir menjadi langkah penting karena upaya yang keras dalam meningkatkan karir dapat membantu SDM mencapai posisi yang sesuai dengan kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki. Perjalanan karir SDM dimulai sejak awal bekerja hingga akhir masa jabatannya, dengan harapan untuk meningkatkan kinerja mereka di perusahaan. Pengembangan SDM juga termasuk dalam upaya promosi ke posisi yang lebih tinggi (Akhmal et al., 2019).

Menurut Al Rinadra et al (2023) pengembangan SDM adalah proses untuk menyegarkan, mengembangkan, dan meningkatkan kemampuan, keterampilan, bakat, minat, dan perilaku karyawan. Yulizar et al (2020) menjelaskan bahwa sarana pengembangan karir 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 SDM memperoleh keterampilan dan pengalaman agar berhasil dalam pekerjaan saat ini maupun di masa depan. Sementara itu, Handoko & Handoko (2018) menyatakan bahwa pengembangan karir adalah upaya individu untuk meningkatkan diri demi mencapai sukses dalam karier.

Menurut Siagian (1997) terdapat tujuh faktor yang memengaruhi pengembangan karir 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 karir 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 karir memberikan gambaran tentang jalur karir yang mungkin dihadapi di masa depan dalam organisasi, serta menunjukkan komitmen jangka panjang organisasi terhadap SDM (Gupta, 2019).

Indikator untuk mengukur pengembangan karir yang dapat diambil menurut Tamalika (2017) adalah kebutuhan karir, dukungan perusahaan dalam bentuk moril dan materil, pelatihan, perlakuan yang adil dalam berkarier, informasi karir, promosi, mutasi, penempatan SDM pada pekerjaan yang tepat, dan pengembangan karir. Menurut Hasibuan (2012), indikator pengembangan karir terdiri atas: 1) Pendidikan. 2) Pelatihan. 3) Mutasi. 4)

Promosi Jabatan. Indikator lain dari pengembangan karir adalah penjurangan, pemantapan, pemeliharaan, dan kemungkinan kemunduran (Shaito, 2019).

Sehingga disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah proses yang dirancang untuk membantu merencanakan, mengembangkan, dan memajukan karier. Indikator yang digunakan adalah penjurangan, pemantapan, pemeliharaan, dan kemungkinan kemunduran (Shaito, 2019).

2.3. Manajemen Talenta

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).

Manajemen talenta merupakan serangkaian proses yang disusun oleh perusahaan untuk mengenali dan memajukan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan SDM 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., 2014) yang mencakup: 1) Penerimaan bakat, yang melibatkan aktivitas dalam mencari, menarik, menilai, dan merekrut calon SDM 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 SDM yang berbakat terhadap perusahaan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa manajemen talenta merupakan proses mengidentifikasi bakat yang ada untuk mengenali dan mengembangkan pengetahuan, kemampuan, serta keterampilan SDM sehingga mereka menjadi sumber daya manusia yang berkualitas. Pengukuran

manajemen talenta adalah Penerimaan bakat, Pengembangan bakat, dan Retensi bakat (Barkhuizen et al., 2014).

2.4. *Work It Self*

Setiap individu yang bekerja mengharapkan kepuasan dari tempat mereka bekerja. Pada dasarnya, kepuasan kerja bersifat individual, di mana setiap pegawai dalam suatu perusahaan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai pribadi mereka. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan seorang pegawai, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya.

Menurut Hasibuan (2015), kepuasan kerja adalah suatu kondisi psikologis yang menyenangkan atau perasaan pegawai yang sangat subjektif dan sangat tergantung pada individu tersebut serta lingkungan kerjanya. Kepuasan kerja adalah konsep multifaset, yang mencakup berbagai dimensi dan dapat diukur secara keseluruhan atau merujuk pada bagian tertentu dari pekerjaan seseorang.

Kreitner dan Kinicki (2014) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Untuk mengukur kepuasan kerja seseorang, kita dapat melihat faktor-faktor yang mempengaruhinya. Menurut Luthans, faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja SDM meliputi:

- 1) Pekerjaan itu sendiri (*The work itself*), yaitu sejauh mana pekerjaan memberikan kesempatan bagi seseorang untuk belajar, memperoleh

tanggung jawab dalam tugas tertentu, dan menghadapi tantangan yang menarik.

- 2) Imbalan yang pantas (*Pay*). Upah atau kompensasi yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan.
- 3) Kesempatan promosi (*Promotion Opportunities*). Peluang untuk maju dan mendapatkan posisi yang lebih tinggi.
- 4) Pengawasan (*Supervision*). Kualitas pengawasan dan dukungan dari atasan.
- 5) Rekan kerja (*Coworkers*). Hubungan dengan rekan kerja dan suasana kerja yang mendukung.

Pekerjaan itu sendiri, atau "*the work itself*," merupakan salah satu faktor penentu kepuasan kerja. Ini mencakup berbagai dimensi seperti variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik dari pekerjaan itu sendiri. Menurut Siagian (2012), pekerjaan itu sendiri mencerminkan berat ringannya tantangan yang dirasakan tenaga kerja dari pekerjaannya, dan sejauh mana pekerjaan tersebut membutuhkan keahlian tertentu dan memberikan kesempatan belajar bagi pegawai. Secara keseluruhan, konsep "pekerjaan itu sendiri" adalah salah satu elemen utama yang menentukan kepuasan kerja. Pekerjaan yang memberikan tantangan, kesempatan untuk belajar, dan menggunakan keterampilan khusus cenderung meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Sebagaimana pekerjaan merupakan suatu kondisi dimana tugas dan pekerjaan itu dianggap menarik dan memberikan peluang untuk belajar dan menerima tanggung jawab.

Sehingga disimpulkan bahwa *the work itself* didefinisikan sebagai sejauh mana sebuah pekerjaan memberikan kesempatan bagi seseorang untuk belajar, memperoleh tanggung jawab dalam tugas tertentu, dan menghadapi tantangan yang menarik. Lima dimensi penting dalam pekerjaan itu sendiri adalah *skill variety; task identity; task significance; autonomy* dan *feedback from the work it self*.

2.5. Pengaruh antar variabel

2.5.1. Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja SDM

Kinerja SDM sangat penting bagi perusahaan karena keberhasilan organisasi merupakan hasil dari kinerja karyawannya (Samsuni, 2023). Al Rinadra et al., (2023) menyatakan bahwa kinerja seseorang tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal seperti motivasi dan kemampuan, tetapi juga oleh kesempatan yang diberikan oleh organisasi untuk mengembangkan karirnya. Pengembangan karir memicu peningkatan kemampuan individu yang pada akhirnya berdampak pada kinerjanya dalam bekerja (Permata sari et al., 2020). Pengembangan karir juga terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kinerja SDM dalam penelitian (Akhmal et al., 2019). Penelitian yang dilakukan oleh Akmal (2015) juga mendukung penelitian Charity (2015) yang menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Pengembangan karir yang dikelola dengan baik oleh perusahaan akan memberikan semangat bagi SDM untuk bekerja (Katidjan et al., 2017).

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pengembangan karir yang baik akan mendorong kinerja SDM (Dewi & Nurhayati, 2021; Febrianti et al., 2020; Jufrizen & Pulungan, 2017; Lestari et al., 2021; Nami Nasution et al., 2018; Simambela et al., 2023; Yusuf Iis et al., 2022).

Berdasarkan penjelasan di atas, penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H1 : pengembangan karir yang baik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM

2.5.2. Pengaruh pengembangan karir terhadap *work it self*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja SDM (Seno et al., 2023). SDM yang merasa mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan karir mereka, baik melalui pelatihan, promosi, maupun pengembangan keterampilan, cenderung lebih puas dengan pekerjaannya (Elian et al., 2020).

Selain itu, SDM yang melihat jalur karir yang jelas dan terarah dalam perusahaan akan merasa lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka (Niati et al., 2021). Secara keseluruhan, pengembangan karir yang efektif tidak hanya meningkatkan kinerja karyawan, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan memuaskan. Pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja dosen (Permana et al., 2021). Pengembangan karir memiliki efek positif dan signifikan terhadap kepuasan

kerja (Dewi & Nurhayati, 2021; Dodson & L. Anne Di Borders., 2006; Elian et al., 2020; Febrianti et al., 2020; Lestari et al., 2021; Raihan & Sumartik, 2022; Simambela et al., 2023; Wulan et al., 2024).

Berdasarkan penjelasan di atas, penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H2 : pengembangan karir yang baik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan atas pekerjaan itu sendiri (*work it self*)

2.5.3. Pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja SDM

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

Pengembangan dan manajemen talenta ditemukan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja SDM (Aina & Atan, 2020; Ekhsan, 2019; Kurniawan et al., 2020; Sardina & Abdurrahman, 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 SDM. Melalui proses identifikasi ini, kekuatan dan potensi mereka dapat diperjelas, dan kemudian diarahkan ke program pengembangan yang sesuai. Dengan demikian, SDM dapat mengembangkan keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan tugas mereka, meningkatkan kompetensi mereka, dan secara efektif menghadapi tantangan yang mereka hadapi di lapangan.

Sehingga hipotesis yang diajukan adalah sebagaimana berikut :

H3 : manajemen talenta yang efektif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM

2.5.4. Pengaruh manajemen talenta terhadap *work it self*

Manajemen talenta dan keterlibatan karyawan, baik secara parsial maupun simultan, memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Asbari et al., 2020). penelitian terdahulu menemukan bahwa manajemen talenta yang baik berdampak positif pada kepuasan kerja, menunjukkan bahwa SDM yang merasa bakat mereka dikelola dengan baik cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka (Hilmy, 2023). Juari & Sulastri (2023) menambahkan bahwa praktik manajemen talenta yang efektif berkontribusi secara signifikan terhadap kepuasan kerja, karena SDM merasa dihargai dan didukung dalam pengembangan karir mereka. Graham et al (2024) juga

menekankan bahwa praktik manajemen talenta berhubungan langsung dengan hasil individu, seperti kepuasan kerja, yang berarti bahwa investasi dalam pengelolaan talenta dapat meningkatkan kesejahteraan SDM secara keseluruhan.

Lebih lanjut, penelitian oleh Altındağ et al (2018) menunjukkan bahwa praktik manajemen talenta yang efektif memiliki pengaruh penting pada kepuasan kerja sumber daya manusia. Ini berarti bahwa organisasi yang mengimplementasikan strategi manajemen talenta yang baik akan melihat peningkatan dalam kepuasan kerja SDM mereka. (Dixit & Amit Arrawatia, 2018) juga menyatakan bahwa manajemen talenta secara langsung mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan, menegaskan bahwa SDM yang merasa bahwa bakat dan keterampilan mereka diakui dan dikembangkan oleh organisasi akan lebih puas dengan pekerjaan mereka.

Penelitian menunjukkan bahwa manajemen talenta yang efektif tidak hanya meningkatkan keterlibatan dan kepuasan SDM tetapi juga berdampak positif pada kinerja organisasi (Kamal & Lukman, 2017). Dengan mengelola talenta secara efektif, organisasi dapat memastikan bahwa SDM merasa dihargai, termotivasi, dan terlibat, yang pada gilirannya akan meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas (Luna-Arocas et al., 2020). Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengadopsi praktik manajemen talenta yang baik sebagai bagian dari strategi keseluruhan mereka untuk mencapai keunggulan kompetitif dan keberhasilan jangka panjang.

Sehingga hipotesis yang diajukan adalah sebagaimana berikut :

H4 : Manajemen talenta yang efektif memiliki dampak positif dan signifikan terhadap pekerjaan itu sendiri (*work itself*).

2.5.5. Pengaruh *work it self* terhadap kinerja SDM

Kepuasan kerja dapat menciptakan lingkungan di mana SDM merasa senang dan terdorong untuk mencapai tujuan mereka dengan lebih efisien, yang berdampak positif pada peningkatan produktivitas (Hilmy, 2023). Ketika SDM merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal dan terlibat secara aktif dalam tugas-tugas mereka, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja (Supriyanto, 2018). SDM yang merasa puas dengan pekerjaan mereka memiliki kecenderungan untuk lebih produktif (Siswanto & Yuliana, 2022).

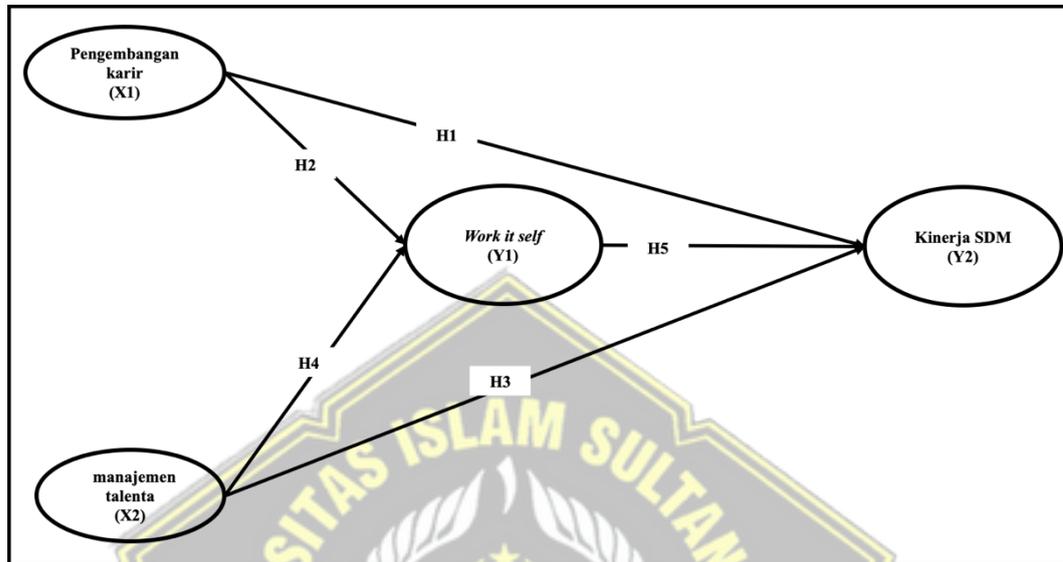
Kemudian, hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja pada pekerjaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kualitas kinerja karyawan, seperti yang diungkapkan oleh (Hartika et al., 2023; Premesti & Yuniningsih, 2023; Sutrisno et al., 2022).

Sehingga hipotesis yang diajukan adalah sebagaimana berikut :

H5 : Pekerjaan itu sendiri (*work it self*) memiliki dampak positif dan signifikan pada kinerja sumber daya manusia.

2.6. Model Empirik Penelitian

Gambar 2.2 Model Empirik Penelitian



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian eksplanatori asosiatif, yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2012). Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengujian hipotesis dengan maksud untuk membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan dapat memperkuat teori yang dijadikan landasan. Dalam hal ini adalah pengembangan karir, manajemen talenta (*talent management*), *work it self* dan kinerja SDM.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan dalam penelitian untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2018). Dalam penelitian ini, populasi yang dimaksud adalah seluruh Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh SDM pada KPPBC TMP Tanjung Emas sejumlah 259 orang.

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. Menurut Hair et al., (2020) teknik sampling adalah merupakan teknik pengambilan sampel. Untuk menentukan jumlah sampel yang akan diteliti terdapat berbagai teknik

sampling yang digunakan (Hair, 2021). Dikarenakan jumlah yang cukup besar maka jumlah responden dihitung dengan menggunakan rumus slovin. Rumus Slovin mempersyaratkan anggota populasi diketahui jumlahnya.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana:

n = ukuran sampel

N= ukuran populasi

e = persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diijinkan. Penelitian menggunakan tingkat kelonggaran ketidaktelitian sebesar 0,05 atau 5%.

Berdasarkan rumus tersebut, maka perhitungan ukuran sampel adalah sebagai berikut :

$$\text{Slovin} = \frac{259}{1 + (259 * 0,0025)} = \frac{259}{1,648} = 157,16 = 157$$

Berdasarkan perhitungan Slovin diatas maka sample dalam penelitian ini berjumlah 157 responden yang akan diambil dari SDM pada KPPBC TMP Tanjung Emas.

Teknik pengambilan sample menggunakan *non-probability sampling* dengan teknik *convenience sampling* (Hair, 2021). *Non-probability sampling* merupakan teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk menjadi sampel

sedangkan *Convenience sampling* adalah teknik di mana sampel dipilih berdasarkan ketersediaannya, yaitu sampel diambil karena mudah ditemukan pada tempat dan waktu tertentu (Hair, 2021). Pemilihan teknik *convenience sampling* pada penelitian ini didasarkan pada pertimbangan efisiensi waktu dan biaya, memudahkan peneliti dalam proses pengumpulan data.

3.3. 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 penyebaran kuesioner.

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 yaitu pengembangan karier, manajemen talenta, *work itself* dan kinerja SDM.

3.4. 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

3.5. 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 dalam penelitian ini adalah pengembangan karir, manajemen talenta (*talent management*), *work itself* dan kinerja SDM.

Berikut definisi operasional variabel yang diteliti nampak pada

Tabel 3.2.

Tabel 3.2
Devinisi Operasional Variabel Dan Indikator

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	Pengembangan karir proses yang dirancang untuk membantu merencanakan, mengembangkan, dan memajukan karier.	1) penajakan, 2) pemantapan, 3) pemeliharaan, 4) kemungkinan kemunduran.	(Shaito, 2019)
2	Manajemen talenta proses mengidentifikasi bakat yang ada untuk mengenali dan mengembangkan pengetahuan, kemampuan, serta keterampilan SDM sehingga mereka menjadi sumber daya manusia yang berkualitas.	1) Penerimaan bakat, 2) Pengembangan bakat, 3) Retensi bakat .	(Barkhuizen et al., 2014)
3	<i>The work itself</i> sejauh mana sebuah pekerjaan memberikan kesempatan bagi seseorang untuk belajar, memperoleh tanggung jawab dalam tugas tertentu, dan menghadapi tantangan yang menarik.	1) <i>skill variety</i> ; 2) <i>task identity</i> ; 3) <i>task significance</i> ; 4) <i>autonomy</i> 5) <i>feedback from the work it self</i> .	(Luthans, 2002)
4	Kinerja SDM efektivitas dan efisiensi pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka di bidang kepebeanaan dan cukai.	1) kuantitas, 2) kualitas, 3) ketepatan waktu, 4) kehadiran, 5) kemampuan bekerja sama.	Mathis & John H. Jackson (2012)

3.6. Teknik Analisis Data

3.6.1. 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.

3.6.2. 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 alternatif 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 kuat, karena tidak didasarkan pada banyak asumsi.

Tujuan penggunaan PLS adalah membantu peneliti untuk tujuan prediksi. Model formalnya mendefinisikan variabel laten, yaitu linear

agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana spesifikasi *inner model* (*model structural* yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan konstruksinya). Hasilnya adalah meminimalisir *residual variance* dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator).

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).

3.6.3. Analisa model *Partial Least Square*

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

1. *Discriminant Validity*

Discriminant Validity dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan konstruk 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 konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk 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:

Keterangan :

- AVE** : Rerata persentase skor varian yang diekstraksi dari seperangkat variabel laten yang di estimasi melalui *loading standarize* indikatornya dalam proses iterasi algoritma dalam PLS.
- λ : Melambangkan *standarlize loading factor* dan *i* adalah jumlah indikator.

2. *Convergent Validity*

Validitas konvergen (*Convergent Validity*) terjadi jika skor yang diperoleh dari dua instrument yang berbeda yang mengukur konstruk yang mana mempunyai korelasi tinggi. Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara skor item atau skor komponen dengan skor konstruk) indikator-indikator yang mengukur konstruk tersebut. (Hair et al, 2016) mengemukakan bahwa *rule of thumb* yang biasanya digunakan untuk membuat pemeriksaan awal dari matrik faktor adalah ± 30 dipertimbangkan telah memenuhi level minimal, untuk *loading* ± 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 konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Model mempunyai validitas diskriminan yang cukup jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model (Chin, Gopan & Salinsbury, 1997 dalam Abdillah & Hartono, 2015). Berikut rumus untuk menghitung AVE

$$AVE = \frac{\sum(\text{loading factor})^2}{n}$$

Keterangan : n adalah jumlah indikator untuk konstruk tersebut. Akar dari AVE kemudian diambil untuk membandingkannya dengan korelasi antar konstruk.

Validitas diskriminan merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut metode lain untuk menilai discriminant validity yaitu dengan membandingkan nilai akar dari AVE.

3. *Composite reliability*

Composite reliability merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk 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.

4. *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

diatas merupakan uji pada outer model untuk indikator reflektif. Sedangkan untuk indikator formatif dilakukukan pengujian yang berbeda. Uji indikator formatif yaitu:

a. Uji *Significance of weight*

Nilai *weight* indikator formatif dengan kontruknya harus signifikan.

b. Uji Multikolineritas

Uji multikolineritas dilakukan untuk mengetahui hubungan antar indikator. Utuk mengetahui apakah indikator formatif mengalami multikolineritas dengan mengetahui nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Nilai VIF antara 5 – 10 dapat dikatakan bahwa indikator tersebut terjadi multikolineritas.

5. *Inner Model Analyze*

Analisa inner model biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model* dan *substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarakan 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 interpretasinya 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*.

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 :

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

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

Dimana W_{kb} dan W_{ki} adalah *k weight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen (η) dan eksogen (ξ). 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 η dan variabel laten eksogen adalah ξ (independent), sedangkan ζ merupakan residual dan β dan γ 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* ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Perhitungan *Q Square* dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1-R_1^2)(1-R_2^2)\dots(1-R_p^2)$$

Dimana $(1-R_1^2)(1-R_2^2)\dots(1-R_p^2)$ 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.

6. 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 variable terikatnya

$H_0 : \beta_1 \neq 0$, a pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variable 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.

7. Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit realibility* untuk blok indikator. Model strukur alat auinner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskanya itu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaisser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari

estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.



BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.2. Deskripsi Responden

Deskripsi responden dapat memberikan gambaran awal mengenai profil responden penelitian, sehingga dapat diperoleh informasi akurat mengenai pihak yang memberikan jawaban atau data penelitian ini. Penelitian ini menggunakan responden sebanyak 157 SDM di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang. Pelaksanaan penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner penelitian pada tanggal 2 - 14 Desember 2024. Deskripsi ini berisi informasi yang relevan tentang bagaimana karakteristik responden dipandang dari aspek jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa kerja. Hasil pengolahan data kuesioner terkait deskripsi responden disajikan pada Tabel 4.1.

1. Jenis Kelamin

Karakteristik responden yang digunakan dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan berdasarkan jenis kelamin sebagai berikut:

Tabel 4.1
Deskripsi Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	113	72.0
Wanita	44	28.0
Total	157	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2024.

Tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa responden pria terdapat sebanyak 113 responden (72,0%) dan responden wanita sebanyak 44 responden (28,0%). Data tersebut menunjukkan bahwa jumlah pria lebih banyak dibandingkan dengan wanita. Kondisi tersebut memberi keuntungan bagi kantor Pengawasan

dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas. Hal ini karena pegawai pria cenderung mampu menghadapi tekanan pekerjaan, lebih berani mengambil risiko, dan memiliki keunggulan dalam tugas yang membutuhkan kekuatan fisik.

2. Usia

Karakteristik responden yang digunakan dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan berdasarkan tingkat usia sebagai berikut:

Tabel 4.2
Deskripsi Responden Menurut Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
21 - 30 tahun	64	40.8
31 - 40 tahun	63	40.1
41 - 50 tahun	20	12.7
51 - 60 tahun	10	6.4
Total	157	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2024.

Sajian data pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa jumlah responden dengan usia 21-30 tahun sebanyak 64 responden (40,8%), usia 31-40 tahun sebanyak 63 responden (40,1%), usia 41-50 tahun sebanyak 20 responden (12,7%), dan terdapat 10 responden (6,4%) usia 51-60 tahun. Dari data di atas dapat diketahui bahwa jumlah paling banyak adalah responden dengan usia 21-30 tahun. Situasi ini menunjukkan bahwa instansi lebih banyak pegawai muda yang memiliki semangat tinggi untuk mencari pengalaman bekerja dan antusias dalam mengembangkan karirnya.

3. Pendidikan Terakhir

Karakteristik responden yang digunakan dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan berdasarkan pendidikan terakhir sebagai berikut:

Tabel 4.3
Deskripsi Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SMA/SMK	3	1.9
Diploma	71	45.2
S1	73	46.5
S2	10	6.4
Total	157	100.0

Sumber : Hasil pengolahan data, 2024.

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas, terlihat bahwa sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir setingkat S1 yaitu sebanyak 73 responden (46,5%). Selanjutnya diikuti responden dengan pendidikan terakhir Diploma sebanyak 71 responden (45,2%), S2 sebanyak 10 responden (6,4%), dan terdapat 3 responden (1,9%) yang memiliki pendidikan setingkat SMA. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai berlatar belakang pendidikan S1. Pendidikan tinggi yang dimiliki pegawai diharapkan dapat meningkatkan kompetensinya, sehingga akan mendukung kinerja pegawai.

4. Lama Bekerja

Karakteristik responden yang digunakan dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan berdasarkan lama mereka bekerja sebagai berikut:

Tabel 4.4
Deskripsi Responden Menurut Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
0 - 10 tahun	72	45.9
11 - 20 tahun	64	40.8
21 - 30 tahun	14	8.9
> 30 tahun	7	4.5
Total	157	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2024.

Pada Tabel 4.4 diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja antara 0-10 tahun sebanyak 72 responden (45,9%). Responden dengan masa

kerja 11 - 20 tahun sebanyak 64 responden (40,8%), masa kerja 21 -30 tahun sebanyak 14 responden (8,9%), dan responden dengan masa kerja >30 tahun sebanyak 7 responden (4,5%). Temuan ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden belum terlalu banyak pengalaman kerjanya. Oleh karena itu, pegawai membutuhkan banyak pengalaman dan pengetahuan mendalam tentang proses dan dinamika yang ada terkait dengan pekerjaannya.

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Analisis deskriptif merupakan teknik analisis statistik yang digunakan untuk menggambarkan dan meringkas karakteristik dasar dari data yang dikumpulkan. Tujuan utamanya adalah memberikan gambaran awal mengenai pola atau tren dalam data, sehingga dapat memahami distribusi dan sifat-sifat data sebelum masuk ke dalam analisis yang lebih kompleks.

Deskripsi variabel dikelompokkan menjadi 3 kategori, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33 , kategori sedang, skor = 2,34 – 3,66 dan kategori tinggi/baik, dengan skor 3,67 – 5,00. Deskripsi variabel secara lengkap terlihat pada tabel 4.2.

Tabel 4.5. Deskripsi Variabel Penelitian

No	Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
a	Pengembangan karir		
	1. penajakan,	3.83	0.79
	2. pemantapan,	3.88	0.80
	3. pemeliharaan,	3.82	0.80
	4. kemungkinan kemunduran.	3.87	0.73
	Mean Variabel	3.85	
b	Manajemen talenta		
	1. Penerimaan bakat,	3.80	0.72
	2. Pengembangan bakat,	3.89	0.72
	3. Retensi bakat	3.83	0.74

	Mean Variabel	3.84	
c	<i>Work it self</i>		
	1. <i>skill variety</i> ;	3.94	0.89
	2. <i>task identity</i> ;	3.95	0.87
	3. <i>task significance</i> ;	3.92	0.92
	4. <i>autonomy</i>	3.93	0.91
	5. <i>feedback from the work it self.</i>	3.89	0.78
	Mean Variabel	3.92	
d	Kinerja SDM		
	1. kuantitas,	3.97	0.62
	2. kualitas,	4.04	0.64
	3. ketepatan waktu,	3.89	0.68
	4. kehadiran,	3.95	0.69
	5. kemampuan bekerja sama.	4.01	0.67
	Mean Variabel	3.97	

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa nilai mean data variabel Pengembangan karir secara keseluruhan sebesar 3,85 terletak pada rentang kategori tinggi (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa secara umum responden berpandangan bahwa proses pengembangan karir dalam organisasi dirasa sangat baik. Hasil deskripsi data pada variabel Pengembangan karir didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator pemantapan (3.88) dan terendah adalah indikator pemeliharaan (3.82).

Pada variabel Manajemen talenta secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,84 terletak pada rentang kategori baik (3,67 – 5,00). Artinya, manajemen talenta yang dilakukan organisasi dapat dikatakan baik. Hasil deskripsi data pada variabel Manajemen talenta didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah Pengembangan bakat (3.89) dan terendah pada indikator Penerimaan bakat (3.80).

Pada variabel Work it self secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,92 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki work it self yang tinggi. Hasil deskripsi data pada variabel Work it self didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator *task identity*

(3,95) dan indikator dengan nilai mean terendah yaitu indikator *task significance* (3,92).

Pada variabel Kinerja SDM secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,97 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa secara umum pegawai memiliki kinerja yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel Kinerja SDM didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator kualitas (4,04) dan terendah pada indikator ketepatan waktu (3,89).

4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) merupakan evaluasi dasar yang dilakukan dalam analisis PLS. Tujuan evaluasi ini adalah untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur 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*.

4.3.1. Convergent Validity

Evaluasi model pengukuran variabel laten dengan indikator reflektif dianalisis dengan melihat *convergent validity* setiap indikator. Pengujian *convergent validity* pada PLS dapat dilihat dari nilai loading faktor (*outer loading*) setiap indikator terhadap variabel latennya. Nilai outer loading di atas 0,70 sangat direkomendasikan (Ghozali, 2011).

1. Evaluasi Model Pengukuran Variabel Pengembangan Karir

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Pengembangan karir direfleksikan melalui empat indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Pengembangan karir sebagai berikut:

Tabel 4.6
Outer Loading Konstruk Pengembangan karir

No	Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
X1_1	Penjajakan,	0.901	Valid
X1_2	Pemantapan,	0.912	Valid
X1_3	Pemeliharaan,	0.906	Valid
X1_4	Kemungkinan kemunduran.	0.719	Valid

Tabel di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator Manajemen talenta memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Manajemen talenta (X1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Penjajakan, Pemantapan, Pemeliharaan, dan Kemungkinan kemunduran.

2. Evaluasi Model Manajemen Talenta

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel manajemen talenta direfleksikan melalui tiga indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Manajemen talenta sebagai berikut:

Tabel 4.7
Outer Loading Konstruk Manajemen talenta

No	Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
X2_1	Penerimaan bakat,	0.715	Valid
X2_2	Pengembangan bakat,	0.864	Valid
X2_3	Retensi bakat	0.854	Valid

Tabel dan gambar di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator Manajemen talenta memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Manajemen talenta (X2) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Penerimaan bakat, Pengembangan bakat, dan Retensi bakat .

3. Evaluasi Model Pengukuran Variabel Work it self

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel *Work it self* direfleksikan melalui empat indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel *Work it self* sebagai berikut:

Tabel 4.5
Outer Loading Konstruk Work it Self

No	Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
Y1_1	skill variety;	0.894	Valid
Y1_2	task identity;	0.882	Valid
Y1_3	task significance;	0.851	Valid
Y1_4	autonomy	0.842	Valid
Y1_5	feedback from the work it self.	0.808	Valid

Tabel di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator Work it self memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel *Work it self* (Y1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator *skill variety; task identity; task significance; autonomy* dan *feedback from the work it self*.

4. Evaluasi Model Pengukuran Variabel Kinerja SDM

Pengukuran variabel Kinerja SDM dalam hal ini direfleksikan melalui lima indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Kinerja SDM sebagai berikut:

Tabel 4.6
Outer Loading Konstruk Kinerja SDM

No	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Y2_1	Kuantitas,	0.744	Valid
Y2_2	Kualitas,	0.723	Valid
Y2_3	Ketepatan waktu,	0.731	Valid
Y2_4	Kehadiran,	0.834	Valid
Y2_5	Kemampuan bekerja sama.	0.752	Valid

Tabel di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator Kinerja SDM memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Kinerja SDM mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Kuantitas, Kualitas, Ketepatan waktu, Kehadiran, Kemampuan bekerja sama.

Sesuai hasil pengujian validitas konvergen pada setiap variabel di atas, dapat disimpulkan bahwa semua indikator dinyatakan valid, sehingga dapat digunakan sebagai pengukur variabel-variabel dalam penelitian ini.

4.3.2. Discriminant Validity

Discriminant validity yaitu ukuran yang menunjukkan bahwa variabel laten berbeda dengan konstruk atau variabel lain secara teori dan terbukti secara empiris melalui pengujian statistik. Validitas diskriminan diukur dengan Fornell Lacker

Criterion, HTMT, serta *Cross loading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Hasil Uji *Fornell Lacker Criterion*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Fornell-Larcker Criterion* dilakukan dengan melihat nilai akar *Average Variance Extract* (AVE) dibandingkan dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Uji ini terpenuhi jika akar AVE lebih besar daripada korelasi antar variabel.

Tabel 4.7
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Fornell-Larcker Criterion*

	Kinerja SDM	Manajemen talenta	Pengembangan karir	Work it self
Kinerja SDM	0.758			
Manajemen talenta	0.546	0.814		
Pengembangan karir	0.548	0.445	0.863	
Work it self	0.616	0.408	0.571	0.856

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Tabel 4.7 menyajikan nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hasil ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi telah memenuhi kriteria *discriminant validity* yang tinggi, artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang. Hal ini dapat berarti bahwa seluruh konstruk memiliki *discriminant validity* yang baik. Oleh karena itu, instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

2. Hasil Uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)* dilakukan dengan melihat matrik HTMT. Kriteria HTMT yang diterima adalah dibawah 0,9 yang mengindikasikan evaluasi validitas diskriminan diterima.

Tabel 4.8
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	Kinerja SDM	Manajemen Talenta	Pengembangan Karir	Work it Self
Kinerja SDM				
Manajemen talenta	0.702			
Pengembangan karir	0.648	0.548		
Work it self	0.711	0.489	0.628	

Sumber : Olah data dengan SmartPLS (2024)

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak lebih dari 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *Fornell-Larcker Criterion* dan *HTMT* telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

3. *Cross Loading*

Hasil analisis mengenai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau korelasi konstruk dengan indikator yang lain dapat disajikan pada bagian tabel *cross loading*. Berdasarkan analisis *cross loading*, kriteria uji validitas diskriminan yaitu apabila nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar dibanding korelasi indikator dengan konstruk lainnya, maka dapat dikatakan memiliki validitas diskriminan yang baik.

Tabel 4.9
Nilai Cross Loading

	Kinerja SDM	Manajemen Talenta	Pengembangan Karir	Work it Self
X1 1	0.462	0.367	0.901	0.541
X1 2	0.506	0.421	0.912	0.519
X1 3	0.441	0.387	0.906	0.477
X1 4	0.480	0.358	0.719	0.424
X2 1	0.440	0.715	0.266	0.281
X2 2	0.455	0.864	0.417	0.407
X2 3	0.436	0.854	0.395	0.296
Y1 1	0.540	0.305	0.489	0.894
Y1 2	0.515	0.330	0.477	0.882
Y1 3	0.530	0.400	0.543	0.851
Y1 4	0.580	0.381	0.546	0.842
Y1 5	0.452	0.321	0.355	0.808
Y2 1	0.744	0.469	0.399	0.457
Y2 2	0.723	0.401	0.305	0.443
Y2 3	0.731	0.379	0.473	0.434
Y2 4	0.834	0.482	0.435	0.505
Y2 5	0.752	0.329	0.461	0.491

Sumber : Olah data dengan *SmartPLS* (2024)

Dari hasil pengolahan data yang tersaji pada tabel *cross loading* dapat diketahui bahwa syarat tersebut telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

4.3.3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah metode statistik yang digunakan untuk menilai konsistensi dan kestabilan suatu instrumen pengukuran dalam mengukur suatu variabel atau konstruk tertentu. Pengukuran reliabilitas dalam hal ini dilakukan dengan menggunakan 3 (tiga) cara yaitu :

a. *Cronbach alpha*

Cronbach's Alpha mengukur reliabilitas internal, tetapi dengan asumsi bahwa semua indikator memiliki bobot yang sama. Cronbach's Alpha lebih konservatif dibandingkan dengan Composite Reliability, dan sering digunakan sebagai tolok ukur awal untuk menilai reliabilitas konstruk. Jika nilai *cronbach alpha* $> 0,70$ maka konstruk dapat dikatakan memiliki reliabilitas yang baik.

b. *Composite Reliability*.

Composite Reliability digunakan untuk mengukur reliabilitas internal dari indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur suatu konstruk dalam model PLS. CR memberikan estimasi yang lebih akurat dibandingkan Cronbach's Alpha karena mempertimbangkan bobot (weight) dari setiap indikator dalam model. Nilai batas yang diterima untuk tingkat *Composite reliability* adalah 0,7 (Ghozali & Latan, 2015)

c. *Average Variance Extracted (AVE)*

AVE mengukur seberapa besar variabilitas yang dapat dijelaskan oleh konstruk dibandingkan dengan variabilitas total yang dihasilkan oleh indikator-indikatornya. Jika nilai AVE $> 0,5$ maka indikator yang digunakan dalam penelitian reliabel, dan dapat digunakan untuk penelitian. Lebih baik nilai pengukuran AVE harus lebih besar dari 0,50 (Ghozali & Latan, 2015).

Hasil *Cronbach's Alpha*, *composite reliability*, dan *AVE* antar konstruk dengan indikator-indikatornya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.10
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho c)</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Kinerja SDM	0.814	0.871	0.574
Manajemen talenta	0.741	0.854	0.662
Pengembangan karir	0.882	0.921	0.745
Work it self	0.909	0.932	0.733

Sumber : Olah data dengan *SmartPLS* (2024)

Tabel 4.10 menunjukkan nilai AVE masing-masing konstruk $> 0,5$, nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* masing-masing konstruk $> 0,7$. Dengan demikian hasil uji reliabilitas masing-masing konstruk dapat dikatakan baik, sehingga dapat digunakan dalam proses analisis lebih lanjut.

Atas dasar hasil evaluasi *convergent validity* dan *discriminant validity* dari variabel serta reliabilitas variabel, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan dapat dinyatakan valid dan reliabel sebagai pengukur variabel penelitian.

4.4. Evaluasi Kesesuaian Model (*Goodness of fit*)

Uji kesesuaian model dalam analisis PLS digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana model struktural mendukung hipotesis yang diajukan dan memiliki kemampuan prediksi yang baik terhadap variabel dependen. Ukuran statistic yang dapat dipakai untuk menentukan kesesuaian model yang diajukan diantaranya yaitu *R square* dan *Q Square* (Hair et al., 2019).

4.4.1. *R Square*

R square (R^2) menunjukkan besarnya variasi variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen atau endogen lainnya dalam model. Interpretasi *R Square* menurut Chin (1998) yang dikutip (Abdillah, W., & Hartono, 2015) adalah 0,19 (pengaruh rendah), 0,33 (pengaruh sedang), dan 0,67 (pengaruh tinggi). Berikut hasil koefisien determinasi (R^2) dari variabel endogen disajikan pada tabel berikut

Tabel 4.11 Nilai *R-Square*

	R-square
Kinerja SDM	0.507
Work it self	0.355

Sumber : Olah data dengan *SmartPLS* (2024)

Koefisien determinasi (*R-square*) yang didapatkan dari model *Work it self* sebesar 0,355 artinya variabel *Work it self* dapat dijelaskan 35,5% oleh variabel Pengembangan karir dan Manajemen talenta. Sedangkan sisanya 54,5% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai *R Square* tersebut (0,337) berada di nilai 0,33 – 0,67, artinya variabel Pengembangan karir dan Manajemen talenta memberikan pengaruh yang cukup besar (moderat) terhadap variabel *Work it self*.

Nilai *R Square* Kinerja SDM sebesar 0,507 artinya Kinerja SDM dapat dijelaskan 50,7% oleh variabel Pengembangan karir, Manajemen talenta, dan *Work it self*, sedangkan sisanya 49,3% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai *R Square* tersebut (0,507) berada di nilai 0,33 – 0,67, artinya variabel Pengembangan karir, Manajemen talenta, dan *Work it self* memberikan pengaruh yang cukup besar (moderat) terhadap Kinerja SDM.

4.4.2. *Q Square*

Q Square (Q^2) menggambarkan ukuran akurasi prediksi, yaitu seberapa baik setiap perubahan variabel eksogen/endogen mampu memprediksi variabel endogen. *Q Square predictive relevance* untuk model struktural merupakan ukuran seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Ukuran *Q Square* di atas 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance* atau kesesuaian prediksi model yang baik. Nilai *Q Square* dikategorikan menjadi 3 kategori yaitu kecil, sedang dan besar, nilai *Q Square* 0,02 – 0,15 dinyatakan kecil, nilai *Q Square* 0,15 – 0,35 dinyatakan sedang dan nilai *Q Square* >0,35 dinyatakan besar (Mirza Soetirto et al., 2023).

Hasil perhitungan nilai *Q Square* untuk model struktural penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.12 Nilai *Q Square*

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Kinerja SDM	785.000	562.444	0.284
Work it self	785.000	589.357	0.249

Sumber : Olah data dengan *SmartPLS* (2024)

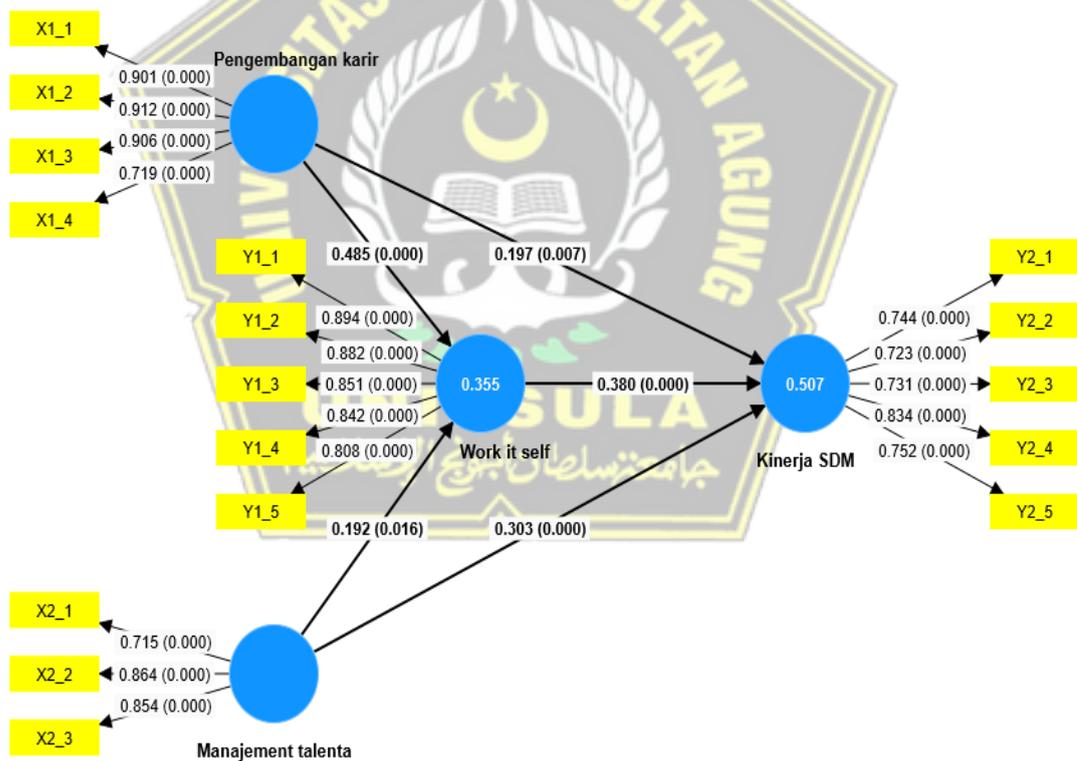
Nilai *Q Square* (Q^2) untuk variabel Work it self sebesar 0,249 berada pada rentang nilai 0,15 – 0,35, sehingga akurasi prediksi terhadap variabel Work it self termasuk cukup baik. Pada variabel Kinerja SDM diperoleh nilai *Q Square* sebesar 0,284 yang menunjukkan nilai *Q Square* berada pada rentang nilai 0,15 – 0,35, sehingga akurasi prediksi terhadap variabel Kinerja SDM termasuk cukup baik.

Kedua nilai *Q Square* berada di atas nilai 0, sehingga dapat dikatakan model memiliki *predictive relevance*. Artinya, nilai estimasi parameter yang

dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi atau dinyatakan model struktural *fit* dengan data atau memiliki kesesuaian yang baik.

4.5. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian model struktural (inner model) adalah melihat hubungan antara konstruk laten dengan melihat hasil estimasi koefisien parameter path dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Pengolahan data digunakan dengan menggunakan alat bantu software *Smart PLS v4.1.0*. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.5.
Full Inner Model SEM-PLS
 Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS 4.1.0* (2024)

4.5.1. Uji Multikolinieritas

Sebelum dilakukan uji hipotesis, perlu dilakukan pengujian multikolinieritas. Multikolinieritas adalah suatu kondisi dimana terjadi korelasi antara variabel bebas atau antar variabel bebas tidak bersifat saling bebas. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity Statistics* (VIF) pada inner VIF. Values. Apabila inner VIF < 5 menunjukkan tidak ada multikolinieritas.

Tabel 4.13 Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
Manajemen talenta -> Kinerja SDM	1.30
Manajemen talenta -> Work it self	5
Pengembangan karir -> Kinerja SDM	1.24
Pengembangan karir -> Work it self	7
Work it self -> Kinerja SDM	1.61
	3
	1.24
	7
	1.55
	1

Tabel 4.13 hasil di atas memperlihatkan bahwa hasil uji multikolinieritas pada model penelitian ini dimana nilai VIF seluruh variabel tidak melebihi nilai 5. Sesuai dengan syarat yang ditetapkan bahwa pada kondisi tersebut tidak terdapat adanya masalah multikolinieritas dalam model yang terbentuk.

4.5.2. Analisis Pengaruh antar Variabel

Pada bagian ini disajikan hasil pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan pada bab sebelumnya. Untuk menentukan suatu hipotesis diterima atau tidak dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} dengan syarat jika $t_{hitung} > t_{tabel}$,

maka hipotesis diterima. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% = 1,96. Untuk lebih jelasnya pada bagian di bawah ini.

Hasil pengujian pengaruh masing-masing variabel penelitian ini dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.14 Path Coefficients

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Manajemen Talenta -> Kinerja SDM	0.303	0.304	0.061	4.977	0.000
Manajemen Talenta -> Work it Self	0.192	0.192	0.079	2.418	0.016
Pengembangan Karir -> Kinerja SDM	0.197	0.198	0.072	2.711	0.007
Pengembangan Karir -> Work it self	0.485	0.485	0.063	7.731	0.000
Work it Self -> Kinerja SDM	0.380	0.381	0.056	6.731	0.000

Sumber : Olah data dengan *SmartPLS* (2024)

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan analisis PLS di atas, selanjutnya dapat disajikan hasil pengujian masing-masing hipotesis yang diajukan di bab sebelumnya, sebagai berikut:

1. Pengujian Hipotesis 1:

H1: pengembangan karir yang baik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM

Pada pengujian hipotesis 1 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,303. Nilai tersebut membuktikan bahwa Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (4,977) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,000) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Pengembangan karir terhadap

kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa ”pengembangan karir yang baik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM” dapat **diterima**.

2. Pengujian Hipotesis 2:

H2: pengembangan karir yang baik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan atas pekerjaan itu sendiri (*work it self*)

Pada pengujian hipotesis 2 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,485. Nilai tersebut membuktikan Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap *atas pekerjaan itu sendiri (work it self)* yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (7,731) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,000) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh signifikan Pengembangan karir terhadap *atas pekerjaan itu sendiri (work it self)*. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa ”pengembangan karir yang baik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan atas pekerjaan itu sendiri (*work it self*)” dapat **diterima**.

3. Pengujian Hipotesis 3:

H3: Manajemen talenta yang efektif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM

Pada pengujian hipotesis 3 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,303. Nilai tersebut membuktikan Manajemen talenta berpengaruh positif terhadap kinerja SDM. Hal ini juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (4,977) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,000) < 0,05$, sehingga dapat

dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Manajemen talenta terhadap *Work it self*. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa ” Manajemen talenta yang efektif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM ” dapat **diterima**.

4. Pengujian Hipotesis 4:

H4: Manajemen talenta yang efektif memiliki dampak positif dan signifikan terhadap pekerjaan itu sendiri (*work itself*).

Pada pengujian hipotesis 4 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,192 Nilai tersebut membuktikan Manajemen talenta berpengaruh positif terhadap atas pekerjaan itu sendiri (*work it self*). Temuan tersebut diperkuat dengan hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (2,418) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,016) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Manajemen talenta terhadap atas pekerjaan itu sendiri (*work it self*). Dengan demikian hipotesis keempat yang menyatakan bahwa ” *Manajemen talenta berpengaruh signifikan terhadap atas pekerjaan itu sendiri (work it self)* ” dapat **diterima**.

5. Pengujian Hipotesis 5:

H5: Pekerjaan itu sendiri (*work it self*) memiliki dampak positif dan signifikan pada kinerja sumber daya manusia

Pada pengujian hipotesis 5 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,381. Nilai tersebut membuktikan *Work it self* berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang

diperoleh nilai $t_{hitung} (6,731) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,000) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan *Work it self* terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis kelima yang menyatakan bahwa "*Work it self* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM" dapat diterima.

4.5.3. Analisis Pengaruh *Indirect Effect*

Uji pengaruh *indirect effect* atau tidak langsung ditujukan untuk mengetahui adanya pengaruh pengembangan karir dan manajemen talenta terhadap variabel Kinerja SDM melalui mediasi *work it self* sebagai variabel intervening. Hasil uji pengaruh tidak langsung dapat ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 4.16
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Manajemen talenta -> Work it self -> Kinerja SDM	0.073	0.074	0.034	2.128	0.033
Pengembangan karir -> Work it self -> Kinerja SDM	0.184	0.185	0.037	4.989	0.000

Sumber : Olah data dengan *SmartPLS* (2024)

Berdasarkan hasil uji pengaruh tidak langsung pada tabel di atas, diketahui bahwa besarnya pengaruh tidak langsung Pengembangan karir terhadap Kinerja SDM melalui Work it self adalah 0,184 dengan nilai t hitung

sebesar 4,989 dan $p=0,000$ ($p<0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan Pengembangan karir terhadap Kinerja SDM secara tidak langsung melalui *Work it self*. Artinya, pengembangan karir yang baik yang dirasakan pegawai selama bekerja dapat meningkatkan *Work it Self*, selanjutnya motivasi tersebut akan mendorong perilaku kerja pegawai untuk meraih kinerja yang lebih baik.

Temuan lainnya diketahui bahwa besarnya pengaruh tidak langsung Manajemen talenta terhadap Kinerja SDM melalui *Work it self* adalah 0,073 dengan nilai t hitung sebesar 2,128 dan nilai signifikansi $p=0,033$ ($p>0,05$). Hasil dari pengujian tersebut berarti bahwa terdapat pengaruh Manajemen talenta terhadap Kinerja SDM secara tidak langsung melalui *Work it Self*. Pegawai yang memiliki manajemen talenta yang baik, cenderung memiliki kepercayaan diri dan kemampuan untuk melaksanakan tugas dengan baik. Kemampuan yang dimiliki tersebut dapat memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik. Motivasi tersebut mendorong pegawai untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

4.6. Pembahasan

4.6.1. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja SDM

Pengembangan karir terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa pengembangan karir yang baik akan mendorong kinerja SDM (Dewi & Nurhayati, 2021; Febrianti et al., 2020; Jufrizen & Pulungan, 2017; Lestari et al., 2021; Nami Nasution et al., 2018; Simambela et al., 2023; Yusuf Iis et al., 2022).

Dalam penelitian ini pengukuran variabel Pengembangan karir direfleksikan melalui empat indikator, yaitu indikator Penjajakan, Pemantapan, Pemeliharaan, dan Kemungkinan kemunduran. Sedangkan Kinerja SDM direfleksikan melalui lima indikator, yaitu indikator Kuantitas, Kualitas, Ketepatan waktu, Kehadiran, Kemampuan bekerja sama.

Semakin tinggi tingkat pemantapan karir yang diberikan kepada karyawan, semakin baik tingkat kehadiran mereka dalam bekerja. Pemantapan karir mencerminkan sejauh mana organisasi mampu memberikan kepastian dan arah yang jelas bagi perkembangan karir individu, termasuk melalui pelatihan, promosi, dan kesempatan pengembangan lainnya. Ketika karyawan merasa bahwa karir mereka berkembang dengan baik dan memiliki prospek yang jelas, mereka cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen terhadap pekerjaannya. Hal ini berdampak pada peningkatan kehadiran mereka, karena mereka merasa lebih dihargai, memiliki tujuan yang jelas, dan melihat masa depan yang positif dalam organisasi. Dengan kata lain, pengelolaan karir yang efektif dapat

menjadi faktor pendorong dalam meningkatkan disiplin kerja dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Variabel Pengembangan Karir memiliki indikator dengan nilai outer loading terendah, yaitu Kemungkinan Kemunduran, sedangkan variabel Kinerja SDM menunjukkan nilai outer loading terendah pada indikator Kualitas. Hasil ini mengindikasikan bahwa ketika tingkat kekhawatiran SDM terhadap kemungkinan kemunduran karir semakin tinggi, maka kualitas kinerja justru mengalami peningkatan. Artinya, ketidakpastian dalam perkembangan karir dapat mendorong individu untuk lebih berusaha dalam meningkatkan kualitas kerja mereka sebagai strategi adaptasi atau bentuk respons terhadap ketidakamanan karir. Dengan kata lain, SDM yang merasa adanya potensi kemunduran dalam karirnya cenderung lebih berfokus pada peningkatan kualitas kerja sebagai cara untuk mempertahankan posisi dan membangun daya saing dalam organisasi.

4.6.2. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan atas Pekerjaan Itu Sendiri (*Work it Self*)

Penelitian ini membuktikan Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap atas pekerjaan itu sendiri (*work it self*) yang hasilnya didukung dari hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa pengembangan karir memiliki efek positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Dewi & Nurhayati, 2021; Dodson & L. Anne Di Borders., 2006; Elian et

al., 2020; Febrianti et al., 2020; Lestari et al., 2021; Raihan & Sumartik, 2022; Simambela et al., 2023; Wulan et al., 2024).

Hasil pengukuran variabel Pengembangan karir direfleksikan melalui empat indikator, yaitu indikator Penjajakan, Pemantapan, Pemeliharaan, dan Kemungkinan kemunduran. Sedangkan variabel *Work it self* direfleksikan melalui empat indikator, yaitu indikator *skill variety; task identity; task significance; autonomy* dan *feedback from the work it self*.

Indikator dengan nilai outer loading tertinggi dalam variabel Pengembangan Karir adalah Pemantapan, sedangkan dalam variabel *Work Itself*, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah *Skill Variety*. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin optimal pemantapan karir yang diberikan kepada individu, semakin tinggi pula tingkat variasi keterampilan yang mereka miliki dalam menjalankan pekerjaan. Artinya, ketika organisasi memberikan perhatian lebih pada pemantapan karir—misalnya melalui pelatihan, bimbingan, dan pengembangan jalur karir yang jelas—karyawan akan lebih mampu menguasai beragam keterampilan dalam pekerjaannya. Dengan demikian, lingkungan kerja yang mendukung pengembangan karir tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga memperluas cakupan keterampilan yang dapat diaplikasikan oleh karyawan dalam tugas-tugas mereka sehari-hari.

Variabel Pengembangan Karir memiliki indikator dengan nilai *outer loading* terendah pada Kemungkinan Kemunduran, sedangkan variabel *Work Itself* menunjukkan bahwa indikator dengan nilai *outer loading* terendah adalah

Feedback from the Work Itself. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin besar kekhawatiran sumber daya manusia (SDM) terhadap kemungkinan terjadinya kemunduran dalam karir mereka, maka justru semakin meningkat kualitas umpan balik yang mereka peroleh dari pekerjaan itu sendiri. Artinya, ketika individu merasa bahwa ada risiko stagnasi atau kemunduran dalam pengembangan karir mereka, mereka cenderung lebih memperhatikan umpan balik yang dihasilkan langsung dari pekerjaan yang mereka lakukan. Hal ini bisa terjadi karena mereka berupaya mencari kepastian, meningkatkan kinerja, atau beradaptasi dengan tantangan yang ada untuk menghindari kemungkinan kemunduran tersebut. Dengan kata lain, kekhawatiran terhadap prospek karir dapat memotivasi individu untuk lebih aktif dalam mengevaluasi hasil kerja mereka dan mengambil tindakan perbaikan yang lebih proaktif.

4.6.3. Pengaruh Manajemen talenta terhadap kinerja SDM

Pengujian hipotesis membuktikan Manajemen talenta berpengaruh dan signifikan positif terhadap kinerja SDM. Hal ini juga diperkuat dari hasil hasil penelitian yang menyatakan bahwa pengembangan dan manajemen talenta ditemukan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja SDM (Aina & Atan, 2020; Ekhsan, 2019; Kurniawan et al., 2020; Sardina & Abdurrahman, 2020).

Dalam penelitian ini variabel Manajemen talenta direfleksikan melalui tiga indikator, yaitu indikator Penerimaan bakat, Pengembangan bakat, dan Retensi bakat sedangkan Kinerja SDM direfleksikan melalui lima indikator,

yaitu indikator Kuantitas, Kualitas, Ketepatan waktu, Kehadiran, Kemampuan bekerja sama.

Variabel Manajemen Talenta memiliki indikator dengan nilai outer loading tertinggi pada aspek Pengembangan Bakat, sedangkan variabel Kinerja SDM menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah Kehadiran. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan dalam Pengembangan Bakat berkontribusi positif terhadap peningkatan Kehadiran karyawan. Dengan kata lain, semakin optimal organisasi dalam mengelola dan mengembangkan bakat karyawan, semakin tinggi tingkat kehadiran mereka dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini dapat dijelaskan melalui peningkatan motivasi, keterlibatan, serta rasa memiliki terhadap organisasi yang muncul ketika individu merasa bahwa potensinya dihargai dan dikembangkan dengan baik. Oleh karena itu, investasi dalam strategi Pengembangan Bakat tidak hanya berdampak pada pertumbuhan kompetensi individu, tetapi juga meningkatkan disiplin dan loyalitas mereka terhadap organisasi.

Indikator dengan nilai outer loading terendah dalam variabel Manajemen Talenta adalah *Penerimaan Bakat*, sementara dalam variabel Kinerja SDM, indikator dengan nilai outer loading terendah adalah *Kualitas*. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan dalam *Penerimaan Bakat* akan berkontribusi pada peningkatan *Kualitas* dalam kinerja SDM. Dengan kata lain, semakin efektif proses penerimaan dan seleksi bakat dalam organisasi, semakin besar kemungkinan untuk meningkatkan kualitas hasil kerja SDM. Hal ini

menunjukkan bahwa upaya dalam mengidentifikasi, menarik, dan merekrut individu yang memiliki potensi dan kompetensi sesuai dengan kebutuhan organisasi dapat berdampak langsung pada peningkatan standar kualitas kerja. Oleh karena itu, organisasi perlu memperkuat strategi dalam manajemen talenta, terutama dalam aspek penerimaan bakat, guna memastikan bahwa SDM yang direkrut mampu memberikan kontribusi optimal terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

4.6.4. Pengaruh Manajemen talenta terhadap pekerjaan itu sendiri (*work itself*).

Pengujian ini membuktikan Manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap atas pekerjaan itu sendiri (*work it self*). Penelitian terdahulu menemukan bahwa manajemen talenta yang baik berdampak positif pada kepuasan kerja, menunjukkan bahwa SDM yang merasa bakat mereka dikelola dengan baik cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka (Hilmy, 2023).

Variabel Manajemen talenta dalam penelitian ini direfleksikan melalui tiga indikator, yaitu indikator Penerimaan bakat, Pengembangan bakat, dan Retensi bakat sedangkan variabel *Work it self* direfleksikan melalui empat indikator, yaitu indikator *skill variety*; *task identity*; *task significance*; *autonomy* dan *feedback from the work it self*.

Variabel Manajemen Talenta memiliki indikator dengan nilai outer loading tertinggi pada aspek Pengembangan Bakat, sementara variabel *Work Itself* menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah

Skill Variety. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin optimal proses Pengembangan Bakat dalam suatu organisasi, semakin tinggi pula variasi keterampilan yang dimiliki oleh individu dalam menjalankan pekerjaannya. Dengan kata lain, ketika organisasi memberikan perhatian lebih pada pengembangan bakat melalui pelatihan, peningkatan kompetensi, dan program pengembangan karier, individu akan lebih mampu menguasai berbagai keterampilan yang diperlukan dalam pekerjaannya. Hal ini berdampak pada peningkatan fleksibilitas dalam menyelesaikan tugas, kreativitas dalam bekerja, serta kemampuan adaptasi terhadap tantangan yang beragam di lingkungan kerja.

Indikator dengan nilai outer loading terendah dalam variabel Manajemen Talenta adalah *Penerimaan Bakat*, sedangkan dalam variabel *Work Itself*, indikator dengan nilai outer loading terendah adalah *Feedback from the Work Itself*. Hasil ini mengindikasikan bahwa peningkatan dalam *Penerimaan Bakat* berkontribusi terhadap perbaikan dalam *Feedback from the Work Itself*. Artinya, semakin efektif suatu organisasi dalam menerima, mengakomodasi, dan mengembangkan bakat yang dimiliki karyawan, semakin baik pula umpan balik yang mereka peroleh dari pekerjaan itu sendiri. Hal ini mencerminkan bahwa ketika individu merasa diakui dan dihargai dalam organisasi, mereka cenderung mendapatkan pengalaman kerja yang lebih bermakna, menerima umpan balik yang lebih konstruktif, serta lebih mampu menilai dan memperbaiki hasil kerja mereka secara mandiri. Dengan demikian, pengelolaan bakat yang optimal

dapat berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pengalaman kerja dan produktivitas karyawan.

4.6.5. Pengaruh *Work it Self* terhadap Kinerja SDM

Pengujian membuktikan *Work it self* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja pada pekerjaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kualitas kinerja karyawan, seperti yang diungkapkan oleh (Hartika et al., 2023; Premesti & Yuniningsih, 2023; Sutrisno et al., 2022).

Variabel *Work it self* direfleksikan melalui empat indikator, yaitu indikator *skill variety; task identity; task significance; autonomy* dan *feedback from the work it self* sedangkan Kinerja SDM direfleksikan melalui lima indikator, yaitu indikator Kuantitas, Kualitas, Ketepatan waktu, Kehadiran, Kemampuan bekerja sama.

Variabel *Work Itself* memiliki indikator *Skill Variety* dengan nilai *outer loading* tertinggi, sedangkan variabel Kinerja SDM menunjukkan bahwa indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah *kehadiran*. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi variasi keterampilan yang dimiliki oleh individu dalam pekerjaannya, maka semakin baik tingkat kehadiran mereka di tempat kerja.

Ketika karyawan memiliki kesempatan untuk menggunakan beragam keterampilan dalam tugas mereka, mereka cenderung lebih termotivasi dan

terlibat dalam pekerjaan, yang pada akhirnya berdampak positif pada tingkat kehadiran mereka. Hal ini dapat disebabkan oleh meningkatnya rasa kepuasan kerja, tantangan yang lebih bervariasi, serta pengurangan kejenuhan dalam pekerjaan yang monoton. Oleh karena itu, organisasi dapat meningkatkan kehadiran karyawan dengan mendesain pekerjaan yang memungkinkan mereka mengembangkan dan menerapkan berbagai keterampilan secara optimal.

Indikator *feedback from the work itself* memiliki nilai *outer loading* terendah dalam variabel *Work itself*, sementara dalam variabel *Kinerja SDM*, indikator dengan nilai *outer loading* terendah adalah *kualitas*. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat umpan balik yang diperoleh langsung dari pekerjaan yang dilakukan, maka semakin baik kualitas kinerja yang dihasilkan.

Ketika individu menerima umpan balik yang jelas dan langsung dari pekerjaannya, mereka memiliki peluang lebih besar untuk memahami sejauh mana pekerjaan mereka telah memenuhi standar yang diharapkan. Hal ini memungkinkan mereka untuk melakukan perbaikan secara mandiri dan meningkatkan kualitas kerja mereka. Sebaliknya, minimnya umpan balik dari pekerjaan itu sendiri dapat menghambat peningkatan kualitas karena karyawan tidak memiliki cukup informasi mengenai aspek yang perlu diperbaiki atau ditingkatkan dalam kinerja mereka.

BAB V PENUTUP

5.1. Kesimpulan hasil penelitian

Hasil pembahasan penelitian terkait peran pengembangan karir dan manajemen talenta (*talent management*) terhadap *work it self* dan kinerja SDM adalah sebagaimana berikut :

1. Kepuasan terhadap aspek pekerjaan itu sendiri (*work itself*) dapat ditingkatkan melalui strategi pengembangan karir yang optimal serta manajemen talenta yang efektif. Dalam hal ini, proses penajakan, pemantapan, pemeliharaan, hingga kemungkinan adanya kemunduran dalam karir berperan dalam membentuk tingkat kepuasan individu terhadap pekerjaannya. Selain itu, manajemen talenta yang mencakup penerimaan, pengembangan, dan retensi bakat juga berkontribusi dalam meningkatkan kepuasan kerja. Dengan adanya sistem yang mendukung pertumbuhan profesional, karyawan akan merasa lebih dihargai, memiliki prospek karir yang jelas, serta termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik dalam pekerjaannya.
2. strategi pengembangan karir yang optimal serta manajemen talenta yang efektif dan Kepuasan terhadap aspek pekerjaan itu sendiri (*work itself*) dapat berkontribusi pada peningkatan Kinerja SDM.

5.2. Implikasi teoritis

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan hasil pembuktian hypothesis dalam penelitian ini adalah sebagaimana berikut :

1. Pengembangan karir terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Temuan penelitian mengungkapkan bahwa pengembangan karir berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM). Meningkatnya dukungan terhadap pemantapan karir berdampak pada peningkatan kehadiran karyawan dalam bekerja. Hubungan antara indikator *Kemungkinan Kemunduran* dan *Kualitas* menunjukkan bahwa ketidakpastian dalam perkembangan karir mendorong individu untuk meningkatkan kualitas kerja mereka sebagai bentuk strategi adaptasi. SDM yang menghadapi potensi kemunduran dalam karirnya cenderung lebih berorientasi pada peningkatan kualitas pekerjaan guna mempertahankan posisi serta daya saing di dalam organisasi.
2. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work it self*. Pengembangan karir juga memiliki dampak positif dan signifikan terhadap aspek pekerjaan itu sendiri (*work itself*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin optimal pengelolaan pengembangan karir, semakin beragam keterampilan yang dikuasai oleh karyawan dalam pekerjaannya. Organisasi yang berfokus pada pengembangan karir melalui program pelatihan dan jalur karir yang jelas mampu meningkatkan kompetensi karyawan. Lingkungan kerja yang mendukung pengembangan karir tidak hanya memperkuat kepuasan kerja tetapi juga memperluas

keterampilan yang dapat diterapkan dalam tugas sehari-hari. Selain itu, ketidakpastian terkait kemunduran karir justru memotivasi individu untuk lebih memperhatikan umpan balik dari pekerjaan mereka. Ketika individu merasa ada risiko stagnasi dalam karir, mereka lebih cenderung memanfaatkan umpan balik dari pekerjaan sebagai alat untuk meningkatkan kinerja dan menyesuaikan diri dengan tantangan yang ada.

3. Manajemen talenta berpengaruh dan signifikan positif terhadap Kinerja SDM. Pengujian hipotesis membuktikan bahwa manajemen talenta memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Peningkatan dalam pengelolaan dan pengembangan bakat berkontribusi terhadap meningkatnya kehadiran karyawan di tempat kerja. Semakin efektif organisasi dalam mengidentifikasi dan mengembangkan bakat karyawan, semakin tinggi tingkat keterlibatan serta rasa memiliki mereka terhadap organisasi. Motivasi dan komitmen kerja pun meningkat seiring dengan apresiasi terhadap potensi individu. Selain itu, efektivitas dalam proses rekrutmen dan penerimaan bakat berperan dalam meningkatkan kualitas kerja SDM. Organisasi yang mampu menarik dan merekrut individu dengan kompetensi yang sesuai akan memperoleh SDM yang lebih produktif. Oleh karena itu, strategi manajemen talenta yang efektif, khususnya dalam aspek rekrutmen, menjadi faktor penting dalam memastikan kontribusi optimal dari karyawan terhadap organisasi.
4. Manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work it self*. Lebih lanjut, penelitian ini membuktikan bahwa semakin optimal

pengembangan bakat dalam organisasi, semakin luas keterampilan yang dimiliki karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Fokus pada pengembangan bakat melalui pelatihan dan peningkatan kompetensi memungkinkan individu untuk menguasai berbagai keterampilan yang relevan dengan pekerjaannya. Hal ini berdampak pada meningkatnya fleksibilitas, kreativitas, dan kemampuan adaptasi terhadap berbagai tantangan kerja. Selain itu, efektivitas dalam penerimaan bakat juga terbukti berkontribusi terhadap peningkatan kualitas umpan balik yang diperoleh dari pekerjaan. Karyawan yang merasa dihargai dalam organisasi cenderung memiliki pengalaman kerja yang lebih bermakna, menerima umpan balik yang lebih konstruktif, serta mampu menilai dan meningkatkan hasil kerja mereka secara mandiri. Dengan demikian, pengelolaan bakat yang baik dapat mendorong peningkatan kualitas pengalaman kerja sekaligus meningkatkan produktivitas karyawan.

5. *Work it self* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Pengujian lebih lanjut menunjukkan bahwa aspek *work itself* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Semakin beragam keterampilan yang dimiliki individu dalam menjalankan pekerjaannya, semakin tinggi tingkat kehadiran mereka di tempat kerja. Karyawan yang memiliki kesempatan untuk menerapkan berbagai keterampilan dalam tugasnya cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen terhadap pekerjaannya, yang pada akhirnya meningkatkan tingkat kehadiran mereka. Hal ini dapat disebabkan oleh meningkatnya kepuasan kerja, adanya

tantangan yang lebih dinamis, serta berkurangnya kejenuhan akibat pekerjaan yang monoton. Terakhir, penelitian ini juga mengungkapkan bahwa semakin tinggi tingkat umpan balik yang diperoleh langsung dari pekerjaan, semakin baik kualitas kinerja yang dihasilkan. Umpan balik yang jelas dan langsung memungkinkan individu untuk memahami sejauh mana pekerjaan mereka memenuhi standar yang diharapkan, sehingga mereka dapat melakukan perbaikan secara mandiri. Sebaliknya, minimnya umpan balik dari pekerjaan dapat menghambat peningkatan kualitas kerja, karena karyawan tidak memiliki informasi yang cukup mengenai aspek-aspek yang perlu diperbaiki atau ditingkatkan dalam kinerja mereka.

5.3. Implikasi Praktis

1. KPPBC TMP Tanjung Emas perlu meningkatkan *awareness* SDM terhadap kemungkinan kemunduran dalam karir serta mempertahankan pemantapan karir yang sudah berjalan dengan baik. Hal ini dapat dilakukan dengan menyelenggarakan sesi pelatihan dan diskusi mengenai strategi pengelolaan karir serta cara menghadapi potensi tantangan di masa depan. Selain itu, membangun sistem mentoring dan coaching dapat membantu karyawan dalam merencanakan karir mereka dengan lebih jelas, termasuk jalur promosi yang tersedia. Program rotasi pekerjaan juga dapat diterapkan untuk memperluas pengalaman karyawan serta mengurangi kekhawatiran akan stagnasi dalam karir. Di samping itu, pengakuan dan apresiasi atas

pencapaian karyawan perlu diberikan secara rutin untuk meningkatkan motivasi dan keterlibatan mereka dalam pengembangan karir.

2. Dalam aspek manajemen talenta, KPPBC TMP Tanjung Emas perlu meningkatkan efektivitas penerimaan bakat agar dapat menarik SDM yang lebih kompeten serta mempertahankan pengembangan bakat bagi karyawan yang sudah ada. Langkah yang dapat dilakukan mencakup perbaikan sistem rekrutmen dengan memperjelas kriteria seleksi, memperluas sumber perekrutan, serta menerapkan strategi employer branding yang lebih menarik bagi calon talenta potensial. Selain itu, transparansi dalam proses penerimaan bakat harus diperkuat agar sesuai dengan kebutuhan organisasi dan memberikan peluang bagi SDM berkualitas. Untuk mempertahankan pengembangan bakat, KPPBC dapat menyelenggarakan program pelatihan dan peningkatan kompetensi secara berkala guna memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan yang relevan dengan perkembangan pekerjaan. Implementasi sistem *talent pool* dan *career path* yang jelas juga perlu dilakukan agar karyawan memiliki kesempatan berkembang dan tetap termotivasi dalam organisasi.

3. Sementara itu, dalam variabel *work itself*, KPPBC TMP Tanjung Emas perlu meningkatkan *feedback from the work itself* guna memperkuat evaluasi dan pengembangan kinerja, serta mempertahankan *skill variety* yang telah berjalan dengan baik. Upaya ini dapat dilakukan dengan mengembangkan sistem evaluasi kerja berbasis umpan balik langsung dari pekerjaan, seperti penggunaan *Key Performance Indicators* (KPI) yang

lebih spesifik dan terukur. Mekanisme refleksi kerja secara berkala, misalnya melalui sesi umpan balik individu dengan atasan atau rekan kerja, juga dapat diterapkan agar karyawan lebih memahami aspek yang perlu ditingkatkan dalam kinerja mereka. Selain itu, pemanfaatan teknologi digital dalam pengelolaan kinerja, seperti dashboard kinerja individu yang memberikan *real-time insight* terkait pencapaian kerja, dapat menjadi solusi untuk meningkatkan efektivitas umpan balik. Di sisi lain, untuk mempertahankan *skill variety*, KPPBC perlu memastikan bahwa setiap tugas yang diberikan tetap bervariasi dan menantang agar karyawan terus memiliki motivasi dan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan baru.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan diantaranya adalah sebagaimana berikut :

1. Nilai koefisien determinasi (*R-square*) untuk model *Work itself* yang rendah menunjukkan bahwa masih ada variabel lain yang berpotensi memberikan pengaruh signifikan terhadap *Work itself*, seperti budaya organisasi, lingkungan kerja, atau gaya kepemimpinan, yang belum diteliti dalam studi ini

2. Penelitian ini menggunakan data yang dikumpulkan melalui survei, yang bisa saja dipengaruhi oleh bias responden atau interpretasi subjektif terhadap pertanyaan yang diajukan.
3. Penggunaan model cross-sectional dalam penelitian ini membatasi kemampuan untuk menarik kesimpulan kausal yang lebih kuat, karena data yang digunakan hanya mewakili satu titik waktu.

5.5. Agenda Penelitian yang akan Datang

Berdasarkan limitasi yang ada maka untuk dapat disusun agenda penelitian mendatang sebagaimana berikut :

1. Memperluas model dengan memasukkan variabel tambahan yang dapat memberikan wawasan lebih dalam terkait faktor-faktor yang memengaruhi *Work itself*.
2. Pendekatan yang lebih luas, seperti metode kualitatif atau studi longitudinal, dapat digunakan untuk memahami dinamika perubahan dari waktu ke waktu.
3. Penelitian selanjutnya juga dapat memperluas cakupan sampel ke sektor atau instansi lain guna memperoleh hasil yang lebih generalizable dan aplikatif dalam konteks yang lebih luas.

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>
- Altindağ, E., Çirak, N. Y., & Acar, A. Z. (2018). Effects of Talent Management Components on the Employee Satisfaction. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018, 1–20. <https://doi.org/10.5171/2018.895618>
- 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.
- Asbari, M., Sestri Goestjahjanti, F., Novitasari, D., Hutagalung, D., Supono, J., & Pembangunan, S. (2020). *Impact Of Talent Management, Authentic Leadership And Employee Engagement on Job Satisfaction: Evidence From South East Asian Industries Journal of Critical Reviews Impact of Talent Management, Authentic Leadership and Employee Engagement on Job Satisfaction: Evidence From South East Asian Industries*. <https://www.researchgate.net/publication/342975537>
- Azhad, M. N., & Mahayanti, L. (2022). Manajemen Talenta dan Pengembanan Karir Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajerial*, 9(3), 338–341. <https://doi.org/10.30587/manajerial.v9i03.4181>
- Barkhuizen, N., Mogwere, P., & Schutte, N. (2014). 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>
- D’Annunzio-Green, Norma, & Allan Ramdhony. (2019). t’s not what you do; it’s the way that you do it: An exploratory study of talent managementas an inherently motivational process in the hospitality sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* , 31(10), 3992-4020.

- Dermawan, M. R., Multazam, A., Atmaja, I. G. D., & Palimbong, Y. (2022). Pengaruh Manajemen Talenta Dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Di PT. Pas Indonesia Timur. *Empiricism Journal*, 3(1), 108–113. <https://doi.org/10.36312/ej.v3i1.899>
- Dewi, R. S., & Nurhayati, M. (2021). The Effect of Career Development on Turnover Intention with Job Satisfaction and Organizational Commitment as Mediators, Study at PT Control Systems Arena Para Nusa. *European Journal of Business and Management Research*, 6(4), 11–18. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.4.918>
- Dixit, S., & Amit Arrawatia, M. (2018). *The Impact of Talent Management on Job Satisfaction and Employee Performance in Public Sector Banks of Rajasthan* (Vol. 6, Issue 1). www.ijcrt.org
- Dodson, T. A., & L. Anne Di Borders. (2006). Men in traditional and nontraditional careers: Gender role attitudes, gender role conflict, and job satisfaction. *The Career Development Quarterly*, 5(4), 283–296.
- 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>
- Elian, S., Paramitha, C. D., Gunawan, H., & Maharani, A. (2020). The Impact of Career Development, Work-Family Conflict, and Job Satisfaction on Millennials' Turnover Intention in Banking Industry. *Journal of Business Management Review*, 1(4), 223–247. <https://doi.org/10.47153/jbmr14.422020>
- Estikomah, & Alimatus Sahrah. (2019). Pengaruh Persepsi Pengembangan Karir 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>
- 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>
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: context matters. In *International Journal of Human Resource Management* (Vol. 31, Issue 4, pp. 457–473). Routledge. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645>
- Ghozali. (2018). *Metode penelitian*. 35–47.
- Graham, B. E., Monica Zaharie, & Codruta Osoian. (2024). Inclusive talent management philosophy, talent management practices and employees' outcomes. *European Journal of Training and Development*, 5(6), 576–591.

- 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>
- Hair, J. F. (2021). Next-generation prediction metrics for composite-based PLS-SEM. *Industrial Management and Data Systems*, 121(1), 5–11. <https://doi.org/10.1108/IMDS-08-2020-0505>
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101–110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- 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>
- Hartika, A., Fitridiani, M., & Asbari, M. (2023). The Effect of Job Satisfaction and Job Loyalty on Employee Performance: A Narrative Literature Review. *Journal of Information Systems And Management*, 02(03). <https://jisma.org>
- 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>
- Hilmy, M. F. H. (2023). The Determinants of Individual Performance in Talent Management and Employee Management Through Job Satisfaction. *Journal of Entrepreneurship*, 15–27. <https://doi.org/10.56943/joe.v2i3.338>
- 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>
- Juari, S. W., & Sulastri. (2023). *The Influence of Talent Management and Job Engagement on Job Satisfaction and Organization Citizenship Behaviour with Person-Organization Fit as a Mediation Variable at PERUMDA Tirta Sakti* (pp. 403–411). https://doi.org/10.2991/978-94-6463-158-6_37
- Jufrizen, & Pulungan, D. R. (2017). Implementation of Incentive and Career Development of Performance with Motivation as an Intervening Variable. *Proceedings of The 7th Annual International Conference (AIC) Syiah Kuala University and The 6th International Conference on Multidisciplinary Research (ICMR)*, 441–448.
- 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>

- Kamal, M., & Lukman, Z. (2017). The Influence of Talent Management Practices on Job Satisfaction. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(7). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v7-i7/3159>
- Katidjan, P. S., Pawirosumarto, Suharno., & Isnaryadi, A. (2017). Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 7(3), 429 – 446.
- Kravariti, F., & Johnston, K. (2020). Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*, 22(1), 75–95. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1638439>
- 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.
- Kwon, K., & Jang, S. (2022). There is no good war for talent: a critical review of the literature on talent management. *Employee Relations*, 44(1), 94–120. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2020-0374>
- Lestari, R. P., Sudiarditha, I. K. R., & Handaru, A. W. (2021). The Influence of Compensation and Career Development on Employee Loyalty with Job Satisfaction as Mediator. *Economics & Management 135 Oblik i Finansi*, 3(93), 52. [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-3\(93\)-135-141](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-3(93)-135-141)
- 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.
- Luna-Arocas, R., Danvila-Del Valle, I., & Lara, F. J. (2020). Talent management and organizational commitment: the partial mediating role of pay satisfaction. *Employee Relations*, 42(4), 863–881. <https://doi.org/10.1108/ER-11-2019-0429>
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- 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., Tewal, 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 .
- Mathew, A. (2015). Talent Management Practices in Select Organizations in India. *Global Business Review*, 16(1), 137–150. <https://doi.org/10.1177/0972150914553527>
- 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/jesya.v5i2.652>
- Nami Nasution, F., Mariatin, E., & Zahreni, S. (2018). The Influence of Career Development and Organizational Culture on Employee Performance. *International Journal of Scientific Research and Management*, 6(01). <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v6i1.e109>
- 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>
- 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>
- Permana, A., Aima, M. H., Ariyanto, E., Nurmahdi, A., Sutawidjaya, A. H., & Endri, E. (2021). The effect of compensation and career development on lecturer job satisfaction. *Accounting*, 7(6), 1287–1292. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2021.4.011>
- Permata sari, D., Candra, Y., & Ekonomi dan Bisnis Universitas Putra Indonesia, F. (2020). *Pengaruh Pengembangan Karir, Self Efficacy, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. 1(3). <https://doi.org/10.31933/JEMSI>
- Polii, F. R., Masengi, E. E., Mokat, J. E. H., & Rattu, J. (2023). *Pengembangan Karir 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, .
- Premesti, A. D., & Yuniningsih, Y. (2023). The Employee Performance Analysis: The Role of Organizational Culture and Job Satisfaction. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 3(1), 14–22. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v3i1.199>
- Wulan, B. R. A. K., Esti Santoso, E., Azmi, H., Ekonomi dan Bisnis, F., Administrasi Bisnis, M., & Vokasi, F. (2024). Career Development On Job Satisfaction And Organizational Commitments. In *IJISSET-International Journal of Innovative Science, Engineering & Technology* (Vol. 11). www.ijiset.com
- Rahmawati, H. A. (2019). Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan melalui Retensi Karyawan pada PD. BPR Bank Daerah Lamongan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(2), 419–430.
- Raihan, A., & Sumartik. (2022). The Influence of Work Motivation, Work Environment, and Career Development on Organizational Commitment

- Through Job Satisfaction as an Intervening Variable for Employees of Company. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 18(1). <https://doi.org/10.21070/ijler.v18i0.875>
- Rivai. (2018). Kinerja. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Samsuni. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia. *JEBIMAN: Jurnal Ekonomi, Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi*, 1(3), 187–193.
- Sardina, A., & Abdurrahman, D. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Prosiding Manajemen*, 6(2), 995–1003.
- Seidy, M., Adolfini, & Roring, F. (2018). Pengaruh Komunikasi Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Kantor Radio Republik Indonesia (RRI) Manado. *Jurnal Emba*, 6(4), 3458–3467.
- Seno, Magito, & Perkasa, D. H. (2023). The Influence Of Career Development, Competence And Work Conflict On Job Satisfaction. *Talent: Journal of Economics and Business*, 1(1), 14–23. <https://lenteranusa.id/>
- Shaito, F. (2019). *Career Development: An Overview*.
- Siagian, S. P. (1997). *Manajemen Suatu Pengantar*. Alumni.
- Simambela, E. A., Nur Halizah, S., Naufalia, S., Nur Amelia, F., Arifin, S., Darmawan, D., & Rachman Putra, A. (2023). The Effect of Experience, Work Supervision and Career Development on Job Satisfaction. *Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research*, 1(1), 96–107.
- Siswanto, & Yuliana, I. (2022). Linking transformational leadership with job satisfaction: the mediating roles of trust and team cohesiveness. *Journal of Management Development*, 41(2), 94–117. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2020-0293>
- 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>
- Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Metode Penelitian. *Metode Penelitian*, 22–34.
- Supriyanto, S. (2018). Compensation effects on job satisfaction and performance. *Human Systems Management*, 37(3), 281–285. <https://doi.org/10.3233/HSM-181635>
- Sutrisno, S., Yusuf, M., & Ardianto, R. (2022). The Impact Of Compensation, Motivation And Job Satisfaction On Employee Performance In The Company: A Review Literature Universitas PGRI Semarang. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 3(6), 2022. <http://journal.yrpiiku.com/index.php/msej>
- 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).
- Wang, K., & Priyantono, P. (2024). Pengaruh Talent Management dan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan Akademis. *Journal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah*, 7(1), 1080–1093.
- 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>
- Yusuf Iis, E., Wahyuddin, W., Thoyib, A., Nur Ilham, R., & Sinta, I. (2022). The Effect of Career Development and Work Environment on Employee Performance with Work Motivation as Intervening Variable at the Office of Agriculture and Livestock in Aceh. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration (IJEBAS)*, 2(2), 227–236. <https://doi.org/10.54443/ijebas.v2i2.191>

